

K E R I N G







## DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 22 mars 2023 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et est disponible sur le site [www.kering.com](http://www.kering.com).

## **SOMMAIRE GÉNÉRAL**

---



---

## CHAPITRE 1

### Présentation du Groupe et rapport intégré 5

1 - Le mot du Président	6
2 - Profil du Groupe	8
3 - Notre modèle de gouvernance	17
4 - Notre modèle de création de valeur	26
5 - Notre stratégie	32
6 - Nos marchés	38
7 - Nos Maisons	43
8 - Notre approche en matière de développement durable	58
9 - Notre dispositif en matière de gestion des risques	62

---

## CHAPITRE 2

### Rapport d'activité 63

1 - Préambule	64
2 - Faits marquants de l'exercice 2022	66
3 - Performances du Groupe en 2022	68
4 - Performances opérationnelles par segment	78
5 - Résultat de la société Kering SA	86
6 - Transactions avec les parties liées	86
7 - Événements postérieurs à la clôture	86
8 - Perspectives	87
9 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	87
10 - Politique d'investissement	88

---

## CHAPITRE 3

### Gouvernement d'entreprise 91

1 - Gouvernance de Kering	92
2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux	97
3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	136
4 - Rémunérations des mandataires sociaux	137

---

## CHAPITRE 4

### Développement durable 165

1 - Introduction : le développement durable chez Kering	166
2 - L'éthique, fondement de nos activités	177
3 - L'expérience « employé » au cœur des ressources humaines du Groupe	186
4 - Co-construire des chaînes d'approvisionnement durables et respectueuses de l'humain	203
5 - Respecter et protéger l'environnement dans nos opérations et notre chaîne de valeur	210

6 - S'engager auprès de nos clients, de nos parties prenantes et de la société civile	261
7 - Table de concordance	273
8 - Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	278
9 - Rapport d'assurance modérée de l'un des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations relatives au compte de résultat environnemental (« EP&L »)	281

---

## CHAPITRE 5

### Risques et contrôle interne 283

1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	284
2 - Présentation des risques	293
3 - Plan de vigilance 2022	322

---

## CHAPITRE 6

### États financiers au 31 décembre 2022 337

1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2022	338
2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	400
3 - Comptes annuels de la société Kering SA	404
4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	421
5 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	425

---

## CHAPITRE 7

### Informations investisseurs 427

1 - Capital	428
2 - Actionnariat	433

---

## CHAPITRE 8

### Informations complémentaires 439

1 - Renseignements de caractère général	440
2 - Responsable du Document d'enregistrement universel	442
3 - Responsables du contrôle des comptes	442
4 - Documents incorporés par référence	443
5 - Table de concordance	443



# CHAPITRE 1

## Présentation du Groupe et rapport intégré

---

<b>1 - Le mot du Président</b>	<b>6</b>	<b>5 - Notre stratégie</b>	<b>32</b>
<b>2 - Profil du Groupe</b>	<b>8</b>	<b>6 - Nos marchés</b>	<b>38</b>
2.1 L'histoire du Groupe	8	6.1 Les grandes tendances du Luxe	38
2.2 Kering aujourd'hui, groupe mondial de Luxe	10	6.2 Présentation du marché du Luxe	40
<b>3 - Notre modèle de gouvernance</b>	<b>17</b>	<b>7 - Nos Maisons</b>	<b>43</b>
3.1 Un actionnariat stable	17	<b>8 - Notre approche en matière de développement durable</b>	<b>58</b>
3.2 Un Conseil d'administration au service d'une vision de long terme	18	8.1 Notre organisation	58
3.3 La Direction du Groupe	22	8.2 Notre stratégie à horizon 2025	58
3.4 Une rémunération alignée avec la création de valeur et les intérêts des parties prenantes	24	8.3 Des risques climatiques pleinement intégrés à la stratégie	61
3.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2022	25	<b>9 - Notre dispositif en matière de gestion des risques</b>	<b>62</b>
<b>4 - Notre modèle de création de valeur</b>	<b>26</b>		

## 1 - LE MOT DU PRÉSIDENT



**François-Henri Pinault**  
Président - Directeur général

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie et la Joaillerie. 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*

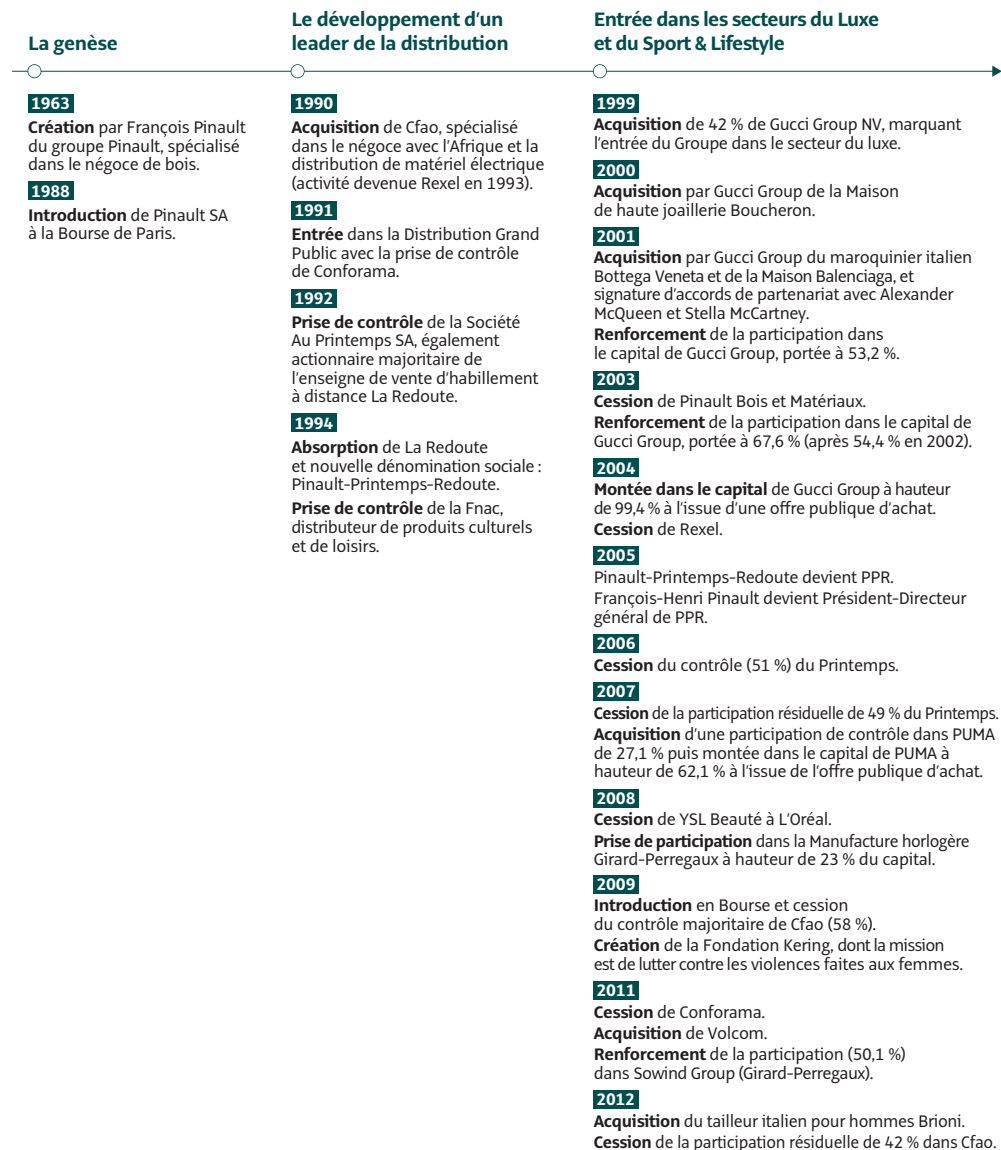
« Toutes nos Maisons ont enregistré en 2022 des ventes record et contribué à la hausse du résultat opérationnel. Mais ces bonnes performances ne sont pas toutes à la hauteur de nos ambitions et de notre potentiel. Au-delà des défis auxquels nos Maisons ont dû faire face, notamment en fin d'année, nous sommes convaincus de la pertinence de notre stratégie sur le long terme. Nos 47 000 collaborateurs partagent une forte culture entrepreneuriale et des valeurs de responsabilité et d'engagement. Ensemble, nous cultivons la désirabilité et l'exclusivité de nos marques, afin que leur positionnement soit à la mesure de leur patrimoine unique et de leur créativité reconnue. Bien que l'environnement demeure incertain, je ne doute pas que 2023 sera une nouvelle année de succès pour nos Maisons et de croissance pour le Groupe. »

## 2 - PROFIL DU GROUPE

Depuis sa création, en 1963, le Groupe n'a cessé de se transformer, guidé par l'esprit d'entreprendre et par une recherche constante de croissance et de création de valeur.

Fondé par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le Groupe s'est positionné dans le secteur de la distribution à partir des années 1990, devenant rapidement l'un des premiers acteurs européens dans ce domaine. La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group, en 1999, a marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe avec la constitution d'un ensemble cohérent et complémentaire de grandes Maisons. Depuis 2018, Kering est un groupe de luxe à part entière.

### 2.1 L'histoire du Groupe



## Un groupe renforcé et intégré

### 2013

**Acquisition** d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin.

**Acquisition** d'une participation majoritaire dans la tannerie France Croco – aujourd'hui Tannerie de Périers.

**Introduction** en Bourse du Groupe Fnac.

**Changement** de dénomination sociale : PPR devient Kering.

**Acquisition** d'une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato.

**Admission** de Kering dans les indices DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) World et Europe.

### 2014

**Cession** de La Redoute.

**Acquisition** de la Manufacture horlogère Ulysse Nardin.

### 2015

**Lancement** de Kering Eyewear.

**Cession** de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi.

**Publication** du premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) au niveau de l'ensemble du Groupe.

### 2016

**Cession** d'Electric par Volcom.

**Kering installe** son siège dans l'ancien Hôpital Laennec, situé à Paris, au cœur de la Rive gauche.

**Annonce de la stratégie** développement durable du Groupe à horizon 2025.

### 2017

**Accord stratégique** entre Kering Eyewear et la Maison Cartier pour le développement, la fabrication et la commercialisation des lunettes Cartier, avec une prise de participation minoritaire de Richemont au capital de Kering Eyewear.

## Kering, pure player du Luxe

### 2018

**Distribution** de dividende en nature d'actions PUMA aux actionnaires de Kering, qui conserve une participation de 15,85 % du capital destiné à être progressivement cédé.

**Kering annonce** son désengagement notamment de Stella McCartney et Volcom.

**Nouveaux développements** dans la stratégie digitale, visant à renforcer l'omnicanalité et les activités digitales des Maisons.

### 2019

**Finalisation** de la cession de Volcom.

**The Fashion Pact** : mobilisation par François-Henri Pinault des acteurs de la mode et du textile pour réduire l'impact environnemental du secteur.

**Politique de parentalité** étendue à 14 semaines de congés payés pour tous les salariés du Groupe.

### 2020

Crise sanitaire liée à la pandémie de **Covid-19**.

**Publication** de la stratégie dédiée à la protection de la **biodiversité**, assortie de nouveaux objectifs visant à atteindre un « impact net positif »<sup>(1)</sup> d'ici à 2025.

### 2021

**Prise de participation** au capital de Vestiaire Collective de l'ordre de 5 %.

**Inauguration de la nouvelle plateforme logistique** du Groupe à Trecate (Italie).

**Acquisition** de 100 % du capital du lunetier de luxe danois Lindberg.

**Publication** de la **Stratégie Climat** s'alignant sur une trajectoire SBT 1,5°C et nouveaux objectifs de réduction des gaz à effet de serre à horizon 2030.

(1) Une entreprise ayant un impact « net positif » sur la biodiversité est une entreprise dont les nuisances sur la biodiversité générées par ses activités sont dépassées par son impact positif sur la biodiversité. Ce résultat est généralement atteint en respectant une hiérarchie d'actions : 1. Éviter ; 2. Réduire ; 3. Restaurer et régénérer ; 4. Transformer (*Conservation hierarchy*).

## 2.2 Kering aujourd'hui, groupe mondial de Luxe

Kering poursuit aujourd'hui sa croissance en s'appuyant sur le potentiel de ses Maisons et sur une ambition forte : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique à long terme.

### Nos Maisons

GUCCI

SAINT LAURENT

BOTTEGA VENETA

BALENCIAGA

Alexander  
McQUEEN

*Brioni*

BOUCHERON  
PARIS

*Pomellato*  
MILANO 1967

**DoDo**  
CHARMANTE JOAILLERIE

qeelin

KERING  
EYEWEAR  




## Kering en 2022

Chiffre d'affaires

**20 351 M€**

**+ 15 %**

en publié par rapport à 2021

**+ 9 %**

en comparable <sup>(1)</sup> par rapport à 2021

Résultat opérationnel courant

**5 589 M€**

**+ 11 %**

par rapport à 2021

**27,5 %**

marge opérationnelle courante

Résultat net part du Groupe

**3 614 M€**

Dividende par action

**14 € <sup>(2)</sup>**

Cash-flow libre opérationnel

**3 208 M€**



**47 227**

collaborateurs  
au 31 décembre 2022 <sup>(3)</sup>



**- 50 %**

d'empreinte environnementale  
(intensité EP&L 2015-2022)



**57 %**

des managers  
sont des femmes



**10<sup>e</sup> année**

de présence dans le *Dow Jones  
Sustainability World Index (DJSI)*  
pour sa performance ESG

(1) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 87.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

(3) 42 637 ETP moyen en 2022.

## Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation publiée
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 351</b>	<b>17 645</b>	<b>+ 15 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>7 255</b>	<b>6 470</b>	<b>+ 12 %</b>
<i>Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)</i>	<i>35,6 %</i>	<i>36,7 %</i>	<i>- 1,1 pt</i>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5 589</b>	<b>5 017</b>	<b>+ 11 %</b>
<i>Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)</i>	<i>27,5 %</i>	<i>28,4 %</i>	<i>- 0,9 pt</i>
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe</b>	<b>3 614</b>	<b>3 176</b>	<b>+ 14 %</b>
<b>dont activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>3 747</b>	<b>3 361</b>	<b>+ 11 %</b>
<b>Investissements opérationnels bruts <sup>(1)</sup></b>	<b>1 071</b>	<b>934</b>	<b>+ 15 %</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel <sup>(2)</sup></b>	<b>3 208</b>	<b>3 948</b>	<b>- 19 %</b>
<b>Endettement financier net <sup>(3)</sup></b>	<b>2 306</b>	<b>168</b>	<b>n.a.</b>

(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(2) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(3) Endettement financier net défini en page 88.

## Données par action

(en euros)	2022	2021	Variation publiée
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>29,34</b>	<b>25,49</b>	<b>+ 15 %</b>
<b>dont activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>30,42</b>	<b>26,98</b>	<b>+ 13 %</b>
<b>Dividende par action</b>	<b>14,00 <sup>(1)</sup></b>	<b>12,00</b>	<b>+ 17 %</b>

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

## Chiffre d'affaires

### Répartition du chiffre d'affaires par segment

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation publiée	Variation comparable <sup>(3)</sup>
Gucci	10 487	9 731	+ 8 %	+ 1 %
Yves Saint Laurent	3 300	2 521	+ 31 %	+ 23 %
Bottega Veneta	1 740	1 503	+ 16 %	+ 11 %
Autres Maisons	3 874	3 285	+ 18 %	+ 16 %
Kering Eyewear et Corporate <sup>(1)</sup>	1 139	733	+ 55 %	+ 25 %
Éliminations <sup>(2)</sup>	(189)	(128)	n.a.	n.a.
<b>GROUPE</b>	<b>20 351</b>	<b>17 645</b>	<b>+ 15 %</b>	<b>+ 9 %</b>

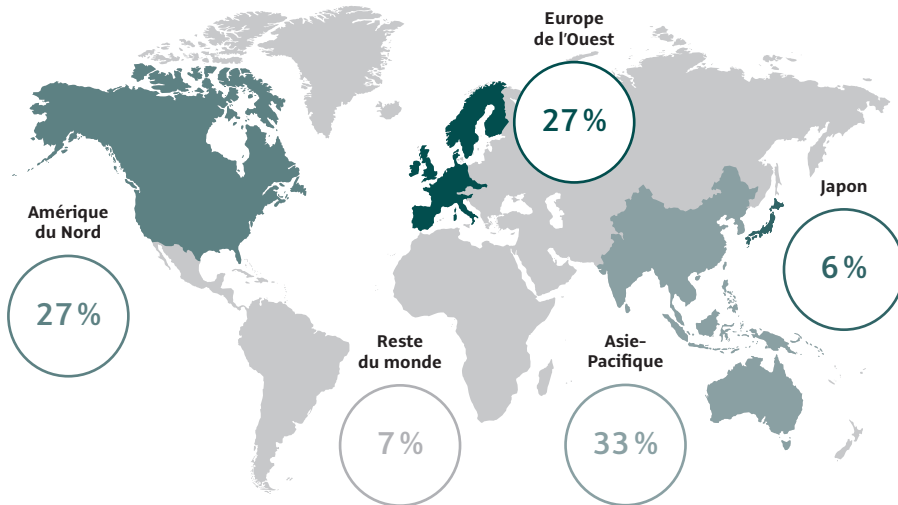
(1) Le segment « Corporate et autres » a été renommé « Kering Eyewear et Corporate » en 2022.

(2) Les éliminations intragroupe sont désormais publiées sur une ligne séparée.

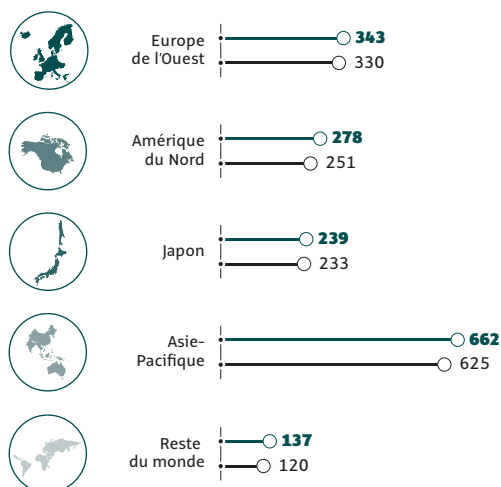
(3) À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée en page 87.

### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

(en % du chiffre d'affaires du Groupe)



## Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



# 1 659

Total au 31 décembre 2022

# 1 559

Total au 31 décembre 2021

## Résultat opérationnel courant

### Répartition du résultat opérationnel courant par segment

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Gucci	3 732	3 715	-
Yves Saint Laurent	1 019	715	+ 43 %
Bottega Veneta	366	286	+ 28 %
Autres Maisons	558	459	+ 22 %
Kering Eyewear et Corporate <sup>(1)</sup>	(88)	(164)	+ 46 %
Éliminations <sup>(2)</sup>	2	6	n.a.
<b>GROUPE</b>	<b>5 589</b>	<b>5 017</b>	<b>+ 11 %</b>
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	27,5 %	28,4 %	- 0,9 pt

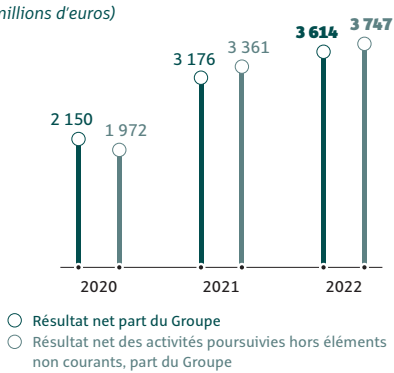
(1) Le segment « Corporate et autres » a été renommé « Kering Eyewear et Corporate » en 2022.

(2) La ligne « Éliminations » se rapporte à des écritures de consolidation non allouées par segment, principalement en lien avec des transactions intragroupe.

## Autres indicateurs financiers

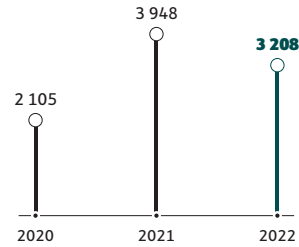
### Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)



### Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup>

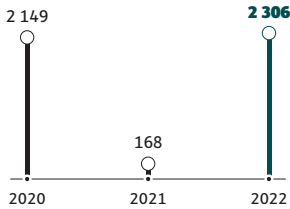
(en millions d'euros)



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

### Endettement financier net <sup>(2)</sup>

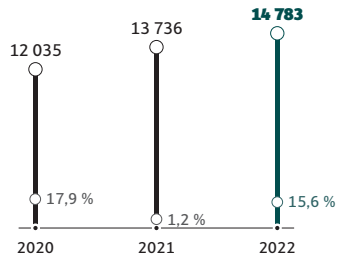
(en millions d'euros)



(2) Endettement financier net défini en page 88.

### Capitaux propres et ratio d'endettement <sup>(3)</sup>

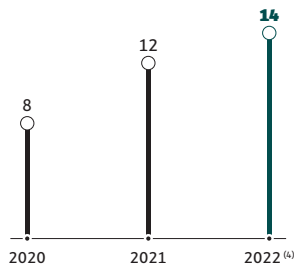
(en millions d'euros et en %)



(3) Endettement financier net défini en page 88.

### Dividende par action

(en euros)



(4) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

## Faits marquants 2022

Stratégie, activités  
et finance**Accélération pour Kering Ventures.**

Bras armé de Kering en matière d'investissements d'avenir, Kering Ventures continue d'accompagner des startups innovantes dans leur développement, à l'instar de **VitroLabs**, qui développe la première production de cuir cultivé en laboratoire pour l'industrie du luxe

**Acquisition du lunetier américain Maui jim, Inc par Kering Eyewear.**

Fondée en 1987, Maui jim est la plus grande marque indépendante de lunettes haut de gamme au monde, avec une position de leader en Amérique du Nord

**Lancement de nouveaux centres de production en Italie**, notamment destinés aux accessoires et à la maroquinerie pour les maisons Saint Laurent et Balenciaga, couplés à des centres de formation

**Cession de Girard-Perregaux et Ulysse-Nardin à leur management.**

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Kering de donner la priorité aux Maisons ayant le potentiel d'atteindre une taille significative à l'échelle du Groupe

**Finalisation du programme de rachat d'actions propres.**

Le Programme de Rachat d'Actions annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % du capital social sur une durée de 24 mois a été finalisé le 15 décembre 2022

Environnement, social  
et gouvernance (ESG)

**Lancement du Climate Fund for Nature.** Ce Fonds carbone innovant, auquel s'est associé le Groupe L'Occitane, combine des engagements financiers ambitieux (140 millions d'euros en 2023 avec un objectif total de 300 millions d'euros) et s'appuie sur l'expertise de Mirova en matière de gestion de fonds dédiés au capital naturel

KERING  
people

**Lancement de la première opération d'actionnariat salarié de Kering**, intitulée *KeringForYou*, donnant l'opportunité aux collaborateurs éligibles de devenir actionnaires du Groupe à des conditions préférentielles

**Évolution de la composition du Conseil d'administration**, à travers la nomination de trois nouveaux administrateurs indépendants, et **création du rôle de Référent climat**, chargé de veiller à ce que le Conseil identifie et intègre à ses décisions l'ensemble des impacts du changement climatique pour Kering

Kering et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion en France signent une **charte de partenariat pour l'insertion des jeunes, des personnes vulnérables ou en situation de handicap** afin de les accompagner sur le marché du travail



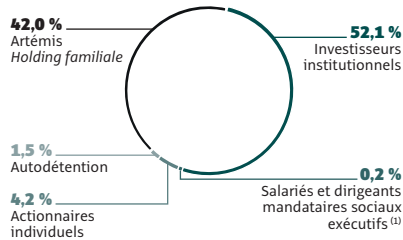
**Diminution de 50 % du Compte de résultat environnemental (EP&L) de Kering en intensité depuis 2015**, en dépit d'une croissance élevée du chiffre d'affaires du Groupe sur la période

## 3 - NOTRE MODÈLE DE GOUVERNANCE

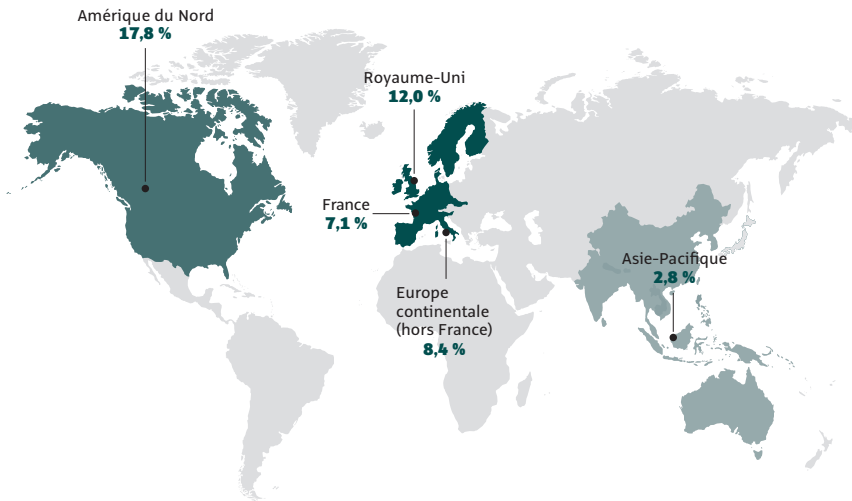
### 3.1 Un actionnariat stable

#### Répartition du capital au 31 décembre 2022

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est détenu à 42,0 % par la holding Artémis, contrôlée par la famille Pinault, famille fondatrice du Groupe. La solidité de cet actionnariat de référence s'allie à une internationalisation du capital depuis plus de 10 ans qui reflète la croissance du Groupe à l'échelle mondiale et sa transformation. Les investisseurs institutionnels représentent 52,1 % du capital.



#### Principales zones de détention par les investisseurs institutionnels



(1) Incluant le FCPE Kering.  
% du capital détenu (source : identification actionnaires au 31/12/2022)

## 3.2 Un Conseil d'administration au service d'une vision de long terme

Notre gouvernance, alignée sur les meilleures pratiques, permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques et dans leur exécution et veille à un réel équilibre des pouvoirs.

### Une gouvernance unifiée adaptée aux spécificités de Kering

Kering a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, considérant que ce mode de gouvernance répondait le mieux aux spécificités du Groupe, caractérisées par l'autonomie accordée à chacune de ses Maisons. Il tient compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant, d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et, d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle. Le Président-Directeur général est appuyé par un Directeur général délégué, qui contribue à l'élaboration de la stratégie de Kering, pilote sa mise en œuvre et veille à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

### L'Administrateur référent, garant de l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance et du bon fonctionnement du Conseil

Soucieux d'assurer un réel équilibre des pouvoirs, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse, diversifiée et majoritairement indépendante.

Par ailleurs, compte tenu de l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil, le Conseil d'administration a créé en 2019 la fonction d'Administrateur référent.

L'Administrateur référent est consulté sur le calendrier des réunions du Conseil et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour. Il s'assure de la liaison entre les administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil et la Direction générale et prévient la survenance de conflits d'intérêts. Il veille également au respect du règlement intérieur et est associé au processus d'évaluation du Conseil. Par ailleurs, l'Administrateur référent, en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance.

La mission de l'Administrateur référent est détaillée à la section 1.5 du chapitre 3 du présent document.

### Le Référent climat, garant de la prise en compte des enjeux climatiques au sein du Conseil

Dans le cadre des engagements pris par le Groupe en matière d'action climatique, la fonction de Référent climat a été créée en 2022 au sein du Conseil d'administration.

En coordination avec la Présidente du Comité de développement durable et l'Administratrice référente, la mission du Référent climat consiste notamment à s'assurer de la prise en compte des enjeux climatiques par le Conseil et l'intégration de la dimension climat dans l'ensemble des décisions clés du Groupe.

Enfin, le Référent climat rend compte au Conseil au moins deux fois par an du déploiement de la stratégie Climat dans le Groupe, des plans d'actions mis en place et des résultats obtenus en matière d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique.

La mission du Référent climat est détaillée à la section 1.6 du chapitre 3 du présent document.



## La composition du Conseil d'administration à jour au 2 mars 2023



**Véronique Weill**  
Administratrice référente indépendante et Présidente du Comité des Rémunérations



**Tidjane Thiam**  
Président du Comité d'Audit



**Serge Weinberg**  
Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance



**Emma Watson**  
Présidente du Comité de Développement Durable



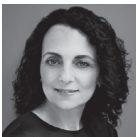
**Yonca Dervisoglu**



**Daniela Riccardi**



**François-Henri Pinault**  
Président – Directeur général



**Concetta Battaglia**



**Vincent Schaal**



**Jean-Pierre Denis**  
Réfèrent climat



**Financière Pinault**  
représentée par  
Héroïse Temple-Boyer

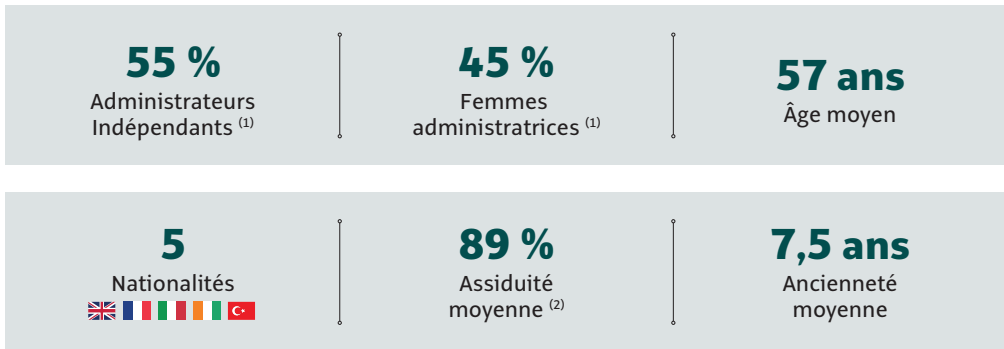


**Jean-François Palus**  
Directeur général délégué

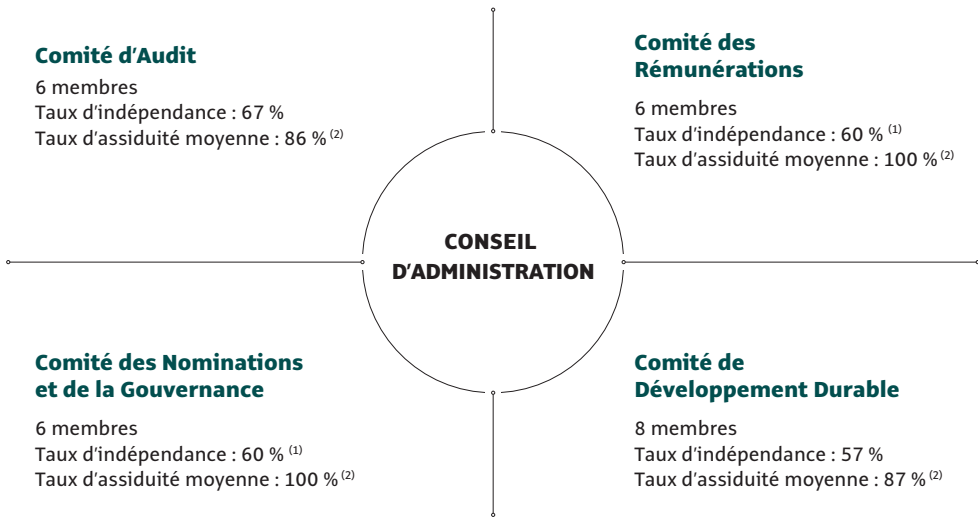


**Baudouin Prot**

## Chiffres clés du Conseil d'administration au 2 mars 2023



## Les Comités du Conseil d'administration au 2 mars 2023

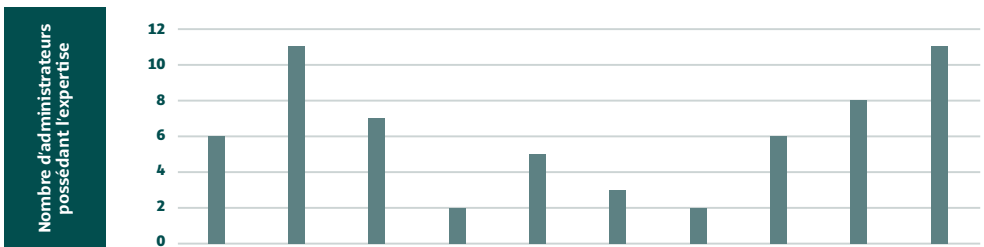
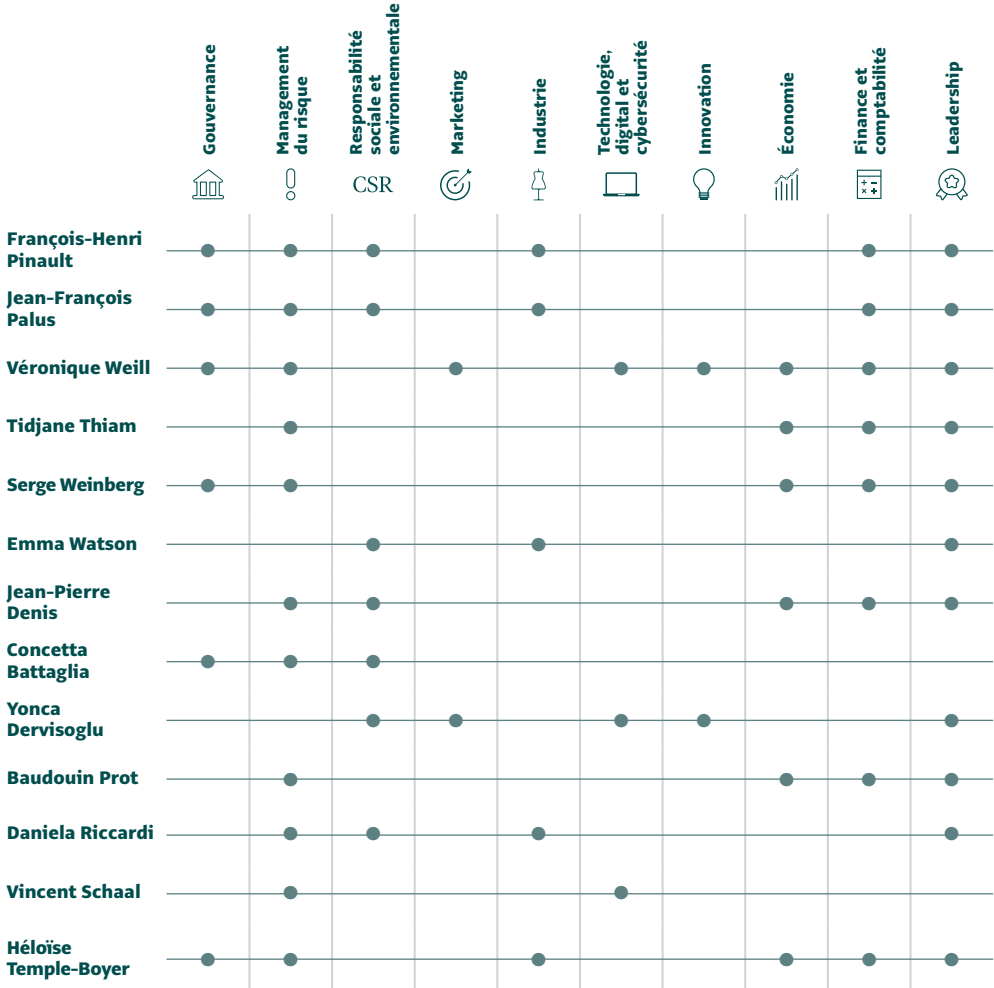


(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

(2) Taux d'assiduité moyen des administrateurs pour l'année 2022.

## Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 2 mars 2023

Le Conseil d'administration de Kering est composé de membres d'expériences et de compétences larges et diversifiées.



Pour plus de détails sur la gouvernance de Kering, veuillez-vous référer au chapitre 3 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

### 3.3 La Direction du Groupe

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, et de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué.

Le Comité exécutif compte 13 membres et réunit les dirigeants des activités du Groupe et des principales Maisons, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering.

Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète par sa composition et le périmètre de ses missions la transformation de Kering en un groupe intégré et l'internationalisation croissante de ses activités. La Direction générale de Kering et les dirigeants des principales Maisons se réunissent régulièrement afin d'apprécier l'évolution de l'activité. A cette occasion, les discussions s'appuient sur des éléments à la fois opérationnels et financiers.

#### Membres du Comité exécutif au 2 mars 2023



**François-Henri Pinault**  
Président-Directeur général



**Francesca Bellettini**  
Présidente-Directrice générale  
d'Yves Saint Laurent



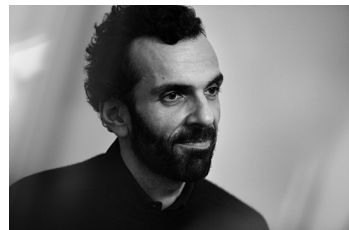
**Raffaella Cornaggia**  
Directrice générale  
de Kering Beauté



**Marco Bizzarri**  
Président-Directeur général  
de Gucci



**Gregory Boutté**  
Directeur du digital  
et de la relation client



**Cédric Charbit**  
Président-Directeur général  
de Balenciaga



**Jean-François Palus**  
Directeur général délégué



**Marie-Claire Daveu**  
Directrice du développement durable  
et des affaires institutionnelles



**Valérie Duport**  
Directrice de la communication  
et de l'image



**Béatrice Lazat**  
Directrice des ressources humaines



**Jean-Marc Duplaix**  
Directeur financier



**Bartolomeo Rongone**  
Directeur général  
de Bottega Veneta



**Roberto Vedovotto**  
Président-Directeur général  
de Kering Eyewear

### 3.4 Une rémunération alignée avec la création de valeur et les intérêts des parties prenantes

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une part fixe et une part variable dont les règles de détermination sont établies par le Conseil d'administration chaque année, sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations et en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, et soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle.

La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe.

La proportion significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumise à condition de performance (84 % pour le Président-Directeur général et 80 % pour le Directeur général délégué pour l'exercice 2022) traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long termes qui leur est imposée.

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions relatives aux performances tant en matières économique, que sociale et environnementale, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines et les incitant à inscrire leurs décisions et actions dans une perspective de rentabilité durable.

## Composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

### RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

(numéraire)

- Prise en compte du niveau et de la complexité des responsabilités et de l'expérience
- Alignement sur les pratiques de marché (pairs du CAC 40 et marché international du luxe)

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

(numéraire)

Critères de performance

30 %	70 %
CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS	CRITÈRES FINANCIERS
Développement durable <b>10 %</b>	Résultat opérationnel courant du Groupe <b>35 %</b>
Conformité <b>10 %</b>	
Gestion des organisations et des talents <b>10 %</b>	Cash-flow libre opérationnel du Groupe <b>35 %</b>

### RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

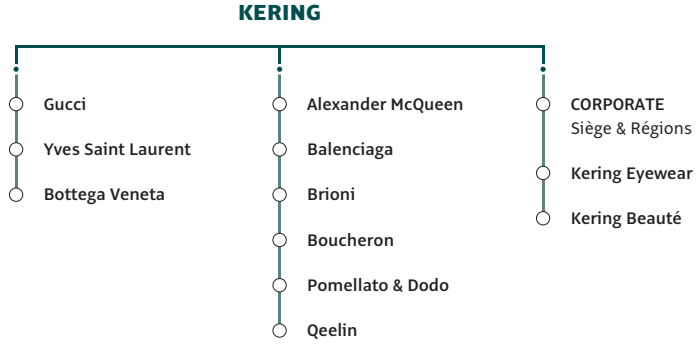
(actions de performance)

Critères de performance (3 ans)

20 %	80 %
CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS	CRITÈRES FINANCIERS
Féminisation des équipes dirigeantes <b>10 %</b>	Résultat opérationnel courant du Groupe <b>40 %</b>
Biodiversité <b>10 %</b>	Cash-flow libre opérationnel du Groupe <b>40 %</b>

Performance boursière :  
impact de +/- 50 %

### 3.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2022 <sup>(1)</sup>



(1) La liste des entités consolidées par Kering est disponible dans le chapitre 6 (Note 30 des états financiers consolidés).

## 4 - NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Reposant sur des **RESSOURCES d'une qualité exceptionnelle dont KERING tire le meilleur...**



### CAPITAL HUMAIN

- 47 227 collaborateurs aux savoir-faire et à la créativité uniques
- Un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs principalement situés en Europe (92 %) et notamment en Italie (84 %)



### CAPITAL FINANCIER

- 3,208 milliards d'euros de *cash-flow* libre opérationnel
- 1,071 milliard d'euros d'investissements opérationnels bruts pour accompagner la croissance des Maisons du Groupe, et notamment développer leur réseau de distribution en propre avec 1 659 boutiques et une présence *online* mondiale
- Un actionariat stable allié à une internationalisation du capital et à une gouvernance engagée pour soutenir le développement du Groupe dans la durée



### CAPITAL INDUSTRIEL

- Une internalisation croissante d'ateliers de création et de fabrication via le lancement de nouveaux centres de production en Italie destinés aux accessoires et à la maroquinerie pour les Maisons Yves Saint Laurent et Balenciaga
- Des capacités logistiques renforcées avec le développement de nouvelles plateformes et centres logistiques équipés de technologies de pointe et répondant à des critères de performances environnementales élevées



### CAPITAL NATUREL

- Une utilisation raisonnée des ressources naturelles et des matières premières, dont les activités du Groupe dépendent, guidées par les objectifs 2025 de notre Stratégie de Développement durable
- De nombreuses actions en faveur de la préservation et de la protection des écosystèmes, incluant notamment l'arrêt de l'utilisation de la fourrure animale pour toutes les Maisons



### CAPITAL INTELLECTUEL

- Des innovations en matière de fabrication (matériaux et process de production), de produits et d'expériences clients, leviers clés de différenciation pour anticiper les nouvelles tendances de consommation



### CAPITAL SOCIÉTAL

- Une responsabilité éthique étendue (tant en interne au sein du Groupe et des Maisons qu'avec les fournisseurs et les autres partenaires commerciaux), allié à des valeurs fortes qui irriguent les actions et la conduite des affaires du Groupe
- La Fondation Kering dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes



## ...le Groupe contribue à FAÇONNER le Luxe de demain...



### UNE VISION

La créativité au service d'un Luxe qui allie héritage et audace

### UNE STRATÉGIE

visant à capter tout le potentiel du luxe et croître plus vite que nos marchés

- Promouvoir la croissance organique
- Renforcer les synergies et développer des plateformes de croissance

### DES PRIORITÉS FINANCIÈRES clairement établies

- Une croissance organique soutenue
- Un solide niveau de profitabilité
- Une génération de trésorerie élevée
- Une allocation équilibrée des capitaux et des ressources

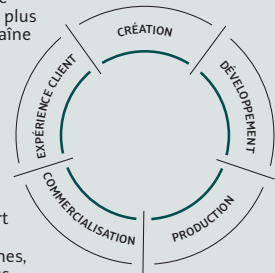
### UN MODÈLE MULTIMARQUE

fondé sur une approche de long terme et l'autonomie créative de nos Maisons

- Agilité
- Équilibre
- Responsabilité

### UNE CHAÎNE DE VALEUR porteuse d'avantages décisifs

- Intégration croissante des composantes les plus stratégiques de la chaîne de valeur, combinée à la flexibilité des capacités de production
- Des expertises transverses comme Kering Eyewear et Kering Beauté
- Des fonctions support mutualisées et des plateformes communes, encadrées par les plus hauts standards en matière d'exigences environnementales et sociales



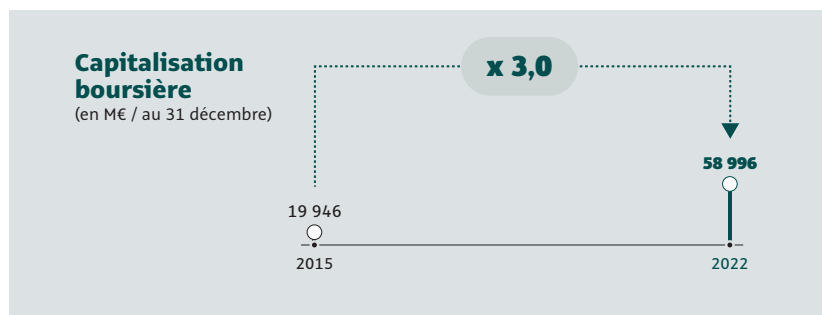
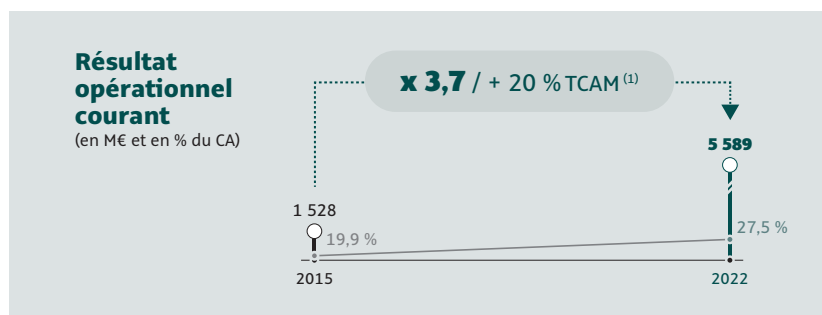
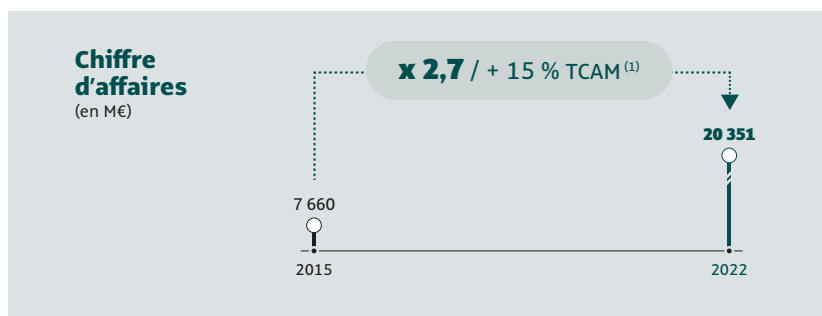
### AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

Être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme

## ...et CRÉE de la VALEUR...



### UNE FORTE CROISSANCE DEPUIS 2015



(1) Données 2015 ajustées au périmètre de 2019 / TCAM : taux de croissance annuel moyen.

## ...qu'il PARTAGE avec ses PARTIES PRENANTES...



### COLLABORATEURS



- Environ 2,8 milliards d'euros de charges de personnel
- 82 % de taux d'engagement des collaborateurs du Groupe
- 606 444 heures de formation
- 100 % des collaborateurs couverts par des politiques progressistes, dont *Baby Leave*, le congé parentalité de 14 semaines

### FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX



- 4 118 audits conduits en 2022 chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement. Sur la période 2015-2022, 91 % ont ainsi été audités
- Déploiement d'un portail collaboratif (*Vendor Portal*) dédié à l'évaluation de la performance des fournisseurs et au partage d'informations
- Mesures de soutien aux fournisseurs dans le cadre de la crise liée à la Covid-19 et de la transition écologique

### TALENTS CRÉATIFS ET ARTISANAT D'EXCELLENCE



- Plus de 1 800 experts formés depuis 2015 dans les Maisons à travers une dizaine de programmes pour soutenir l'artisanat d'excellence et préserver les savoir-faire
- Création d'écoles de formations internes : Ecole de l'Amour de Gucci, Institut Saint Laurent Couture, Centre de formation de Brioni Scuola di Alta Sartoria, Ecole Scuola dei Maestri Pellettieri de Bottega Veneta, etc.
- Lancement en 2020 d'une formation diplômante dans le cadre de la Chaire *Sustainability* Institut Français de la Mode - Kering

### CLIENTS



- Une distribution en propre qui garantit la qualité des services et le respect de l'image des Maisons. Elle représente 78 % du chiffre d'affaires et reflète une stratégie de distribution de plus en plus exclusive
- Une expérience omnicanale et digitale. Les ventes en ligne représentent 15 % du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe dans son réseau de distribution en propre

### ACTEURS DE L'INNOVATION



- Plus de 5 000 matériaux durables alignés avec les Kering Standards dans le *Material Innovation Lab* (MIL) et lancement de nouveaux matériaux comme EPHEA (cuir dérivé du mycélium de champignon), Demetra (associant des matières premières ne provenant pas d'origine animale) et Cofalit (matière issue du recyclage de déchets industriels)
- Kering partenaire de l'accélérateur *Fashion for Good* depuis 2017 avec 103 pilotes lancés dont 23 au travers du MIL
- Création de Kering Ventures dont l'objectif est d'investir dans des nouvelles technologies, marques, *business models* innovants pour le futur du Luxe : investissement financier en 2022 dans Vitrolabs, start-up spécialisée dans la production de cuir cultivé en laboratoire

### PLANÈTE



- 50 % de baisse de l'intensité EP&L entre 2015 et 2022
- Lancement du *Climate Fund for Nature*
- Publication des Ambitions du Groupe en faveur d'une approche globale de l'économie circulaire
- 95 % des matières tracées au moins jusqu'au pays d'origine
- Lancement de coalitions internationales pour fédérer les acteurs de l'industrie : *The Fashion Pact* et *Watch & Jewellery Initiative 2030*

### SOCIÉTÉ CIVILE, COMMUNAUTÉS LOCALES ET ONG



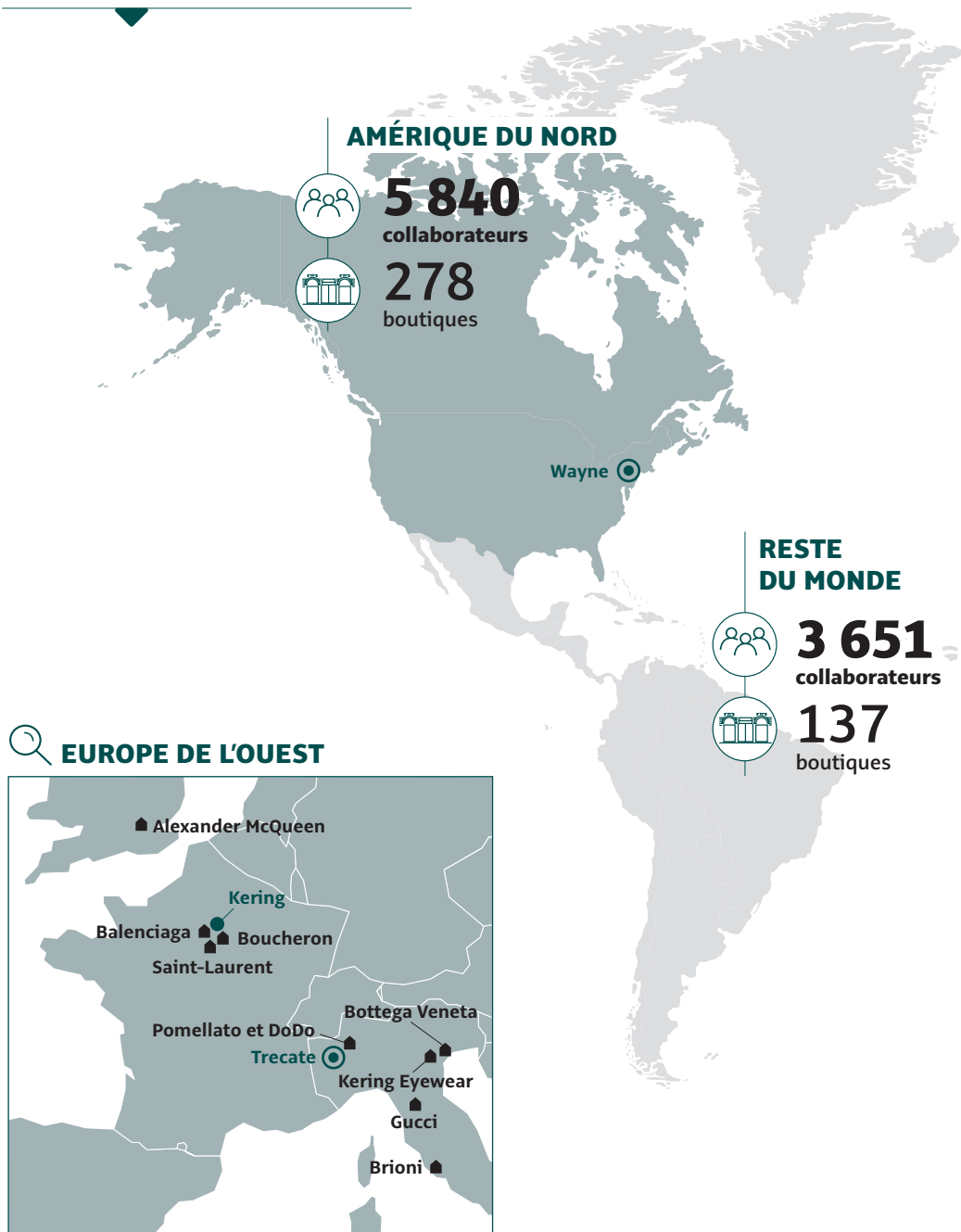
- Sélection en 2022 des 7 premiers projets dans le cadre du *Regenerative Fund for Nature* qui représentent 840 000 hectares qui seront à terme convertis en espaces d'agriculture régénératrice et impliqueront 60 000 personnes à travers le globe
- 1 912 collaborateurs, y compris le Comité exécutif, formés par des associations spécialisées depuis 2011 pour comprendre, écouter et orienter des femmes victimes de violences conjugales
- Lancement du programme *Giving Back* en 2021 : les collaborateurs du Groupe (situés en France, en Italie et au Royaume-Uni dans un premier temps) disposent de 21 heures par an sur leur temps de travail pour faire du bénévolat et soutenir les communautés locales

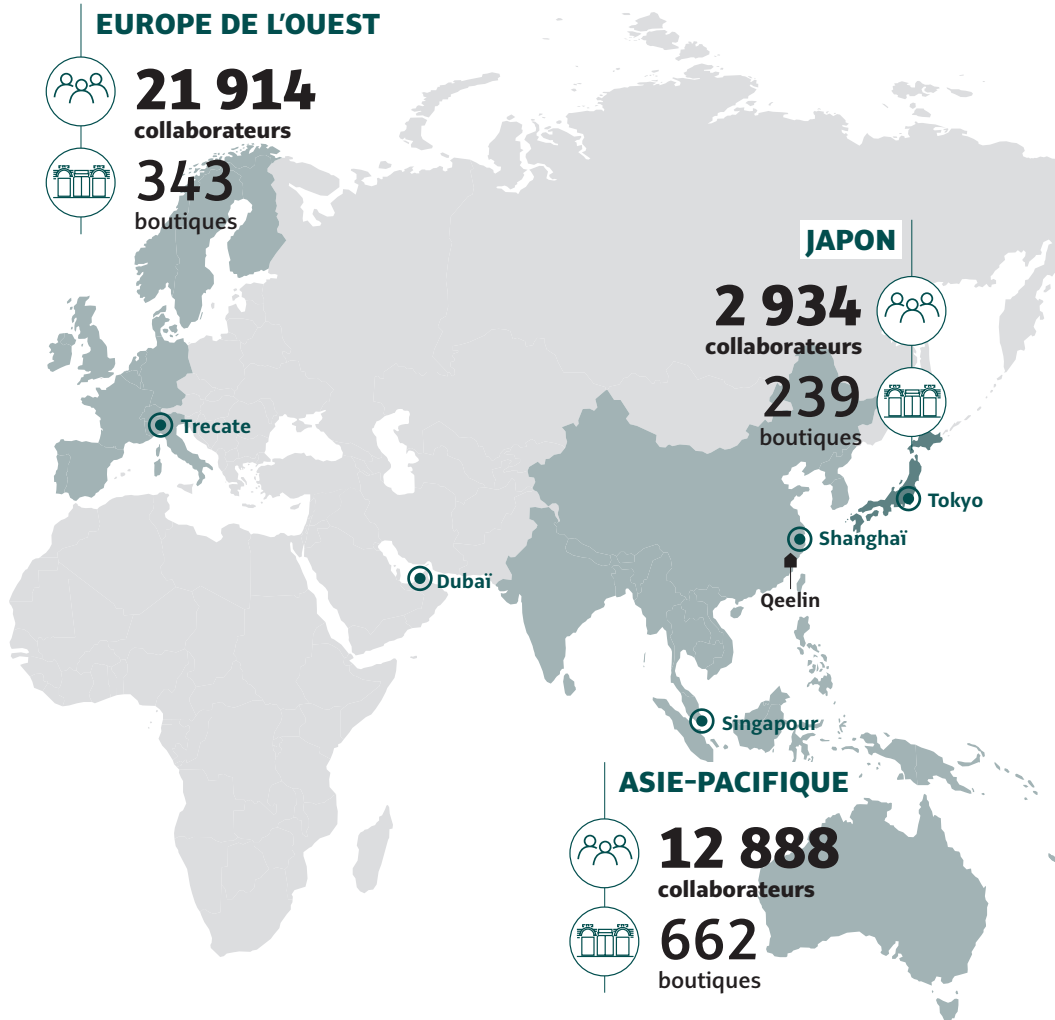
### ACTIONNAIRES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE



- Une politique de distribution équilibrée et attractive avec un dividende par action en croissance moyenne de 20 % (2015-2022)

## ...PARTOUT dans le monde





● Siège de Kering

▲ Sièges des Maisons du Groupe

⊙ Principaux centres logistiques

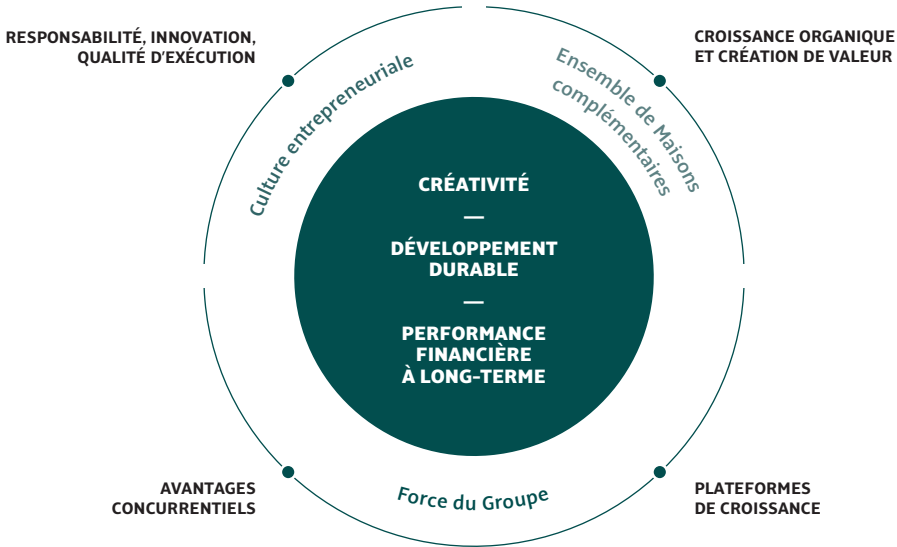
## 5 - NOTRE STRATÉGIE

La croissance enregistrée par le Groupe en 2022, dans un contexte géopolitique et économique incertains, valide la pertinence de ses piliers stratégiques et des décisions prises depuis plusieurs années qui permettent à Kering et à ses Maisons de conforter leur avantage concurrentiel dans la durée.

Le Groupe, centré sur le luxe, et fort d'un modèle opérationnel unique et innovant, est idéalement positionné pour capitaliser sur les grandes tendances qui structurent et soutiennent la croissance de l'industrie du luxe. Ces grandes tendances incluent :

- l'appétit soutenu des générations de consommateurs historiques du luxe, toujours plus exigeantes quant à la qualité, l'héritage et la créativité ;
- la croissance des nouvelles générations de consommateurs, fortement connectés et sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux ;

- les attentes de clients à la recherche d'une créativité couplée à une expérience sans cesse plus impactantes et personnalisées ;
- la capacité des grandes marques du luxe à concilier exclusivité et inclusivité, à captiver et capter leurs clients dans leur diversité ;
- la pénétration croissante des marchés émergents ;
- le retour et la croissance durable du tourisme ;
- l'évolution de la distribution où prime un modèle de plus en plus exclusif ;
- la digitalisation de l'industrie et l'enjeu de l'omnicanalité.





## Vision

**La créativité au service d'un Luxe  
qui allie héritage et audace**



## Business model

**Un modèle multimarque fondé  
sur une approche de long terme et  
sur l'autonomie créative de nos Maisons**

AGILITÉ

ÉQUILIBRE

RESPONSABILITÉ



## Stratégie

**Saisir tout le potentiel de croissance du  
marché du luxe**

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

RENFORCER LES SYNERGIES

ET DÉVELOPPER DES PLATEFORMES

DE CROISSANCE



## Notre vision

### La créativité au service d'un Luxe qui allie héritage et audace

#### Façonner le Luxe de demain

Un monde en évolution constante, des économies qui émergent, des cultures diverses qui se nourrissent des innovations technologiques, une jeunesse ultra-connectée en quête de sens et d'une démarche plus durable... Ces changements bouleversent les codes du luxe.

Créateur de tendances, Kering fait un choix, celui de façonner le Luxe de demain, de le rendre plus responsable, de l'engager résolument dans son époque et le futur. Ceci dans le respect de l'histoire et de l'héritage exceptionnels de nos Maisons.

**Notre ambition : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique.**

#### Créativité et innovation dans le respect de l'héritage

Les consommateurs portent de nouvelles attentes. Un héritage préservé et l'excellence des savoir-faire restent centraux mais ne suffisent pas. Les consommateurs veulent affirmer ce qui les rend uniques. Notre vision du Luxe répond à cette évolution profonde. Nous osons prendre des risques, penser différemment, proposer, innover sans cesse, pour susciter de l'émotion autour de nos produits d'exception et permettre à chacun d'exprimer sa propre personnalité.

Kering et ses Maisons proposent de vivre une expérience. Nos valeurs sont intimement liées à un contenu créatif puissant, porteur de modernité. Elles sont nourries par l'esprit d'entreprendre qui anime chacune de nos Maisons et par l'univers de chacun de nos créateurs. Les femmes et les hommes de Kering œuvrent chaque jour à créer un Luxe authentique, en mouvement, engagé et inclusif.

#### Kering = Caring

Nous souhaitons contribuer à l'émergence d'un monde plus respectueux de l'environnement. Sans cesse, nous rehaussons nos standards de création et de production dans le sens d'un plus grand respect de la planète tout en générant des impacts positifs sur la société. Nous prenons soin de créer de la valeur et de la partager au mieux avec toutes nos parties prenantes.

Kering se prononce « caring » – bien davantage qu'une simple allusion, c'est ce qui donne sens à tous nos actions.

#### Forte performance économique

Kering est un Groupe centré exclusivement sur le luxe qui regroupe en son sein plusieurs Maisons de taille critique dans l'industrie et des bijoux en devenir. Ces deux caractéristiques lui confèrent l'une des plus fortes profitabilités et générations de cash de l'industrie du luxe.



## Notre business model

### Un modèle multimarque fondé sur une approche de long terme et sur l'autonomie créative de nos Maisons

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie et la Joaillerie : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, ainsi que Kering Eyewear.

Notre dimension globale, la force de nos Maisons, l'autonomie créative que nous donnons à chacune d'entre elles et la qualité unique de nos créations font du Groupe un des tout premiers acteurs du secteur. Notre modèle soutient la croissance rapide de nos marques et leur permet d'exceller.

**« Fondé sur une vision de long terme, notre modèle multimarque repose sur l'agilité, l'équilibre et la responsabilité »**

## AGILITÉ

### Kering met au service de ses Maisons une organisation qui libère leur potentiel d'excellence

#### • Continuité

Notre histoire d'entreprise familiale a commencé il y a soixante ans. Aujourd'hui, Kering est contrôlé par la holding Artémis, détenue par la famille Pinault. Avec cet actionnaire stable et puissant, Kering présente un profil à la fois pérenne et attractif, propice à développer dans la durée sa vision dans l'univers du luxe.

#### • Transformation

D'un conglomérat d'activités diversifiées dans la distribution jusqu'au début des années 2000, Kering s'est transformé en groupe de Luxe centré sur les biens personnels. Aujourd'hui, nous regroupons et faisons grandir des Maisons parmi les plus prestigieuses au monde. Au fil du temps, nous avons su capter les meilleurs relais de croissance.

#### • Lucidité

Kering accompagne ses Maisons afin qu'elles réalisent tout leur potentiel de croissance. À chacune des étapes de leur développement, nous mettons à leur service la puissance de plateformes innovantes en matière de logistique, de digital et d'infrastructures technologiques, renforcées par des fonctions support mutualisées. Encourageant l'imagination sous toutes ses formes, notre organisation favorise une gestion rigoureuse tout en libérant, dans les Maisons, le meilleur du talent et de la création. Le Groupe s'assure que le succès des marques s'inscrit dans le respect de leur vision et de leurs objectifs à long terme. Grâce au questionnement, à la capacité de remise en cause et à la prise de recul, la lucidité est garante de la bonne trajectoire du Groupe et de chacune de ses Maisons.



## ÉQUILIBRE

### Le modèle multimarque de Kering porte pleinement ses fruits

- **Un ensemble de Maisons d'exception**

Chacune de nos Maisons développe son univers propre d'émotion et de création. En accomplissant notre mutation en acteur majeur du Luxe, nous avons réuni certaines des plus belles marques du secteur. Nos marques sont complémentaires dans leur positionnement, elles jouent chacune un rôle dans un ensemble cohérent et pertinent.

- **Un modèle multimarque**

Nous appliquons la force de l'ensemble au service de l'identité distinctive de chaque Maison. Les marques trouvent les moyens d'exprimer leur caractère unique. Le Groupe apporte ses expertises, exerce son pouvoir d'agrégation, renforce la fiabilité des approvisionnements, ouvre les réseaux de distribution et participe à l'amélioration de l'expérience client, notamment digitale. Enfin, il invite ses Maisons à partager les meilleures pratiques, facteurs d'innovation.

- **Un ensemble de Maisons complémentaires**

Tandis que nos Maisons les plus établies réinventent leurs terrains d'expression et renouvellent la rencontre avec leurs publics, nos autres marques s'appliquent à révéler tout leur potentiel et séduisent de nouveaux clients. Ainsi la multiplicité de ses clientèles, de ses produits, de ses marques et de ses implantations offrent à Kering une envergure idéale pour mieux résister aux aléas de marché et saisir les opportunités de développement.

« Notre modèle économique s'appuie sur des Maisons d'exception, aux positionnements complémentaires et aux profils de maturité variés »

## RESPONSABILITÉ

### Un modèle économique responsable est au fondement de l'ensemble de nos opérations. Notre démarche globale et durable constitue un avantage compétitif structurel.

- **Vers un Luxe durable**

La démarche responsable de l'entreprise peut-elle changer la nature même de ce qu'est le Luxe ? Pour Kering, la réponse est assurément oui. Pour nos Maisons, le développement durable correspond à notre vision d'un Luxe moderne ; c'est une exigence éthique qui reflète les nouvelles attentes de la société et une opportunité économique. Il est source d'inspiration et d'innovation. Les méthodes, les matières, les ressources, les produits se réinventent, de même que les usages et les attentes des clients. Kering change la manière de concevoir les produits de luxe en y intégrant une dimension de valeur durable, bénéfique à la fois pour nos clients et la société. Les objectifs que nous nous sommes fixés pour améliorer notre performance sociale et environnementale sont regroupés dans notre stratégie de développement durable, à horizon 2025.

- **Une démarche inclusive**

Le modèle responsable vise à repenser la relation de Kering avec ses parties prenantes dans un souci constant d'équité et de responsabilité. Stratégie du Groupe, décisions créatives des Maisons, choix opérationnels de production, de transformation et de distribution : tous les rouages de l'écosystème Kering sont concernés afin de réduire les impacts sociétaux ou environnementaux que nous générons. Placer l'humain au cœur du modèle insufflé un esprit d'entreprendre, suscitant l'adhésion des collaborateurs et de nos différentes parties prenantes.

- **Un potentiel de créativité**

La démarche responsable, profondément intégrée dans le fonctionnement du Groupe favorise le développement de nos activités grâce à des produits toujours plus innovants et plus désirables. Elle encourage l'optimisation des coûts et la modernisation des processus de fabrication : face à des ressources naturelles limitées, de nouveaux matériaux de qualité sont utilisés, des procédés plus durables sont imaginés. Innovation et technologies de rupture sont constamment recherchées. Pour nos marques, cela représente de vastes territoires de créativité à continuer d'explorer.

- **Gouvernance et éthique**

Construit à partir des valeurs fondamentales du Groupe, le modèle responsable de Kering repose sur une gouvernance ambitieuse, qu'accompagnent le Conseil d'administration et son Comité de développement durable. Ils impulsent la stratégie de développement durable, qui s'incarne au quotidien dans les actions menées par chacune des Maisons, guidées par les experts d'une Direction dédiée. Les Comités d'éthique, l'organisation Conformité et le dispositif d'alerte, ouvert aux collaborateurs internes et externes du Groupe, veillent à la bonne application du Code d'éthique et aux principes de conduite responsable des affaires.

« Être un groupe de Luxe responsable, c'est façonner le Luxe de demain – nous voyons le changement comme une opportunité, une perspective positive pour notre croissance »



## Notre stratégie

### Saisir tout le potentiel de croissance du marché du luxe

Au cours de la dernière décennie, Kering a accompli une mutation stratégique profonde et occupe désormais une place de tout premier ordre parmi les principaux acteurs mondiaux du secteur du luxe. Kering poursuivra dans les années à venir le renforcement et la pérennisation de sa dynamique de croissance.

#### Promouvoir la croissance organique

- **Gains de part de marché dans un secteur porteur à moyen et long terme**

L'avenir du luxe est structurellement prometteur : la croissance des économies émergentes, l'ouverture culturelle de nouvelles populations aux marques mondiales, ou encore l'usage grandissant des nouvelles technologies, ouvrent à Kering d'importants gisements de valeur. L'enjeu pour chacune de nos Maisons est de faire mieux que son marché respectif.

- **La créativité en son cœur**

Stimulées par leurs directions artistiques, nos Maisons bousculent les tendances. Soutenues par la force du Groupe, elles lancent en continu de nouvelles idées et proposent des créations qui suscitent le désir, le rêve et l'émotion de leurs clients. Cette démarche créative s'inscrit dans une vision atemporelle. Nous sommes fiers des icônes passées, qui gardent toute leur pertinence, y compris au travers d'animations et des innovations plus récentes. Elles participent de l'histoire de nos Maisons.

- **Excellence de l'expérience client**

La qualité de nos produits et de l'expérience de nos clients dans notre réseau de distribution est clé. L'accueil, l'accompagnement, le conseil avant, pendant et après la vente, en magasins, sur nos sites ou à distance, permettent d'initier et d'entretenir un lien durable avec nos publics. Les possibilités de personnalisation contribuent à rendre unique la relation entre chaque Maison et ses clients. L'internalisation du service de relations clients et des plateformes d'e-commerce, l'accélération du développement des outils de vente à distance, et le renforcement de la proportion de nos ventes en distribution contrôlée s'inscrivent dans cette même ambition.

- **L'efficacité commerciale**

Nos Maisons ont généré 78 % de leur chiffre d'affaires dans leurs réseaux de distribution en propre (physiques et e-commerce) en 2022. Le contrôle accru de notre distribution en propre nous permet de servir au mieux nos clients. Nos marques déploient des actions visant à accroître leurs performances commerciales, grâce à un merchandising toujours plus efficace, à l'excellence opérationnelle en boutique, au soutien du Groupe et à l'appui d'équipes dédiées. L'optimisation continue de la performance à magasins comparables constitue un levier clé de la croissance organique de Kering.

- **L'approche omnicanale**

Connectés et en mouvement, nos clients passent instantanément d'un canal de distribution à un autre, d'une plateforme digitale à l'espace physique de la boutique. Nous axons notre stratégie de relation client sur la continuité entre tous les canaux de communication et de distribution, une démarche véritablement omnicanale. Pour ce faire, le Groupe déploie toutes ses ressources : extension sélective des boutiques en propre, développement des accords avec les distributeurs, *travel retail*, e-commerce, *social media* et communication digitale.

- **Compétences digitales, CRM et innovation**

De nombreux projets sont déployés visant à accompagner la transformation digitale de Kering et à conduire les activités e-commerce, CRM, *data science* et innovation. Notre équipe Digitale et Relations Clients développe des outils One-to-Many, One-to-Few et One-to-One qui améliorent l'expérience et le service clients. Nous optimisons nos outils prédictifs de plan de production grâce à l'Intelligence Artificielle. L'équipe Innovation continue d'exécuter sur ses mandats : instiller une culture interne d'innovation et réfléchir à de possibles scénarios futurs pour enrichir nos modèles d'affaires et soutenir nos efforts en matière de développement durable.

**« Le digital accélère et approfondit nos relations avec nos clients et nous permet d'offrir des expériences client d'exception »**

## Renforcer les synergies et développer des plateformes de croissance

Notre modèle intégré nous confère un avantage décisif. Tout en conservant son caractère unique et son exclusivité, chacune de nos Maisons profite des synergies de l'ensemble.

### • Mutualisation des moyens

Grâce au partage de certaines fonctions, nos Maisons se concentrent sur ce qui leur est essentiel : la création, la qualité d'exécution, le développement et le renouvellement des gammes, la relation client ainsi que la communication autour de la marque et de ses produits. Le Groupe mutualise les moyens et rationalise certaines fonctions stratégiques : la logistique, les achats indirects, le juridique, l'immobilier, la comptabilité, les médias, les systèmes d'information et le développement de nouveaux outils, notamment dans le domaine de l'omnicanal. Bénéficiant de l'accompagnement du Groupe, nos Maisons libèrent ainsi toute leur énergie créative.

### • Des expertises transverses

Afin d'enrichir l'offre de ses Maisons, le Groupe mise sur des expertises transverses. Exemple réussi d'intégration, le pôle de lunetterie Kering Eyewear, a été développé en interne depuis 2014. Nos Maisons bénéficient ainsi d'une entité dédiée et spécialisée permettant de contrôler entièrement la chaîne de valeur de leurs activités de montures et de lunettes de soleil, de la création à la commercialisation, en passant par le développement, la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de marque et le marketing. Ce pôle de lunetterie a été renforcé par les rachats de Lindberg et Maui jim dans les deux dernières années.

### • Plateformes de croissance et efficacité opérationnelle

Kering fait évoluer et adapte en permanence son modèle opérationnel pour tendre vers des structures encore plus modernes et flexibles. Le Groupe a initié un ambitieux projet de transformation relatif aux systèmes informatiques, à la *supply chain* et à la logistique. Ce projet vise à s'adapter à la nouvelle dimension du Groupe, aux évolutions des modes de

consommation et des attentes des clients. Grâce à des systèmes informatiques partagés et performants, une redéfinition de l'organisation logistique incluant la construction de nouveaux entrepôts aux États-Unis (2019), en Italie (2020-2021) puis en Asie (Singapour 2022), les marques du Groupe seront ainsi en mesure de mieux prévoir la demande, d'y répondre plus rapidement, d'adapter leur gestion des stocks avec des coûts optimisés.

### • Excellence des talents

Nous attachons un soin particulier au développement professionnel et à l'épanouissement des femmes et des hommes de nos Maisons et de nos sièges. La stratégie de gestion des ressources humaines, à la fois ambitieuse, intégrée à l'échelle mondiale et fondée sur une mobilité accrue, favorise la croissance des Maisons grâce au partage d'un réservoir de talents, d'expertises, et d'excellence. Le Groupe accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité, en développant leurs compétences et leur performance, et en leur offrant les opportunités d'évolution auxquelles ils aspirent.

Source de richesse et d'intelligence collective, mais aussi en relation avec la culture d'égalité des chances pour donner à chacun l'opportunité de réaliser son plein potentiel, la promotion de la diversité, de la parité et de l'inclusion des talents est au cœur des actions et des initiatives du Groupe et ses Maisons.

Kering est particulièrement attentif à la place des femmes, majoritaires tant dans les rangs de ses collaborateurs qu'au sein de sa clientèle. Les dispositifs internes sont en place pour garantir l'égalité entre femmes et hommes, comme en témoigne notre ambitieuse politique de parentalité à l'échelle mondiale. La Fondation d'Entreprise Kering est engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes. *Women in Motion*, enfin, a pour ambition de mettre en lumière la contribution des femmes à l'industrie cinématographique, devant ou derrière la caméra.

**« Au service de ses Maisons, le Groupe crée de la valeur et est structuré pour libérer leur potentiel créatif »**

## 6 - NOS MARCHÉS

### 6.1 Les grandes tendances du luxe

L'année 2022 a été caractérisée par une relative bonne résilience du secteur du luxe (particulièrement notable dans les neuf premiers mois de l'année) en dépit de fortes incertitudes géopolitiques et macroéconomiques.



#### 2022, une année de résilience dans un contexte perturbé

Les experts et analystes observent une croissance du marché d'environ + 15 % en 2022 par rapport à 2021 à taux de change constant (source : Bain-Altgamma, Euromonitor, panel d'analystes financiers), dans une année marquée par :

- Le ralentissement de la croissance du PIB mondial à + 3 % par rapport à + 6 % en 2021 en raison de
  - i) la hausse des taux d'intérêt pour contenir l'inflation ;
  - ii) la décélération de l'économie chinoise, conséquence pour partie de la politique dite « Zéro Covid ».
- Une baisse du trafic en magasins en Chine, liée aux confinements et fermetures. Par ailleurs, des perturbations ont affecté la chaîne logistique compte tenu des mesures de lutte contre la pandémie de la Covid-19.
- De forts mouvements de devises, dus aux changements de politiques monétaires, en particulier l'appréciation du Dollar américain contre l'Euro et la dépréciation du Yen.
- La reprise du tourisme notamment vers l'Asie hors Chine et vers l'Europe. Le tourisme en provenance de Chine n'a en revanche pas repris en 2022, les frontières étant restées fermées jusqu'en janvier 2023.
- L'augmentation des prix et l'évolution du mix produits : l'augmentation des prix à périmètre de produit constant, bien que cette année encore relativement matérielle, a été contrainte dans un contexte d'évolutions majeures des parités monétaires. Le mix produit a été tiré à la hausse par d'une part, « l'ultrapremiumisation », à savoir la concentration des ventes sur les segments de l'offre les plus sophistiqués et aux prix de vente les plus élevés, et d'autre part, une sensibilité plus forte des consommateurs les plus aspirationnels à l'environnement macroéconomique.
- Une forte reprise des ventes dans les boutiques (sur des bases de comparables encore impactées par la crise de la Covid-19 en 2021) en particulier en Europe et une normalisation de la croissance des ventes en ligne.



## 2023, une reprise liée à la Chine mais un environnement global toujours incertain

- En 2023, l'assouplissement de la politique dite « Zéro Covid » en Chine devrait se traduire par une augmentation du trafic sur le marché domestique mais aussi un retour progressif des voyageurs Chinois à l'étranger. Ce rebond de la demande chinoise devrait avoir un impact bénéfique pour le secteur du Luxe.
- Cependant, l'environnement macro-économique et géopolitique global demeure incertain. Dans ce contexte, Kering continuera de se concentrer sur le renforcement constant de ses Maisons et fera preuve de vigilance et d'agilité dans la mise en œuvre de sa stratégie.



## Une croissance moyen et long terme portée par des leviers solides

Les experts tablent sur une croissance de + 5 à + 7 % par an à moyen et long terme (source Bain-Altgamma, Euromonitor), à la faveur des grandes tendances décrites ci-dessous :

- Essor d'une classe moyenne urbaine dans les pays émergents
- Accroissement du nombre d'individus fortunés et de la valeur de leurs actifs
- Résilience et expansion des clientèles locales
- Retour de la clientèle touristique
- Pertinence de l'approche omnicanale
- Développement et contrôle/internalisation du marché du Luxe de seconde main



## Une transformation accélérée

- Attentes en matière de personnalisation de la relation et du parcours clients au travers d'outils CRM plus sophistiqués
- Enjeu de fidélisation de la clientèle domestique dans les marchés où elle s'est développée, notamment en Asie
- Demande de transparence et de responsabilité sociale et environnementale
- Emergence du Web 3 générant de nouvelles attentes clients et de nouveaux enjeux de transformation au sein des entreprises de luxe

## 6.2 Présentation du marché du luxe<sup>(1)</sup>

### I. Taille et tendances

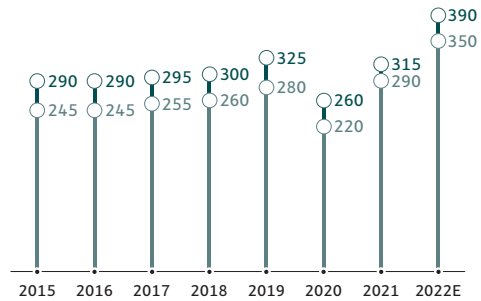
#### Taille et croissance moyen et long terme

En 2022, le marché mondial des biens de consommation de luxe représente de l'ordre de 350 milliards à 390 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'après Bain-Altgamma et Euromonitor. La différence entre ces estimations résulte de la définition plus ou moins large des catégories Joaillerie, Habillement, et Parfums & cosmétiques.

À moyen et long terme, la croissance annuelle du marché du luxe est attendue entre 5 % et 7 % d'après Bain-Altgamma et Euromonitor, une croissance relativement comparable à celle enregistrée en moyenne au cours des quinze dernières années.

#### Estimations du marché des biens de consommation de luxe

(en milliards d'euros)



### II. Environnement concurrentiel

Très fragmenté, le marché du luxe se caractérise cependant par la présence de quelques grands acteurs internationaux, souvent intégrés à des groupes multimarques, et par un nombre élevé d'acteurs indépendants de taille plus petite. Ces acteurs sont en concurrence sur plusieurs segments qui peuvent différer en termes de catégories de produits et de zones géographiques. Kering compte parmi les groupes internationaux de luxe les plus importants aux côtés de LVMH, Richemont, Hermès, Chanel ou encore Prada.

L'année 2022 a été caractérisée par la bonne performance du segment de l'ultra-luxe qui a bénéficié d'une moindre exposition de ses clients aux tensions inflationnistes et à la détérioration de l'environnement macro-économique mais également de la perception de valeur refuge qui y est attachée. Le luxe plus aspirational faisait quant à lui face à des bases de comparables particulièrement élevées, notamment pour certaines catégories (par exemple, les sneakers).

### III. Catégories de produits

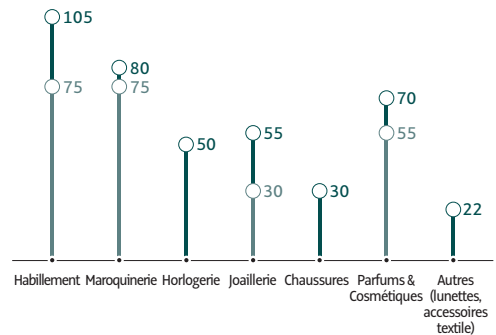
Le marché mondial des biens de consommation de luxe se répartit en sept catégories principales de produits : l'habillement, la maroquinerie, l'horlogerie, la joaillerie, les chaussures, les parfums & cosmétiques, et les « autres ».

L'habillement et la maroquinerie demeurent les deux catégories les plus importantes du secteur.

Les experts du secteur ont observé une croissance homogène à travers l'ensemble des catégories en 2022, sur des bases de comparables cependant plus ou moins favorables. La maroquinerie et la joaillerie continuent d'afficher les meilleures croissances sur le moyen comme sur le long terme.

#### Estimations des catégories de produits de luxe en 2022

(en milliards d'euros)



(1) Tous les chiffres contenus dans les infographies du "6.2 - Présentation du marché du luxe" proviennent du croisement de données Bain-Altgamma et Euromonitor.

## Habillement

L'habillement représente entre 21% et 27% du marché du luxe en 2022. L'écart entre l'estimation basse et l'estimation haute est large du fait des différences de gammes de prix retenues dans l'analyse. En 2022, l'habillement a vu le retour des vêtements portés à l'occasion d'événements ou de soirées, du *formalwear* et du *casual chic*, bénéficiant en outre de la réouverture de la plupart des grands marchés. Toutes les Maisons de couture et maroquinerie de Kering sont présentes sur la catégorie habillement, avec un ancrage fort de Gucci, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, et dans une moindre mesure de Bottega Veneta, ainsi que de Brioni pour le seul segment homme.

## Maroquinerie

Le chiffre d'affaires de la maroquinerie en 2022 est estimé entre 75 et 80 milliards d'euros, soit 21 % du marché du luxe. La maroquinerie regroupe les articles en cuir, notamment les sacs à main et la petite maroquinerie (portefeuilles, pochettes...), ainsi que les autres objets en cuir. Cette catégorie a été marquée par un phénomène d'élévation notable de l'offre depuis plusieurs années, compte tenu d'effets *mix produit* et prix favorables. Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, et dans une moindre mesure Alexander McQueen et Balenciaga.

## Chaussures

Cette catégorie est estimée à 30 milliards d'euros. En 2022, les chaussures ont vu le retour des "*black shoes*" (autrement dit mocassins, bottes hybrides) et même des escarpins tandis que la catégorie des baskets et des sneakers, grande gagnante de la période Covid-19, a enregistré une normalisation de la demande. Le groupe Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen et Balenciaga.

## Horlogerie

L'horlogerie a connu un rebond notable en 2022 pour atteindre 50 milliards d'euros, rattrapant en grande partie son retard de croissance sur les autres catégories. Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces et avec la Maison Boucheron.

## IV. Zones géographiques et nationalités

### Par zone géographique

Le continent américain est le premier marché de consommation de biens de luxe depuis 2021, année où le chiffre d'affaires réalisé aux Etats Unis avait devancé celui enregistré en Europe. L'émergence de villes secondaires (Atlanta, Detroit, Houston, Dallas) et la performance des zones périurbaines se sont confirmées tandis que les grandes villes et régions (New York, Boston, Miami) ont retrouvé de l'allant. En 2022 cependant, ce marché a connu un ralentissement sur la fin de l'année

## Joierie

L'estimation de la taille de cette catégorie est rendue complexe par son caractère encore largement dominé par des acteurs indépendants. C'est la catégorie sur laquelle les estimations des experts sont les plus divergentes. L'année 2022 a été une bonne année pour la joierie, qui a pu capitaliser sur sa créativité et sa valeur d'investissement. Les grandes marques (marques de joierie ou offre joillère des Maisons de Couture et maroquinerie) continuent de gagner des parts de marché sur les indépendants, et ce depuis plus d'une décennie. Le groupe Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin, mais aussi Gucci qui propose une offre allant de la joierie plus fantaisiste à une collection de haute joierie.

## Parfums & cosmétiques

Cette catégorie est estimée entre 55 et 70 milliards d'euros. Kering est notamment présent dans cette catégorie via des accords de licence avec certains leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques. Le 3 février 2023, le Groupe a par ailleurs annoncé la création de Kering Beauté dans le but de développer une expertise Beauté pour Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato et Qeelin. La création de Kering Beauté permettra au Groupe de soutenir ses Maisons dans le développement de cette catégorie qui constitue une extension naturelle de leur univers.

## Autres (lunettes, accessoires textiles...)

Les produits composant le marché du luxe ne rentrant pas dans les catégories précédemment mentionnées représentent 22 milliards d'euros. Le marché mondial de l'optique et de la lunetterie s'établit à une valeur estimée totale de plus de 100 milliards d'euros (valeur prix de détail), selon les données provenant de Mordor Intelligence et Euromonitor. L'industrie dans son ensemble englobe plusieurs segments de produits : lunettes correctrices, lentilles de contact, lunettes de soleil et autres produits. Le sous-segment de la lunetterie (montures et lunettes de soleil) haut de gamme est estimé à au moins 7 milliards d'euros (valeur en prix de détail, et sous-segment commençant en prix unitaire à partir de 190 euros). En 2022, la catégorie a continué de progresser, portée notamment par les lunettes de soleil. Kering Eyewear se positionne comme un acteur leader sur le segment stratégique de la lunetterie haut-de-gamme fort d'un portefeuille complet et équilibré dont les marques Gucci, Cartier, Alaïa, Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta, Brioni, Chloé, Dunhill, Montblanc, Saint Laurent et Puma. Le marché de la lunetterie connaît une consolidation progressive par le biais de la croissance externe. Dans ce contexte, le portefeuille de Kering Eyewear a été enrichi en 2021 par l'acquisition de la marque danoise Lindberg et en 2022 de la marque américaine Maui Jim.

notamment dû à un transfert des dépenses du consommateur américain vers l'Europe, attiré par un taux de change favorable, et au retour des dépenses expérientielles.

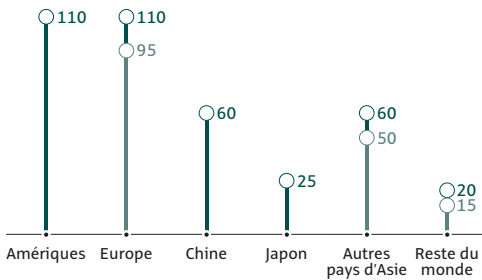
L'Europe a bien résisté en 2022 malgré la guerre en Ukraine et son impact macroéconomique. La région a notamment bénéficié en 2022 d'un transfert des dépenses des consommateurs américains et moyen-orientaux et de bases de comparables relativement favorables pendant les premiers mois de l'année.

Le Japon a connu une bonne croissance dans un contexte de réouverture post-Covid 19.

Les tendances en Asie-Pacifique sont contrastées. La Chine continentale a continué de bénéficier en 2022 d'une consommation essentiellement domestique due à la fermeture de ses frontières. Néanmoins, après une année de croissance soutenue en 2021, 2022 a été fortement perturbée par la politique « Zéro Covid » menée dans le pays. L'Asie du Sud Est a enregistré quant à elle une forte croissance.

### Marché mondial du luxe : répartition par zone géographique 2022<sup>e</sup>

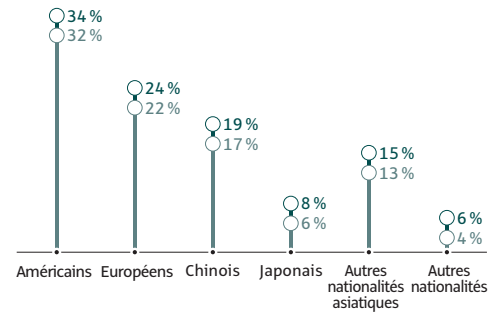
(en milliards d'euros)



### Par nationalité

Depuis 2021, le consommateur américain est le premier consommateur de luxe, devant le consommateur chinois. En 2022, les ventes aux clients chinois ont été affectées par des confinements répétés et la fermeture des frontières. Si la réouverture de la Chine se confirme courant 2023, il existe un fort potentiel de rattrapage sur cette clientèle avec le retour des touristes chinois en Asie et en Europe de l'Ouest.

### Marché mondial du luxe : répartition par nationalité 2022<sup>e</sup>



## V. Canaux de distribution

### Canal de distribution en propre

En 2022, le canal de distribution en propre représente 50 % des ventes physiques pour l'ensemble du marché du luxe, en forte progression par rapport à 2019, où sa contribution aux ventes s'établissait à 40 %. Un réseau solide de magasins gérés en propre constitue un facteur clé de succès d'une marque de luxe renforçant sa relation au consommateur final, le contrôle de son équation commerciale et de son image de marque.

Pour nos Maisons, la distribution en propre est beaucoup plus importante à 78 % du chiffre d'affaires. Ceci reflète la volonté stratégique de Kering de développer son réseau de magasins gérés en propre, la taille critique de nos marques, leur exposition à la maroquinerie (catégorie ayant une distribution plus contrôlée) et la croissance des ventes réalisées en ligne via les sites des maisons (.com) et par le biais de e-concessions.

### Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte comprend généralement les grands magasins, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et les franchisés. Elle représente environ 50 % de l'ensemble du marché du luxe en 2022. Le poids de ce canal est généralement plus élevé dans le prêt-à-porter et l'horlogerie. Il est en outre particulièrement important pour ses marques à un stade précoce de leur développement.

Pour nos Maisons, les ventes indirectes (qui incluent également les autres revenus) représentent 22 % du chiffre d'affaires, une contribution en baisse au cours des dernières années compte tenu de la stratégie mise en œuvre visant à accroître le niveau de contrôle sur la distribution et à restreindre le nombre de partenaires.

### Ventes en ligne

Après avoir doublé en 2020 par rapport à 2019, les ventes en ligne de produits de luxe ont continué à croître à un rythme soutenu en 2021. La croissance s'est en revanche normalisée en 2022. Les ventes en ligne pèsent 21% du marché total du luxe. Ces ventes sont effectuées à travers les sites d'e-commerce des marques (canal de distribution en propre), les sites spécialisés et les sites des grands magasins (canal de vente indirecte).

Nos Maisons opèrent leurs sites e-commerce directement. En 2021 et 2022, les marques du Groupe ont renforcé leur contrôle de la distribution multimarques en évoluant de modèles *wholesale* vers des modèles de *e-concessions*. Les ventes en ligne représentent environ 15 % en moyenne des ventes réalisées en propre.



## 7 - NOS MAISONS



GUCCI

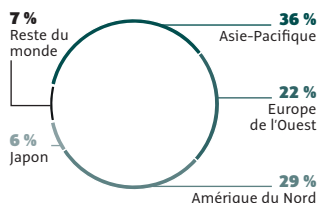
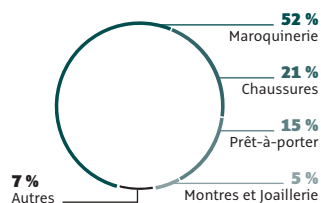
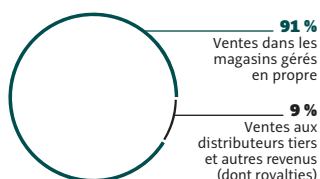
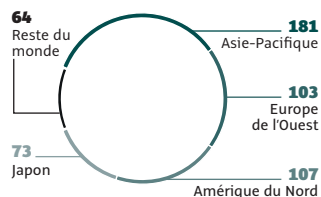
Maison fondée en 1921



## Chiffres clés 2022

**10 487 M€**

de chiffre d'affaires

**3 732 M€**de résultat opérationnel  
courant**20 711**collaborateurs  
(équivalent ventes  
plein moyen)**528**magasins gérés  
en propreRépartition du chiffre d'affaires  
par zone géographiqueRépartition du chiffre d'affaires  
par catégorie de produitsRépartition du chiffre d'affaires  
par canal de distributionNombre de magasins gérés en propre  
par zone géographique

## Positionnement et stratégie

Enseigne de maroquinerie créée à Florence en 1921, Gucci est aujourd'hui l'une des Maisons de Luxe les plus reconnues au monde, à l'instar de Chanel, Louis Vuitton, Dior et Hermès. Le charme intemporel de la Maison émane de son héritage italien et son positionnement à la croisée de la mode et de la culture.

L'offre de Gucci se destine aux Femmes, aux Hommes et aux Enfants, et arbore un savant mélange des genres. L'assortiment proposé offre un harmonieux équilibre entre tendances actuelles et pièces iconiques, avec des collections couvrant l'ensemble de la gamme. Gucci entend développer ses catégories clés tout en renforçant sa présence sur les segments adjacents. Par ses incursions pionnières dans le jeu vidéo et le métavers, Gucci s'est forgé une forte crédibilité dans l'univers virtuel, repoussant ainsi les frontières du Luxe.

Ces dernières années, la Maison a sensiblement rationalisé le périmètre de son réseau de distributeurs tiers à la fois physiques et en ligne, tout en maintenant des partenariats stratégiques via les concessions. Le réseau physique de Gucci se compose de 528 magasins gérés en propre, auquel s'ajoute un nombre limité de détaillants spécialisés et franchisés. Par ailleurs et s'agissant du e-commerce, la Maison dispose de son

site géré en propre, actif sur 36 marchés, ainsi que d'une sélection restreinte de concessions en ligne.

Gucci a progressivement conforté sa capacité de production en internalisant certains de ses fournisseurs. La Maison a également investi dans la préservation de son savoir-faire artisanal grâce à l'ArtLab, son centre de prototypage et d'échantillonnage interne, et l'École de l'Amour, son programme pédagogique destiné à la prochaine génération d'artisans.

*Gucci Equilibrium* illustre l'engagement de la Maison en faveur d'un changement positif au travers des stratégies de développement durable, tant en matière sociale qu'environnementale. Gucci a investi dans la réduction et la neutralisation des émissions générées par ses activités directes et sa chaîne d'approvisionnement, et réduit de façon régulière son empreinte environnementale tant en intensité qu'en valeur absolue depuis 2018, conformément à la stratégie de développement durable de Kering. Parmi ses engagements sociaux, Gucci se soucie de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion, et tend à la parité en matière de rémunération.

## Faits marquants 2022

En 2022, la stratégie de Gucci a consisté à consolider ses fondamentaux. La Maison a notamment intensifié ses efforts auprès d'une clientèle à pouvoir d'achat élevé, tout en préservant l'équilibre de sa base client, notamment en matière générationnelle.

Le réseau de boutiques physiques est demeuré quasi-stable, faisant l'objet d'un programme continu de rénovations, tandis que les activités e-commerce se sont étendues à de nouveaux pays. La Maison a investi dans le renforcement de ses services multicanaux afin de créer des expériences clients plus fluides : elle a étoffé la base clientèle à distance grâce à ses services clients *Gucci 9*, développé ses services numériques en magasin, et lancé l'option *Collect In-Store*.

La Maison a renforcé l'importance et l'influence de ses trois sacs à main iconiques : Horsebit, Jackie et Bamboo 1947. Les défilés de Gucci sont par ailleurs restés un temps fort, preuve de la créativité de la Maison et de son influence. La liste des événements de 2022 reflète la stratégie de Gucci, basée sur deux piliers : l'innovation créative et l'intemporalité. La première campagne consacrée aux accessoires de voyage *Valigeria*, une campagne signature de haute joaillerie, et une collaboration inédite avec Adidas. Dans le métavers, la marque a lancé le *Vault Art Space* où sont exposées des œuvres NFT, ainsi qu'une *Gucci Town* disponible en permanence dans Roblox, entre autres.

Tout au long de l'année, Gucci a effectué des ajustements significatifs dans son modèle opérationnel, en réaménageant la structure de son merchandising et en repensant l'organisation de son studio créatif et de développement produits. La Maison a également procédé à divers changements dans son équipe de direction, notamment avec une nouvelle Directrice générale de la marque chargée des Produits, une nouvelle Responsable Marque et Clients chargée de la communication, et de nouveaux présidents régionaux pour la Grande Chine et l'EMEA. Fin 2022, Alessandro Michele a quitté ses fonctions de Directeur de la Création qu'il occupait depuis près de 8 années, au cours desquelles sa vision révolutionnaire a joué un rôle fondamental dans le succès de Gucci.

En 2023, la Maison se concentrera en priorité sur le bon fonctionnement de cette nouvelle organisation créative en vue d'assurer la consolidation de son leadership au sein de l'industrie du Luxe, en délivrant une croissance durable à long terme pour atteindre son objectif de chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros, qui s'accompagnera d'un retour au niveau de marge historique<sup>(1)</sup>.

Le 28 janvier 2023, Gucci a annoncé la nomination de Sabato De Sarno en tant que nouveau Directeur de la création. De Sarno présentera sa première collection à l'occasion de la Fashion Week de Milan en septembre 2023.

(1) Une présentation détaillée du Capital Markets Day au cours duquel cette ambition a été annoncée est disponible sur le site de Kering (Finance/Publication/Capital Markets Day 2022–Présentation Gucci (en anglais)).

# SAINT LAURENT

Maison fondée en 1961



## Chiffres clés 2022

### 3 300 M€

de chiffre d'affaires

### 1 019 M€

de résultat opérationnel  
courant

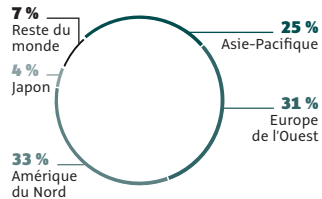
### 4 555

collaborateurs  
(équivalent temps  
plein moyen)

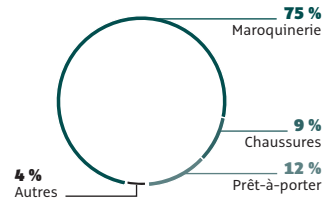
### 280

magasins gérés  
en propre

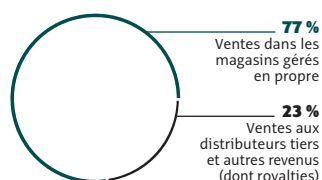
### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



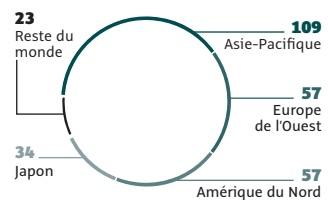
### Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



### Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



### Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



## Positionnement et stratégie

Fondée en 1961 par Yves Saint Laurent, Saint Laurent compte parmi les Maisons de Mode les plus prestigieuses et respectées au monde. À l'origine Maison de Haute Couture, Saint Laurent a révolutionné la relation entre la mode et la société en introduisant, dès 1966, le prêt-à-porter, des vêtements de luxe produits à plus grande échelle que ses collections exclusives.

Depuis lors, Saint Laurent a élargi sa gamme en y intégrant prêt-à-porter féminin et masculin, chaussures, sacs, petite maroquinerie, bijoux, écharpes, cravates et lunettes, définissant ainsi les contours d'une silhouette hautement désirable et contemporaine.

Sous l'inspiration créative d'Anthony Vaccarello et l'impulsion de Francesca Belletini, Saint Laurent a jeté les bases particulièrement solides d'une croissance durable à long terme. Le succès de la Maison tient pour une bonne part à son approche sans concession en matière de créativité, qualité et savoir-faire artisanal. Avec des codes clairs et différenciants, exprimés dans des collections toujours plus marquantes, Saint Laurent compte désormais parmi les Maisons de Luxe les plus prisées.

À travers son réseau de 280 magasins gérés en propre au 31 décembre 2022, ses plates-formes digitales et ses

distributeurs soigneusement sélectionnés, Saint Laurent fait incontestablement partie des plus grandes Maisons de Luxe à l'échelle internationale. Une attention toute particulière accordée à l'excellence de l'expérience en magasin et à la création de liens forts avec sa clientèle constitue la priorité stratégique de Saint Laurent depuis de nombreuses années. Une nouvelle vision architecturale, mise en œuvre à compter de 2023 dans ses boutiques, permettra à la Maison de rendre son expérience client inoubliable.

En amont de sa chaîne de valeur, Saint Laurent porte une attention particulière à l'efficacité de ses capacités manufacturières et logistiques. La Maison a ainsi récemment augmenté sa capacité de production de chaussures et de prêt-à-porter dans son atelier d'Angers (France) et a également développé un nouveau centre d'excellence de production de maroquinerie en Italie, dont l'ouverture est prévue en 2023. En matière de logistique, Saint Laurent capitalise sur la plateforme de Kering en Italie du Nord. Ces investissements permettront à Saint Laurent de conforter son positionnement de premier plan dans son secteur.

Alors que la Maison affiche des résultats record en 2022, elle n'en conserve pas moins un potentiel de croissance significatif et aborde avec confiance ses perspectives de développement à long terme.

## Faits marquants 2022

L'année 2022 a été une nouvelle année exceptionnelle pour Saint Laurent.

Portée par la désirabilité de son prêt à porter et de la célèbre silhouette Saint Laurent, la Maison enregistre une croissance élevée dans toutes ses catégories de produits.

Ces résultats sont le reflet d'une stratégie déterminée qui allie l'héritage et la capacité à saisir l'air du temps, sans le moindre compromis sur son image et son positionnement.

Si le retour progressif des voyages à l'international a eu des répercussions favorables sur le trafic en boutique dans certaines régions en 2022, Saint Laurent n'en demeure pas moins concentré sur les relations avec sa clientèle locale. La Maison s'attache à considérer chaque client de manière unique pour en assurer la fidélisation.

Au fil de l'année, Saint Laurent a inauguré 7 boutiques en Europe, 5 en Amérique et 6 en Asie, autant de perspectives favorables de développement commercial au-delà d'une contribution sensible aux performances de 2022 s'ajoutant à la croissance des magasins existants.

Outre l'amélioration continue de l'expérience client et le développement de son réseau de magasins, la Maison a renforcé la maîtrise de sa distribution en 2022. En augmentant le poids des concessions, tout en continuant à travailler de manière sélective avec un réseau de distributeurs tiers, Saint Laurent a renforcé son positionnement dans le luxe en proposant une expérience client encore plus complète.

La Maison a également accru la sélectivité de sa présence en ligne. La gestion de la présence de Saint Laurent sur les plates-formes digitales garantit l'intégrité de la marque tout en développant une gestion efficace des stocks, des prix et du merchandising en ligne.

Saint Laurent continue d'élargir sa portée culturelle et son impact avec une série d'expositions et de collaborations avec des artistes majeurs. En outre, les lieux *Rive Droite* de Paris et de Los Angeles sont devenus, plus que des magasins, des lieux majeurs de l'activité culturelle.

Après avoir atteint ses précédents objectifs, Saint Laurent a actualisé en 2022 ses ambitions à moyen terme concernant son chiffre d'affaires (désormais 5 milliards d'euros) et sa marge opérationnelle courante (désormais 33 %).<sup>(1)</sup>

(1) Une présentation détaillée du Capital Markets Day au cours duquel cette ambition a été annoncée est disponible sur le site de Kering (Finance/ Publication/Capital Markets Day 2022–Présentation Yves Saint Laurent (en anglais))



## BOTTEGA VENETA

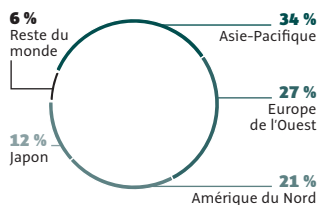
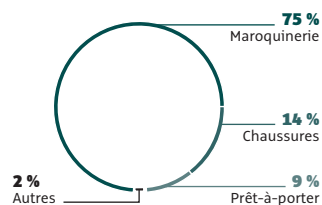
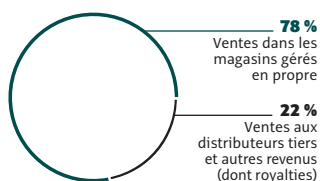
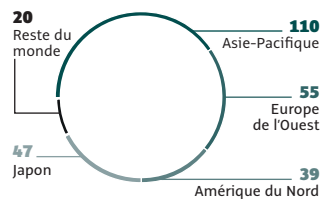
Maison fondée en 1966



## Chiffres clés 2022

**1 740 M€**

de chiffre d'affaires

**366 M€**de résultat opérationnel  
courant**3 748**collaborateurs  
(équivalent temps  
plein moyen)**271**magasins gérés  
en propreRépartition du chiffre d'affaires  
par zone géographiqueRépartition du chiffre d'affaires  
par catégorie de produitsRépartition du chiffre d'affaires  
par canal de distributionNombre de magasins gérés en propre  
par zone géographique

## Positionnement et stratégie

Son savoir-faire artisanal unique et sa culture italienne ont fait de Bottega Veneta une Maison de Luxe à part depuis sa création en 1966 à Vicence en Italie. Bottega Veneta est une Maison reconnue mondialement pour l'excellence de sa maroquinerie et sa technique caractéristique de *l'intrecciato*. Son esthétique est admirée pour sa discrétion non dénuée d'audace, son originalité intemporelle, sa joie de vivre et son engagement en faveur de la culture.

Avec la nomination de Bartolomeo Rongone comme Directeur général en 2019, et de Matthieu Blazy comme Directeur de la création en 2021, Bottega Veneta se positionne comme une très grande marque de luxe, tirant le meilleur parti d'une approche audacieuse pour ses créations originales, conjuguée à un savoir-faire artisanal de haute qualité. Fort d'un instinct en phase avec l'essence même de Bottega Veneta, Matthieu Blazy fait siennes les valeurs clés de la Maison, et entend en perpétuer la contemporanéité.

Ces dernières années, Bottega Veneta a évolué avec succès du statut de Maison de maroquinerie à celui de marque de luxe au sens large, avec des collections au service d'une silhouette complète et un choix plus étendu de pièces séduisant une clientèle internationale, masculine comme féminine. Cette stratégie a propulsé Bottega Veneta vers de nouveaux

horizons : tout en valorisant toujours la discrétion, la Maison a touché un plus large public pour révéler son potentiel, tout en préservant un équilibre entre recherche de nouveaux clients et fidélisation de la clientèle existante. Outre son *intrecciato*, Bottega Veneta est parvenue à établir de nouveaux codes distinctifs, symboles de sa créativité et de son savoir-faire artisanal.

Les équipes dirigeantes et créatives travaillent de concert pour accroître la notoriété et la désirabilité de Bottega Veneta, avec pour objectif la croissance organique à long terme. En outre, la stratégie déployée s'attache à promouvoir des ventes de haute qualité, ainsi qu'une stratégie de distribution exclusive et maîtrisée.

Au 31 décembre 2022, le réseau de distribution de Bottega Veneta se compose de 271 magasins gérés en propre répartis dans toutes les zones géographiques, ainsi que d'une plateforme e-commerce disponible dans 45 pays. A la distribution en propre viennent s'ajouter, dans le monde entier, des grands magasins et boutiques spécialisés ainsi que des boutiques multimarques rigoureusement sélectionnées. La Maison s'attache à concentrer progressivement son réseau de distributeurs tiers sur les partenaires les plus qualitatifs.

## Faits marquants 2022

Bottega Veneta a clôturé l'année 2022 avec un niveau record de chiffre d'affaires, chaque trimestre ayant été le plus élevé de l'histoire de la Maison. La très bonne dynamique de Bottega Veneta est portée par une plus grande désirabilité de la marque, des collections recherchées et l'excellent accueil réservé à sa proposition créative.

En février 2022, Matthieu Blazy a dévoilé sa toute première collection Hiver 2022 à la Fashion Week de Milan. Le défilé a bénéficié d'un accueil extrêmement positif dans la presse et au sein du monde de la mode et de la création. Cette collection, très attendue, est arrivée en boutique en septembre 2022, et s'est affirmée comme un succès commercial retentissant. Sa seconde collection Printemps/Été 2023 était ainsi attendue avec enthousiasme et a été révélée dans un décor conçu par le célèbre artiste Gaetano Pesce. Ce défilé a reçu des critiques élogieuses et est devenu l'une des collections les plus appréciées de toute la saison.

Au cours de l'année, Bottega Veneta a mis l'accent, dans sa communication, sur les icônes de la Maison et leur lien avec le monde de la culture. Ainsi, des collections capsules de sacs à main inspirées des machines à écrire Olivetti et de la librairie new-yorkaise *The Strand* ont été dévoilées. Dans le même temps, Bottega Veneta a poursuivi son partenariat avec des événements culturels majeurs, comme la *Biennale di Danza* à Venise, la relance de *BUTT magazine*, des collaborations avec, entre autres, *NTS radio*, *DIA Beacon* et le *Festival de Hyères*. Bottega Veneta a également déployé une stratégie de

communication locale, en dévoilant une installation sur la Grande Muraille de Chine pour fêter le Nouvel An chinois, une campagne pour la journée de la chance au Japon ou encore la révélation de *Love in Motion*, un film du réalisateur chinois Jess Zou.

Au fil de l'année, Bottega Veneta a continué à travailler sur la qualité de son réseau de magasins, avec de nouvelles ouvertures de *flagships* et de boutiques éphémères présentant essentiellement des pièces créatives et novatrices (exposition Design Miami). Bottega Veneta a également finalisé la reprise en direct de ses boutiques en Arabie Saoudite.

Grande date pour Bottega Veneta : le lancement du *Certificate of Craft*. Ce programme garantit désormais l'entretien des sacs iconiques tout au long de leur vie, au-delà de leur garantie usuelle de deux ans. Dans le même esprit, la révélation des *Bottega Series* constitue l'un des piliers de la philosophie Bottega Veneta : la mise en avant de pièces d'artisanat conçues pour durer éternellement qui représentent la forme la plus élevée et la plus raffinée du luxe.

En 2023, la Maison entend accentuer toujours plus son positionnement très haut de gamme à la croisée de la créativité et de l'artisanat. Bottega Veneta continuera de mettre l'accent sur une croissance fondée sur la valeur et la qualité, ainsi que sur l'exclusivité de sa distribution. Le réseau de distribution en propre sera encore amélioré, avec de nouvelles ouvertures stratégiques de boutiques et l'amélioration du réseau existant.

## Autres Maisons

### COUTURE ET MAROQUINERIE

**BALENCIAGA**

Alexander  
McQUEEN

*Prionj*

### JOAILLERIE

**BOUCHERON**  
PARIS

*Pomellato*  
MILANO 1967

**DoDo**  
CHARMANTE JOAILLERIE

qeelin

#### Chiffres clés 2022

**3 874 M€**

de chiffre d'affaires

**558 M€**

de résultat opérationnel  
courant

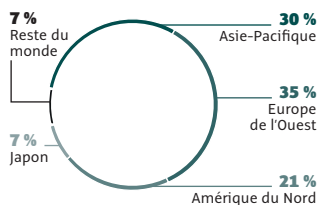
**8 137**

collaborateurs  
(équivalent temps  
plein moyen)

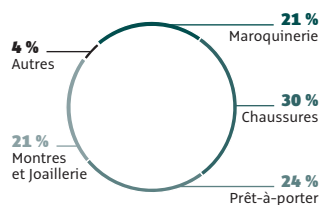
**580**

magasins gérés  
en propre

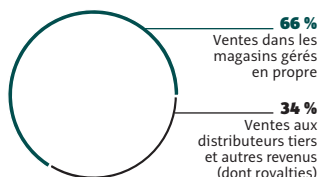
#### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



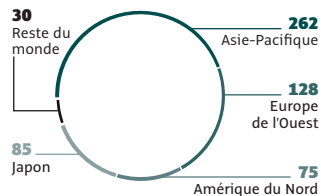
#### Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



#### Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



#### Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique





# BALENCIAGA

Maison fondée en 1917



## Positionnement et stratégie

Fondée en 1917 par Cristóbal Balenciaga, la Maison Balenciaga s'est établie à Paris en 1937 où elle a joué un rôle majeur dans la définition de toutes les grandes tendances de la mode.

Dans les années 1990 et jusqu'au début des années 2000, la Maison a connu une véritable renaissance en élargissant son univers au-delà de la catégorie phare du prêt-à-porter, grâce au lancement de sacs à main et au développement de nouvelles lignes de chaussures et d'accessoires. Balenciaga a également connu une expansion de son réseau de distribution, qui a contribué au développement de sa notoriété au niveau mondial. En octobre 2015, Demna a été nommé Directeur de la création de Balenciaga. Son approche novatrice associée à une maîtrise des techniques et des volumes lui confère un statut à part dans le monde actuel de la création.

Avec la relance de l'activité Haute Couture après une interruption de 50 ans, la Maison a réaffirmé son statut de marque de référence dans l'univers de la mode. Sa vision

créative englobe également diverses collaborations avec d'autres artistes, partenaires culturels et technologiques, ainsi que d'autres marques.

Le développement de la vente en ligne et du réseau de magasins en propre est resté la priorité de Balenciaga ces dernières années, accroissant ainsi son contrôle sur la distribution. Tandis que la Maison a poursuivi le développement de son réseau de distribution, la boutique en ligne de Balenciaga a migré vers une nouvelle plate-forme gérée en propre. Cette internalisation a ouvert de nouvelles perspectives de développement commercial grâce aux capacités omnicanales et à l'amélioration des délais de commercialisation.

Balenciaga est résolument engagée dans le développement durable, incitée à l'inclusion et à la diversité, et promeut un luxe responsable.

Au 31 décembre 2022, la Maison disposait d'un réseau de 247 boutiques en propre.

## Faits marquants 2022

Dans la droite ligne de sa stratégie et de son positionnement, la Maison a, en 2022, développé son réseau de magasins dans le monde entier, et franchi des étapes clés parmi lesquelles :

- L'ouverture de plusieurs flagships illustrant le nouveau concept d'architecture brutaliste, une nouvelle vision expérimentale du luxe moderne qui introduit de nouveaux codes, illustrés à la perfection par le nouveau flagship du Design District de Miami avec ses 788 m<sup>2</sup> sur deux étages, le flagship de 552 m<sup>2</sup> de Chengdu Taikooli, et le flagship de 686 m<sup>2</sup> à Londres sur New Bond Street.
- La 51<sup>e</sup> collection Couture, qui alliait les technologies de pointe aux techniques traditionnelles autour de matériaux upcyclés. Cette collection comprenait des collaborations avec des artisans et des visionnaires du design industriel, tels que le département des sciences appliquées de Mercedes-AMG F1 et Bang & Olufsen, apportant ainsi un supplément de savoir-faire technique et d'innovation technologique. À la suite du 51<sup>e</sup> défilé Couture, Balenciaga a

ouvert une boutique Couture à Paris, à l'adresse historique du 10, avenue George-V.

- De nouveaux exemples de défilés de mode hautement créatifs et forts en émotion : la collection Hiver 2022 où Balenciaga a proposé la « reproduction » d'un champ enneigé soumis à une tempête fabriquée de toutes pièces, ou bien la collection Printemps 2023 où Balenciaga a présenté ses pièces au cœur même de l'emblématique bourse new-yorkaise de Wall Street avec un mélange de silhouettes allant de sa nouvelle gamme *Garde-Robe aux tenues de soirée* en passant par la collaboration Balenciaga x adidas.
- Dernier fait marquant — et non des moindres —, Balenciaga s'est vu attribuer le prix PETA « Best Luxury Product » pour son manteau croisé à capuche maxi de l'Hiver 2022, en cuir EPHEA™, matériau novateur dérivé du mycélium de champignon.

Alexander  
McQUEEN

Maison fondée en 1992



## Positionnement et stratégie

La Maison Alexander McQueen brille par sa singularité affirmée, son expression d'une créativité débridée et sa silhouette inspirée et inspirante.

Fondée en 1992 par Lee Alexander McQueen, la Maison éponyme est entrée dans le groupe Kering en 2001. Nommée Responsable des collections Femme en 2000, puis Directrice artistique en 2010, Sarah Burton supervise la direction créative et le développement de l'ensemble des collections. Sous son impulsion, la Maison élabore des collections saluées

par la critique, guidées par une vision et un respect inégalés du savoir-faire artisanal. La Maison est aujourd'hui synonyme de Couture britannique avant-gardiste.

La tradition et l'originalité de la culture créative britannique constituent les principales sources d'inspiration de la Maison. Parmi les signatures de la culture McQueen, la juxtaposition des contrastes : fragilité et force, obscurité et lumière, tradition et modernité.

## Faits marquants 2022

Au cours de l'année 2022, la Maison Alexander McQueen a perpétué sa tradition avant-gardiste et poursuivi sa croissance via des investissements accrus en communication, une pénétration intensifiée dans certaines catégories de produits, l'introduction de nouvelles lignes notamment en Maroquinerie et l'expansion de son réseau de distribution. Gianfilippo Testa a rejoint la Maison en mai 2022 au poste de Directeur général ouvrant un nouveau chapitre dans l'histoire de la marque. Il a pour mission d'accélérer le développement de la Maison de Luxe britannique afin d'en valoriser tout le potentiel.

Parmi les moments notables de l'année, sont à retenir le défilé Femmes automne-hiver 2022 « Mycelium » qui s'est tenu en mars à New York, premier défilé Alexander McQueen dans cette ville depuis 1999, (ii) le défilé Femme printemps-été 2023 « First Sight » qui est revenu à Londres en octobre, et (iii) le lancement de la pré-collection Femme automne-hiver 2022 avec « Process », un projet et une installation en collaboration avec 12 artistes invités à créer une œuvre inspirée de la collection.

En matière d'enrichissement de l'offre produit, deux nouveaux sacs ont été introduits dans la famille iconique des *Knuckle* de la Maison, *The Slash*, lancé par un film de campagne avec Kaia

Gerber, réalisé par Glen Luchford, et *The Jewelled Hobo*. Ces deux nouveautés figurent dans la pré-collection Printemps-Été 2023. On mentionnera également le *Jewelled Satchel*, pièce signature de la Maison sans cesse mise en valeur, ainsi que le lancement de la gamme *Sprint Runner* visant à diversifier l'offre en matière de chaussures.

Au cours de l'année, le réseau s'est étoffé avec des ouvertures en Europe, au Moyen-Orient, aux États-Unis, au Japon et en Grande Chine. Fin 2022, la marque est distribuée dans 23 pays à travers un réseau de 110 magasins gérés en propre. La Maison a redoublé d'efforts auprès de sa clientèle locale, tout en améliorant sa présence en ligne. A la suite du succès de l'internalisation de ses activités e-commerce en 2020, Alexander McQueen évolue progressivement d'un modèle de distribution tiers à un modèle de concession auprès des principaux sites spécialisés.

Alexander McQueen s'est également engagé dans des missions philanthropiques, notamment en parrainant le groupe de jeunes de Tower Hamlets via « A Team Arts Education », ainsi qu'en poursuivant son programme de don de tissus dans le cadre de divers projets et ateliers.

Brioni

Maison fondée en 1945



## Positionnement et stratégie

Fondée à Rome en 1945, l'identité de Brioni repose sur son équilibre incomparable d'élégance urbaine, d'excellence vestimentaire et de matières exceptionnelles. La Maison symbolise la quintessence du Luxe et une modernité intemporelle. Outre un service hautement personnalisé à sa clientèle, Brioni propose, dans un registre formel ou décontracté, prêt-à-porter, maroquinerie, chaussures et accessoires.

Les pièces sont fabriquées à la main avec le plus grand soin en Italie par des artisans chevronnés, pour l'essentiel dans les ateliers ouverts par Brioni en 1959 à Penne au cœur des Abruzzes. Au fil des ans, Brioni a consolidé sa renommée mondiale, notamment en s'associant avec l'univers du cinéma et des tapis rouges. Brioni a été la première Maison de Luxe pour Hommes à présenter un défilé de mode en 1952.

## Faits marquants 2022

Jude Law et Raff Law ont été les ambassadeurs de la Maison en 2022, incarnant impeccablement l'élégance et la classe propres au style urbain de Brioni. Wang Kai est le premier ambassadeur originaire de Chine à promouvoir à la fois les collections et les parfums, générant des millions de vues sur tous les canaux numériques.

Le concept des magasins Brioni s'est étendu au nouvel emplacement de la Maison à Washington, ainsi que dans les boutiques rénovées de New York, Tokyo Hankyu et Xian. Il est par ailleurs déployé auprès de distributeurs tiers et de franchisés comme récemment à São Paulo. Le e-commerce s'est développé en Chine grâce au lancement du mini-programme WeChat. En appui de sa présence mondiale en ligne via son site internet et grâce à la mutualisation de ses stocks, Brioni a lancé en 2022 de nouvelles offres omnicanales pour améliorer l'expérience client comme le services de réservation en magasin et la planification de rendez-vous.

Les pièces de Brioni sont conçues, façonnées et soignées dans l'esprit d'un « *luxe slow* », concept instillé par les personnes et les communautés œuvrant au sein de la Maison. Chaque costume est créé en suivant la méthode Brioni, une procédure en 220 étapes avec 7 000 coutures soigneusement dissimulées effectuées à la main, et plus de 24 heures de travail. La qualité « fait main », 100 % *Made in Italy* est une valeur essentielle de Brioni.

Au 31 décembre 2022, l'offre de Brioni était disponible via un réseau de 34 magasins gérés en propre, situés en Europe occidentale, en Amérique du Nord, au Japon et en Asie. Le réseau de distribution compte également 21 points de vente franchisés et 146 revendeurs tiers.

La *Donna*, lancée en Automne/Hiver 2022, est la 1<sup>re</sup> collection capsule sur mesure pour Femme qui présente des pièces incontournables dans le même esprit que les collections pour Homme. L'offre sur-mesure est montée en puissance grâce à la progression des services personnalisés rendus à domicile ainsi que le passage de 2 à 6 collections par an, gage d'un contact direct plus fréquent avec les clients. Une offre de commande spéciale a été lancée sur la maille avec un choix de silhouettes variées.

La collection *Eaux de Parfum* a bénéficié du lancement d'une 3<sup>e</sup> senteur et d'une présence inédite en Chine ses deux premières fragrances. La distribution se développe pour atteindre 1 200 points de vente aux quatre coins du monde.

Enfin, Brioni, a lancé l'ouvrage « *Tailoring Legends* », une publication Assouline, écrite par l'historien Olivier Saillard et préfacée par l'écrivain Bret Easton Ellis, célébrant héritage de la Maison.

BOUCHERON  
PARIS

Maison fondée en 1858



## Positionnement et stratégie

Créée par Frédéric Boucheron en 1858, la Maison Boucheron s'est construite grâce au travail de quatre générations de descendants directs. Œuvre d'un créateur visionnaire et premier des grands joailliers contemporains à ouvrir une boutique sur la place Vendôme, Boucheron incarne aujourd'hui l'excellence en Joaillerie, Haute Joaillerie et Horlogerie.

Sur ce marché concurrentiel et en croissance soutenue, la Maison Boucheron se distingue par son positionnement avant-gardiste. Deux femmes à la tête de la Maison, Hélène Poulit-Duquesne (Présidente-Directrice générale) et Claire Choisne (Directrice des créations) y portent une vision vivante de la Haute Joaillerie, désireuses d'en repousser les limites et de proposer des collections qui permettent à chacun d'exprimer son style et sa singularité au-delà des genres.

## Faits marquants 2022

En 2022, Boucheron a choisi de placer l'expérience client au centre de sa stratégie avec le lancement de son application My CAT. Cette application permet aux équipes de vente de tisser des liens très personnalisés avec les clients. Cette expérience « comme à la Maison » s'est également reflétée par l'ouverture d'un troisième café « *Jardin d'Hiver* », à Haikou en Chine, permettant d'enrichir davantage le niveau de service proposé à ses clients.

Fin janvier, la Maison a rendu hommage à la plus importante commande spéciale dans l'histoire de la Place Vendôme : celle du Maharajah de Patiala en 1928. À travers sa collection « *Histoire de Style, New Maharajahs* », la Directrice des Créations réinterprète ces bijoux d'apparat, qu'elle transpose naturellement sur des hommes comme sur des femmes. En février, Boucheron a lancé sa collection de solitaires « *Etoile de Paris* », dont les diamants sont 100% tracés grâce à une collaboration avec l'entreprise Sarine Technologies, leader mondial dans les solutions technologiques de traitement des

diamants. En juillet, à Paris, la Maison a présenté « *Ailleurs* », sa collection de Haute Joaillerie Carte Blanche, qui mêle à l'or et aux diamants des matières brutes telles que les galets, le bois brûlé ou encore le rotin. L'année 2022 a également été marquée par le lancement d'une nouvelle campagne internationale, signée par le célèbre duo de photographe et styliste David Sims et Emmanuelle Alt. La féminité Boucheron est désormais incarnée par la beauté pure du modèle Anja Rubik. À ses côtés, la personnalité solaire de Ludwig Wilsdorff affirme la masculinité Boucheron.

En fin d'année, la Maison a révélé « Jack Ultime », une collection réalisée en Cofalit®, matière issue du recyclage de déchets industriels qui raconte la démarche de l'équipe créative : valoriser ce qui, par essence, n'a plus d'utilité et le rendre précieux. Simultanément, Boucheron publie son 1<sup>er</sup> rapport d'impact en matière de développement durable, qui manifeste une mission claire : construire un futur désirable.

En fin d'année, la Maison a révélé « Jack Ultime », une collection réalisée en Cofalit®, matière issue du recyclage de déchets industriels qui raconte la démarche de l'équipe créative : valoriser ce qui, par essence, n'a plus d'utilité et le rendre précieux. Simultanément, Boucheron publie son 1<sup>er</sup> rapport d'impact en matière de développement durable, qui manifeste une mission claire : construire un futur désirable.





Maison fondée en 1967



## Positionnement et stratégie

Pomellato est reconnue à l'international pour sa joaillerie fine contemporaine faite main, et produite à la Casa Pomellato à Milan. Réputée depuis 1967 pour ses pierres colorées et ses motifs élégants sans être pour autant conventionnels, la Maison défend la cause des femmes en faisant la promotion de l'égalité, la diversité et l'inclusivité sur sa plate-forme Pomellato For Women.

Les collections Pomellato, reconnaissables au premier coup d'œil, comprennent *Nudo*, la signature de la Maison avec ses pierres colorées « nues », mais aussi les créations d'orfèvrerie des collections *Iconica* et *Catene*. La Maison a fait une entrée remarquée dans le monde de la haute joaillerie en réalisant des chefs-d'œuvre incomparables pour la collection *La Gioia*.

Au 31 décembre 2022, le réseau de distribution de la Maison comptait 64 magasins gérés en propre, 14 franchisés et près de 500 revendeurs tiers.

## Faits marquants 2022

En 2022, Pomellato a étoffé ses collections iconiques et accru sa notoriété et sa présence sur les marchés clés en Asie et au Moyen-Orient.

Forte du succès de sa haute joaillerie, la Maison a lancé une nouvelle collection de joaillerie fine *La Gioia* inspirée par la nature.

Tout au long de l'année, Pomellato a investi dans la communication, notamment avec une nouvelle campagne publicitaire mondiale intitulée « From Milan & All Around the World », un hommage à sa ville d'origine, ainsi que des campagnes spéciales sur les médias numériques mettant en lumière des artistes internationaux afin de toucher une clientèle plus large et plus jeune.



Maison fondée en 1994



## Positionnement et stratégie

DoDo est la Maison italienne adulée de *charms* fondée en 1994 par Pomellato. Les lignes distinctives de ses bijoux et *charms* à collectionner sont façonnées pour célébrer les émotions et les moments les plus heureux de l'existence. Les collections iconiques de DoDo, à associer et personnaliser, telles que *Nodo*, *Bollicine*, *Granelli* et *Stellina* sont conçues pour être cumulées, superposées et associées de façon ludique.

DoDo encourage l'inclusivité, la diversité et l'affirmation de soi. Via des partenariats avec des organisations de protection de l'environnement, DoDo compte parmi les tout premiers joailliers à utiliser de l'or 100 % responsable dans toutes ses créations.

Au 31 décembre 2022, le réseau de distribution de DoDo compte 23 magasins gérés en propre, 26 franchisés et près de 460 revendeurs tiers.

## Faits marquants 2022

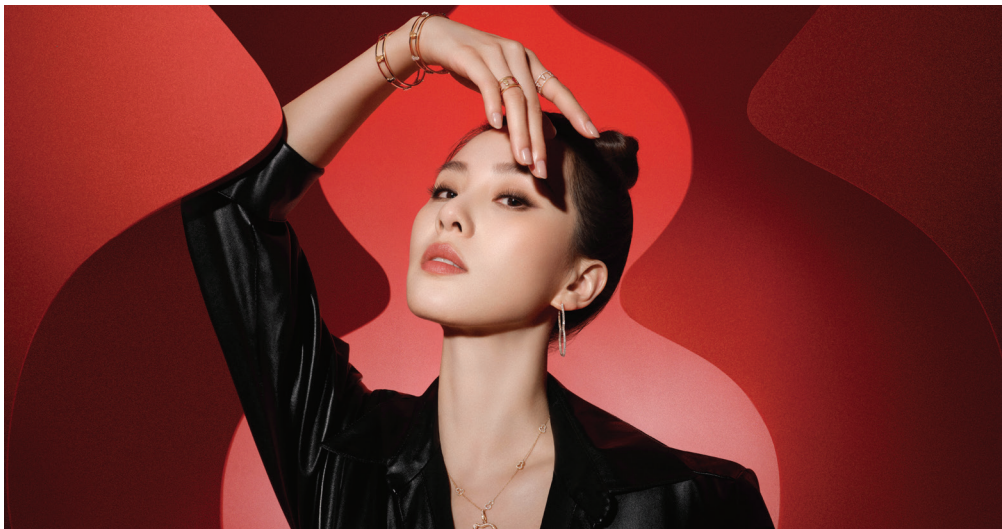
En 2022, DoDo a consolidé son positionnement de créateur de *charms*, étoffant son offre produits, et faisant évoluer ses pièces phares. La nouvelle collection *Moon&Sun* innove avec ses pierres de lune et son quartz fumé.

La Maison a renforcé son offre de valeur à travers des collaborations axées sur le développement durable et l'inclusivité auprès d'organisations telles que Tenaka et WWF Italie et via sa campagne publicitaire « WE ARE US », qui a sensibilisé les communautés numériques à ses valeurs.

DoDo a dynamisé son réseau de boutiques dans les pays d'Europe centrale, notamment en Allemagne avec de nouvelles adresses inaugurées à Berlin et Hambourg.

# qeelin

Maison fondée en 2004



## Positionnement et stratégie

Qeelin joue avec les codes du symbolisme chinois auxquels elle vient ajouter une touche de modernité. Depuis son lancement en 2004, chaque création apporte un motif oriental contemporain au monde de la joaillerie fine, avec pour mission de surprendre et fasciner la clientèle, illustrant ainsi la créativité et le savoir-faire artisanal de la Maison.

Attachée à de nombreuses légendes, sa collection iconique *Wulu* est le symbole de la chance et de l'énergie positive. Ses motifs évoquent les courbes du chiffre 8, exprimant l'équilibre magique et l'harmonie. Les autres collections emblématiques de Qeelin sont *Yu Yi*, symbole de protection et clé de toutes les belles choses de la vie, ainsi que *Bo Bo*, inspiré des pandas, soit l'incarnation de l'amitié, de l'innocence et de la paix.

Depuis son acquisition par Kering en 2013, Qeelin a procédé à un repositionnement en vue de toucher une clientèle plus large et plus jeune, avec un accent particulier sur la région de la Grande Chine.

Qeelin œuvre dans le segment à haut potentiel de la joaillerie de luxe, et bénéficie d'une offre et d'un positionnement originaux permettant à la Maison de rivaliser avec des marques occidentales renommées tout en gagnant des parts de marché sur le segment de la Joaillerie sans marque.

Au 31 décembre 2022, le réseau de distribution de Qeelin compte 45 magasins gérés en propre, dont 40 situés en Grande Chine.

## Faits marquants 2022

Qeelin a fortement accru sa présence en 2022, avec 7 nouveaux magasins gérés en propre ouverts en Chine continentale, notamment à Shanghai (Qiantan Tkl), à Chengdu (SKP) et à Shenyang (MixC). L'ouverture d'un magasin à Sydney (Westfield) a mis en lumière le développement sélectif de la Maison à l'international. De nouvelles enseignes gérées par des partenaires du Travel Retail ont également ouvert à Haikou (XinHaiGang), à Macau (Four Seasons DFS) et à Seoul (Shilla).

Qeelin a confirmé sa forte croissance dans l'e-commerce, essentiellement grâce à sa présence sur Luxury Pavilion, mais également par le biais de sa nouvelle collaboration avec JD.com.

Qeelin a fêté son 18<sup>e</sup> anniversaire avec la présentation de la nouvelle collection *Wulu 18*, et s'est choisi un nouvel ambassadeur de marque, Liu Haoran, un jeune et brillant acteur chinois. À

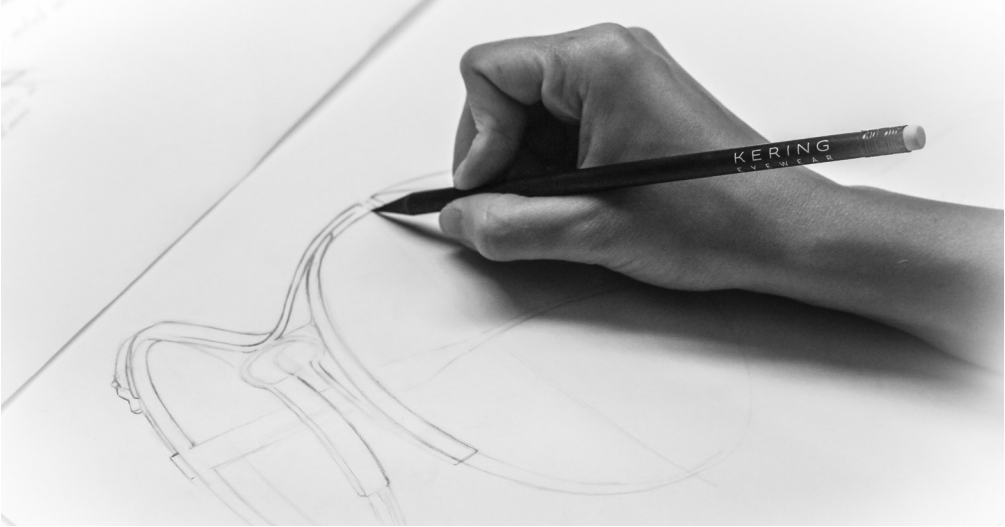
l'occasion de son anniversaire, Qeelin a conclu un partenariat avec Assouline en vue de publier son premier livre qui illustrera l'esprit, l'esthétique et l'héritage de la Maison.

Parmi les engagements de la Maison pour la planète, Qeelin a renforcé sa collaboration avec WWF avec la création d'un collier Silver Bo Bo en argent 100 % recyclé, dont les bénéfices seront reversés aux actions visant à préserver la reproduction des pandas.

En 2023, Qeelin entend poursuivre son développement et améliorer son réseau de magasins en Grande Chine, ainsi que sur les nouveaux marchés internationaux. En matière de produits, le lancement d'une ligne dédiée aux fiançailles et aux mariages constituera la principale nouveauté. Qeelin continuera également à élargir son offre sur de nouveaux segments de marché.



Maison fondée en 2014



## Positionnement et stratégie

Lancée en 2014 par Kering et un groupe de dirigeants emmené par Roberto Vedovotto, Kering Eyewear a pour mission de développer une expertise interne en lunetterie pour les Maisons du Groupe. La première collection de Kering Eyewear a été dévoilée en 2015, pour 11 Maisons de Kering.

En 2017, un accord de partenariat avec Richemont a été annoncé, se traduisant par l'arrivée de nouvelles marques dans le portefeuille de Kering Eyewear et l'entrée de Richemont au capital de la société.

Depuis 2021, Kering Eyewear a poursuivi son développement via l'acquisition de marques propres : le lunettier de luxe danois Lindberg en 2021, et la marque américaine iconique de lunettes de soleil Maui Jim en 2022.

Pour garantir l'excellence des produits et les normes de qualité les plus élevées du secteur, Kering Eyewear s'appuie sur les meilleurs fabricants du monde, ses deux sites de production, la Manufacture Kering Eyewear en France et Trenti S.p.A. en Italie, ainsi que sur ses propres structures de production pour Lindberg.

Forte d'une approche commerciale et d'un réseau de distribution de qualité, la société s'adresse à près de 20 000 clients via 40 000 points de vente répartis dans 130 pays, fournissant ainsi aux Maisons une vaste couverture du marché, en cohérence avec leur positionnement et la visibilité souhaitée.

## Faits marquants 2022

En 2022, Kering Eyewear est devenu le deuxième plus grand lunettier mondial du secteur du luxe, selon les données publiques disponibles. L'intégration de Lindberg s'est déroulée avec succès et a permis de renforcer le positionnement de cette marque qui a par ailleurs contribué positivement au résultat de l'année.

Kering Eyewear a poursuivi ses efforts en matière d'innovation et développement durable, en étoffant son offre de styles « Blue & Beyond » à l'aide de verres à double avantage améliorant le confort visuel, et en lançant la collection *Gayia* de Chloé, entièrement façonnée à partir de ReAce, matériau recyclé d'acétate biosourcé exclusif à Kering Eyewear. En septembre, Kering Eyewear a finalisé l'acquisition de Maui Jim, plus grande marque indépendante de lunettes de soleil au

monde, forte d'une position de leader en Amérique du Nord, reconnue pour son héritage hawaïen distinctif, son service client exceptionnel et sa propre technologie brevetée de verres PolarizedPlus2®. Cette acquisition consolide le positionnement de Kering Eyewear sur le segment haut de gamme et élargit son offre pour proposer un très large éventail allant du fonctionnel à l'intemporel en passant par la mode.

Kering Eyewear continuera à tirer le meilleur parti du potentiel de ses marques en proposant des produits innovants et en renforçant sa présence sur tous les canaux et marchés. En 2022, Kering Eyewear a actualisé ses ambitions à moyen terme pour viser un objectif de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et une marge opérationnelle supérieure à 15 %.<sup>(1)</sup>

(1) Une présentation détaillée du Capital Markets Day au cours duquel cette ambition a été annoncée est disponible sur le site de Kering (Finance/ Publication/ Capital Markets Day 2022–Présentation Kering Eyewear (en anglais)).

## 8 - NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 8.1 Notre organisation

La direction du Développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable. Cette stratégie est mise en œuvre au sein de chaque Maison qui décline en plans d'actions concrets les objectifs du Groupe et rend compte régulièrement de son avancement au regard de chacun des trois piliers de la stratégie.

Plus de 40 spécialistes, rattachés à la Directrice du développement durable et des Affaires institutionnelles du Groupe, elle-même membre du Comité exécutif, accompagnent les Maisons dans la mise en œuvre de la stratégie en recherchant systématiquement les synergies possibles dans une optique d'amélioration continue. Pour compléter ce dispositif, chaque Maison est dotée à minima d'un responsable développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 100 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein du Groupe.

Le Conseil d'administration est également doté d'un Comité de développement durable depuis 2012. Ce comité a pour mission d'assister et accompagner le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de sa stratégie en matière de développement durable ainsi que de ses principes et pratiques de responsabilité sociétale et éthique. La prise en compte de ces enjeux par le Conseil se trouve en outre renforcée par les fonctions d'Administrateur référent (depuis 2019) et de Référent climat (depuis 2022)<sup>(1)</sup>.

### 8.2 Notre stratégie à horizon 2025

Le développement durable occupe depuis toujours une place centrale dans la stratégie de Kering. Reposant sur des matières premières de qualité et des savoir-faire exceptionnels, un grand nombre des activités de Kering est directement lié à l'équilibre et au bon fonctionnement des écosystèmes et au respect des individus. Protéger les ressources et la planète, et – au-delà – avoir un impact positif sur ses employés, ses partenaires et fournisseurs et leurs communautés est donc un impératif pour le Groupe pour continuer à croître de manière durable. Au-delà, le développement durable représente également une opportunité de réinventer l'activité et le secteur du luxe dans son ensemble pour imaginer un Luxe plus durable et plus responsable. Kering déploie ainsi une Stratégie de Développement durable ambitieuse à horizon 2025, fruit de trois composantes :

- la vision et l'ambition portées au plus haut niveau du Groupe : être le Groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique ;

Le Groupe s'inscrit dans une logique particulièrement innovante dans la prise en compte des enjeux environnementaux. Depuis 2012, Kering a, en effet, développé un outil de pilotage pour mesurer et quantifier son empreinte environnementale sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : le compte de résultat environnemental (EP&L). Cet outil permet au Groupe de comprendre les risques et opportunités liés aux défis environnementaux autour de six thématiques (émissions de gaz à effet de serre, pollution de l'air, pollution de l'eau, consommation d'eau, production de déchets et utilisation des sols) et ainsi d'identifier les principaux leviers de réduction de son empreinte environnementale. Kering s'est engagé à réduire de 40 % son intensité EP&L d'ici 2025 par rapport à 2015.

Trois grands axes complémentaires structurent ainsi l'approche environnementale du Groupe : le climat, la biodiversité et la circularité.

Kering a identifié les impacts environnementaux à chaque étape de sa chaîne de valeur, comme présenté ci-après.

- une analyse de matérialité, permettant de déterminer des enjeux prioritaires, en cohérence avec les priorités du Groupe et les attentes des parties prenantes ;
- une analyse de risques extra-financiers, permettant d'identifier avec précision les principaux risques extra financiers dans toute la chaîne de valeur.

S'articulant autour de trois piliers, les principaux objectifs et actions du Groupe s'inscrivent dans le cadre des Objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies (ODD ou SDGs, *Sustainable Development Goals*), en particulier 13 d'entre eux.

(1) Les missions de l'Administrateur référent et du Référent climat sont détaillées au 3.2 – Un Conseil d'administration au service d'une vision de long terme, dans le présent chapitre.



## CARE FOR THE PLANET

Agir pour réduire notre empreinte environnementale et préserver la planète et ses ressources naturelles

### RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre de 90 % en absolu dans les scopes 1 & 2 et de 70 % en intensité dans le scope 3 d'ici 2030 par rapport à 2015
- Réduire notre compte de résultat environnemental (EP&L) de 40 % d'ici à 2025 par rapport à 2015

### ASSURER UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ET MAÎTRISÉ

- Avoir 100 % d'alignement aux Kering Standards de nos matières premières d'ici 2025

### PROTÉGER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ

- Atteindre un « impact net positif<sup>(1)</sup> » sur la biodiversité d'ici à 2025

## COLLABORATE WITH PEOPLE

S'engager pour le bien-être de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients

### PRÉSERVER LA RICHESSE DE NOTRE HÉRITAGE

- Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent via notamment la mise en place de programmes de formation

### PROMOUVOIR LA PARITÉ ET LA DIVERSITÉ

- Atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire à tous les niveaux de hiérarchie du Groupe d'ici 2025

### ÊTRE UN EMPLOYEUR DE CHOIX

- Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du Luxe

## CREATE NEW BUSINESS MODELS

Imaginer des solutions innovantes pour placer nos Maisons, notre secteur et notre planète sur la voie d'un succès durable

### IMAGINER DES INNOVATIONS DE RUPTURE

- Développer des solutions innovantes et durables pour l'approvisionnement en matières premières et promouvoir l'économie circulaire utilisant des textiles et matériaux recyclés
- Développer une plateforme d'achat interne donnant accès à des matières premières durables de haute qualité
- Partager nos connaissances dans une approche d'*open source*

### ALLONGER LA DURÉE DE VIE DES PRODUITS

- Maintenir la qualité des produits en leur assurant une grande longévité en développant des modèles innovants et en proposant de nouveaux services à nos clients comme la réparation

## NOS PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2022

### • *Climate Fund for Nature*

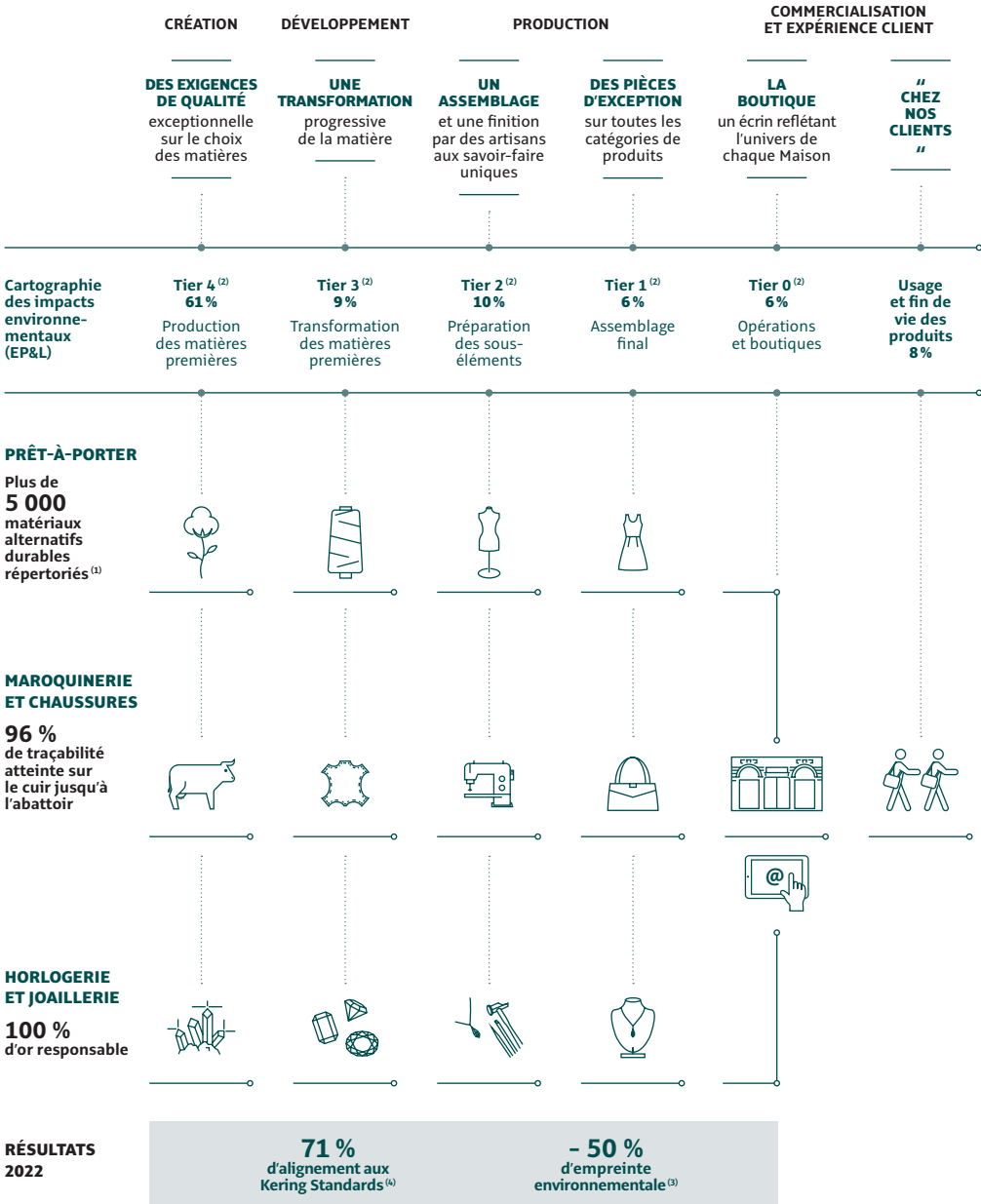
- Réduction de **50 %** de notre empreinte EP&L
- CDP Climate A List
- **71 %** d'alignement de nos matières premières avec les *Kering Standards*
- **95 %** de traçabilité atteinte pour nos matières premières<sup>(2)</sup>

- **57 %** des managers sont des femmes
- 11 Comités Inclusion & Diversité en place
- Lancement du réseau interne « *Women in Luxury* »
- Kering Perspectives, formation des membres du Comex et fonctions clés

- Plus de **5 000 matériaux durables et innovants** (Demetra®, EPHEA™, Cofalit®) utilisés par nos Maisons, notamment Balenciaga et Boucheron

(1) Une entreprise ayant un impact « net positif » sur la biodiversité est une entreprise dont les nuisances sur la biodiversité générées par ses activités sont dépassées par son impact positif sur la biodiversité.

(2) Voir définitions dans le chapitre 4 section 5.3.3.1. dans le présent Document d'enregistrement universel.



(1) Répertoriés dans le *Material Innovation Lab*.

(2) Pour plus d'informations sur chaque Tier, voir section 3.2.2.1. du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

(3) Intensité EP&L 2015-2022.

(4) Les Kering Standards établissent les exigences du Groupe en termes de traçabilité et d'approvisionnement en matières premières, et de procédés de fabrication.

### 8.3 Des risques climatiques pleinement intégrés à la stratégie

Kering a fait de l'action climatique un élément essentiel de sa stratégie. En effet, les résultats EP&L 2022 du Groupe montrent que 38 % des impacts environnementaux de Kering concernent les émissions de gaz à effet de serre. Conscient du lien entre la préservation du climat et la pérennité de son activité économique, le Groupe intègre les risques matériels liés au climat (risques physiques et risques de transition) pour une meilleure résilience. Pour faire face à ces risques, le Groupe a développé une stratégie Climat qui s'articule autour de quatre axes principaux :

- **Atténuation du risque climatique à travers la réduction des émissions** : Kering a structuré ses objectifs selon le cadre de référence défini par la *Science Based Target Initiative* (SBTi) et s'engage d'ici 2030 à réduire de 90 % en absolu ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (scopes 1 et 2) et de 70 % en intensité les émissions liées à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3).
- **Adaptation et résilience grâce à des solutions basées sur la nature** : le Groupe privilégie les approvisionnements issus de l'agriculture régénératrice, qui vise notamment à protéger et restaurer la biodiversité et les sols.
- **Contribution positive pour le climat** : Kering s'est engagé dans la compensation des émissions résiduelles de l'ensemble des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement visant une trajectoire Net Zero s'inscrivant dans l'ambition des accords de Paris.

- **Transformation du secteur** : par le biais de partenariats et de coalitions (OP2B, *The Fashion Pact*, etc.), Kering vise à développer de nouvelles approches holistiques pour gérer les risques climatiques, atténuer leurs impacts et contribuer aux objectifs mondiaux en matière de climat.

Membre de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) depuis 2017, Kering suit les travaux et recommandations de ce groupe de travail. En 2022, le Groupe a réalisé un exercice de cartographie de 19 risques et opportunités relatifs au changement climatique. Une première évaluation de l'impact d'une sélection de ces risques et opportunités a été conduite à l'aide de scénarios élaborés sur deux hypothèses fondées sur les trajectoires 1,5 °C et 4 °C. Le détail de ce premier exercice est fourni dans le chapitre 4 – Développement durable.

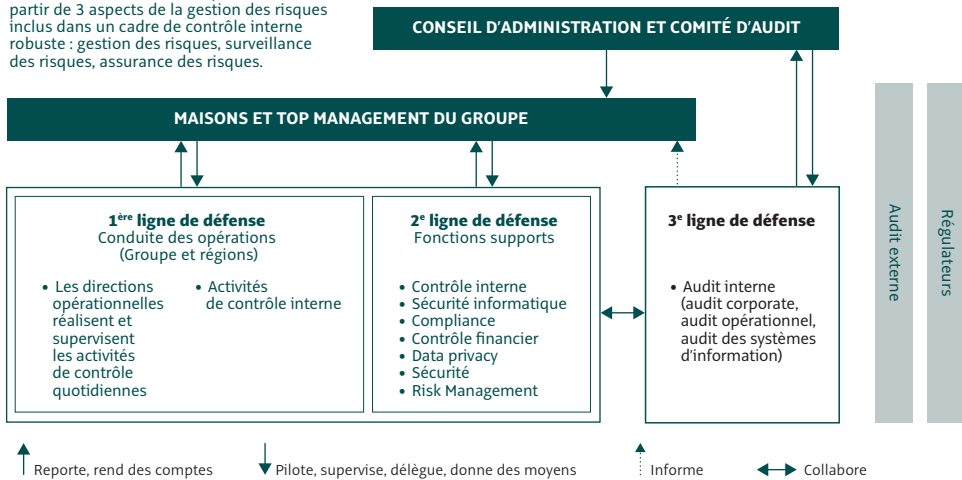
Dans le cadre des engagements pris par le Groupe en matière d'action climatique, il a été décidé en 2021 de désigner un Référent climat au sein du Conseil d'administration, pour une entrée en vigueur en 2022, et d'inscrire le sujet à l'ordre du jour des réunions du Conseil deux fois par an.

## 9 - NOTRE DISPOSITIF EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

Kering exerce ses activités dans un environnement en évolution permanente et est exposé, par essence, à divers risques qui, s'ils devaient se matérialiser, pourraient avoir un effet négatif sur les activités du Groupe, ses résultats financiers ou encore sa réputation. Le Groupe suit une démarche d'amélioration continue, qui inclut des analyses de retours d'expériences, à partir desquelles, des actions sont menées pour améliorer les processus de l'entreprise. Afin de gérer, anticiper et atténuer l'exposition aux risques et, au-delà, pour assurer son développement de manière pérenne et durable, le Groupe a mis en place un système de gestion des risques, dont la gouvernance est définie comme suit, selon le modèle des trois lignes de défense.

### LES 3 LIGNES DE DÉFENSE

Le modèle des trois lignes de défense fournit une définition claire des responsabilités à partir de 3 aspects de la gestion des risques inclus dans un cadre de contrôle interne robuste : gestion des risques, surveillance des risques, assurance des risques.



### La 1<sup>re</sup> ligne de défense : la gestion des risques au quotidien

La première ligne de défense gère le risque. Elle est assurée par tous les employés de Kering dans leur travail au quotidien supervisés par les directions opérationnelles qui sont responsables des mesures de contrôle interne mises en place et doivent s'assurer que ces mesures atténuent le risque à un niveau acceptable.

Ainsi, la première ligne de défense doit :

- identifier, évaluer, contrôler et atténuer les risques en définissant et en mettant en œuvre des règles et procédures internes ;
- mettre en œuvre des mesures correctives pour corriger les défaillances des processus et des contrôles ;
- superviser l'application et la formalisation des contrôles par les équipes dans les outils de clôture et de conformité du Groupe.

### La 2<sup>e</sup> ligne de défense : la surveillance des risques au quotidien

La deuxième ligne est composée des fonctions qui mesurent et qualifient les risques puis s'assurent de leur bonne couverture.

Elle doit :

- développer un référentiel de gestion des risques ;
- identifier les problèmes connus et émergents et gérer les alertes à leur sujet et l'évolution de la réglementation des risques ;
- émettre des directives et fournir une formation sur les procédures de gestion des risques ;

- faciliter un suivi de la mise en œuvre de procédures et de contrôles du risque efficaces conçus par le management ;
- cascader l'évaluation des risques Groupe au niveau des processus par les responsables régionaux du contrôle interne ;
- tester les activités de contrôle par le biais d'auto-évaluations et d'exams par les pairs, et surveiller l'efficacité du contrôle interne à l'aide d'outils.

### La 3<sup>e</sup> ligne de défense : une assurance indépendante de la gestion des risques

L'audit interne est la troisième ligne de défense et fournit une assurance indépendante pour les opérations de gestion des risques. L'audit interne évalue de façon périodique la conception et l'efficacité des deux premières lignes de défense et contribue à l'amélioration du dispositif de contrôle interne à travers ses recommandations.

Ainsi, la troisième ligne de défense doit :

- selon le sujet, vérifier la conformité réglementaire et légale des mesures mises en place y compris en matière de gouvernance ;
- réaliser des missions d'audit en observant les pratiques, en interrogeant les collaborateurs impliqués dans les activités d'audit et en rédigeant des rapports de mission ;
- analyser et vérifier l'efficacité des procédures de contrôle existantes et de reporting financier ;
- définir un plan d'audit interne annuel avec les instances de gouvernance (Conseil d'administration, Comité d'audit).

# CHAPITRE 2

## Rapport d'activité

---

<b>1 - Préambule</b>	<b>64</b>	<b>7 - Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>86</b>
<b>2 - Faits marquants de l'exercice 2022</b>	<b>66</b>	Programme de rachat d'actions	86
<b>3 - Performances du Groupe en 2022</b>	<b>68</b>	Nomination du nouveau directeur de la création de Gucci	86
3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat	68	Raffaella Cornaggia nommée Directrice générale de Kering Beauté	86
3.2 Bilan au 31 décembre 2022	73	Émission d'un emprunt obligataire en deux tranches pour un montant total de 1,5 milliard d'euros	86
3.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net	75	Événements postérieurs à la réunion du Conseil d'administration ayant arrêté le rapport de gestion	87
<b>4 - Performances opérationnelles par segment</b>	<b>78</b>	<b>8 - Perspectives</b>	<b>87</b>
4.1 Gucci	78	<b>9 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS</b>	<b>87</b>
4.2 Yves Saint Laurent	80	Croissance « publiée » et croissance « comparable »	87
4.3 Bottega Veneta	82	Résultat opérationnel courant	87
4.4 Autres Maisons	83	EBITDA	88
4.5 Kering Eyewear et Corporate	85	Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible	88
<b>5 - Résultat de la société Kering SA</b>	<b>86</b>	Endettement financier net	88
<b>6 - Transactions avec les parties liées</b>	<b>86</b>	Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	88
		<b>10 - Politique d'investissement</b>	<b>88</b>
		Investissements financiers	88
		Investissements opérationnels	89

# 1 - PRÉAMBULE

## Le marché mondial du luxe en 2022

Après une année 2021 marquée par un net rebond (+ 33 % par rapport à 2020 et + 7 % par rapport à 2019 à change constant selon Bain & Company - Altgamma), le secteur du luxe a fait preuve d'une relative résilience en 2022 avec une croissance estimée de ses ventes de l'ordre de + 15 % sur un an (selon Bain & Company - Altgamma et Euromonitor et sur la base de la moyenne des projections fournies dans les rapports d'analystes financiers publiés en décembre 2022 et janvier 2023).

Les principaux facteurs expliquant l'évolution du marché du luxe sur l'ensemble de l'année peuvent se résumer comme suit :

- Le déclenchement d'un conflit armé entre la Russie et l'Ukraine en février 2022 a eu un impact direct limité sur l'activité des grandes maisons de luxe mais il a contribué, avec d'autres crises sur le plan géopolitique, à accroître la tension sur les chaînes d'approvisionnement et à créer davantage d'incertitudes sur les perspectives économiques tant pour les ménages que pour les marchés financiers ;
- La croissance de l'économie chinoise a ralenti (+ 3,0 % selon Oxford Economics <sup>(1)</sup>), conséquence de la politique dite « zéro Covid » que la Chine a appliquée avec la plus grande rigueur sur la majeure partie de l'année et qui a notamment affecté la consommation des ménages ;
- Plus généralement, les attentes relatives à la croissance de l'économie mondiale ont été revues à la baisse. En effet, la croissance mondiale s'établirait à + 3,0 % en 2022 (après avoir été attendue à + 4,2 % en janvier 2022). La très grande majorité des économies aurait ainsi progressé dans une fourchette d'environ + 1,5 à + 3,5 %. Seules les économies des pays du Golfe et du Sud-Est asiatique pourraient afficher en 2022 de très solides performances avec des croissances de respectivement + 7,3 % et + 5,5 % ;
- Ce ralentissement généralisé de la croissance mondiale s'est accompagné de fluctuations très importantes des parités entre les principales devises en lien avec les politiques monétaires adoptées par les banques centrales ; l'exercice est ainsi caractérisé par une appréciation très matérielle du Dollar américain (et des devises qui s'y rattachent) contre l'Euro ainsi que la dépréciation du Yen japonais ; ces variations contribuent à accroître les différences de prix des produits des marques de Luxe entre les régions et à motiver l'acte d'achat à l'occasion des voyages touristiques ;
- L'inflation atteint des niveaux très élevés et pourrait globalement s'établir à environ 7,8 % en 2022. Cette hausse des prix affecte notamment les dépenses contraintes et pèse désormais sur le pouvoir d'achat des ménages d'autant que les mesures de soutien à la consommation dans les principales économies ont majoritairement concerné 2020 et 2021 ;
- La hausse des taux, les turbulences subies par les marchés financiers (- 8,8 % pour le Dow Jones mais - 33,1 % pour le Nasdaq) mais également l'effondrement de la valeur des cryptomonnaies contribuent aussi à entamer le moral des ménages et leur propension à consommer. Cependant, la mobilisation de l'épargne accumulée dans les économies occidentales depuis 2020 aura permis d'absorber pour partie un recul conjoncturel de la consommation.

Les tendances par trimestre montrent qu'après un très bon début d'année, la croissance s'est ralentie au second trimestre compte tenu de bases de comparaison élevées et de l'impact de la fermeture de magasins en Chine en lien avec la détérioration de la situation sanitaire. L'activité au troisième trimestre a été soutenue, principalement grâce à la forte progression des ventes en Europe de l'Ouest portée par les flux touristiques. Au dernier trimestre de 2022, la croissance semble beaucoup plus modérée mais l'ampleur de la décélération ne fait pas à ce jour l'objet d'un consensus fiable. La gestion de la pandémie en Chine a continué de peser sur la demande domestique alors que la consommation aux États-Unis était globalement affectée par un environnement macro-économique moins favorable.

Les performances restent en outre très contrastées d'une région à l'autre :

- Les ventes ont fortement rebondi en Europe de l'Ouest sur une base de comparaison favorable (compte tenu de l'impact négatif sur l'activité des mesures sanitaires en 2021) et malgré le déclenchement du conflit russo-ukrainien. La consommation domestique a été soutenue, principalement au printemps et durant l'été tandis que les ventes à des touristes (en premier lieu américains) progressaient fortement ;
- La croissance du chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'est tassée à compter du second trimestre de 2022 et tout particulièrement dans les derniers mois de l'année. Cette évolution résulte d'une part, d'un transfert des dépenses du consommateur américain vers l'Europe attiré par un taux de change favorable et d'autre part, de l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat de clients les plus aspirationnels ; les tendances sur 3 ans (par rapport à 2019) restent néanmoins excellentes ;
- Au Japon, à l'instar de l'Europe dont la reprise a été plus graduelle par rapport à d'autres grands marchés, les ventes du secteur sont en forte hausse et retrouvent ou dépassent leur niveau de 2019 ; elles bénéficient notamment en fin d'année d'un afflux d'acheteurs coréens compte tenu d'un différentiel de prix attractif lié à l'évolution de la parité entre le Yen japonais et le Won coréen ;
- En Asie-Pacifique, la situation en Chine depuis mars a pesé sur la performance globale de la région ; en revanche, les ventes ont fortement rebondi en Asie du Sud-Est en lien avec les performances économiques des pays de la région ;
- Enfin, l'activité progresse remarquablement dans les autres régions du monde, notamment au Moyen-Orient ; seule la performance en Europe de l'Est, dont la Russie est le principal marché, est logiquement en retrait.

Par rapport à 2021, toutes les catégories de produits enregistrent des progressions de leur chiffre d'affaires relativement homogènes. La comparaison avec 2019 montre en revanche une très forte croissance de la Maroquinerie et de la Joaillerie, d'excellentes performances de la catégorie Chaussures, une reprise très marquée pour le secteur Horloger et une progression plus modérée de la catégorie Prêt-à-porter.

(1) Oxford Economics est la source de toutes les données macroéconomiques sauf mention spécifique.

Il est enfin notable qu'en 2022, l'impact des transformations structurelles qu'a connu l'industrie du luxe depuis plusieurs années, et que la crise de la Covid-19 avait amplifiées, a semblé se normaliser :

- Ainsi, les ventes « *online* » enregistrent une fois encore une progression robuste mais leur taux de croissance tend à converger avec celui des ventes dans les réseaux de magasins (« *retail* » physique) qui a bénéficié en 2022 d'un rebond du tourisme en Europe et de bases de comparaison plus favorables ; en conséquence, leur contribution relative aux ventes totales du secteur se stabilise.
- Malgré la reprise du tourisme en Europe et dans une certaine mesure en Asie hors Chine, la demande de produits de luxe est restée principalement domestique et la contribution

des touristes au chiffre d'affaires des marques de luxe reste en deçà des niveaux de 2019 (environ de - 21 % en Europe fin décembre selon Planet) ; les ventes en « *Travel Retail* » semblent toutefois se redresser et pourraient avoir progressé de + 40 % en 2022 selon Bain & Company - Altgamma.

- À court et moyen termes, la clientèle des générations Y et Z reste l'un des principaux moteurs de la croissance du marché mondial du luxe ; la proportion des ventes réalisées sur ce segment de clientèle continue de progresser mais à un rythme moins rapide au regard de la pénétration déjà élevée fin 2022 (estimée à 65 % de l'activité selon Bain & Company - Altgamma).

## En 2022, la pandémie de la Covid-19 a pesé principalement sur la demande chinoise

Dès le début de l'année, la situation épidémiologique s'est considérablement améliorée en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest et a conduit à la levée progressive de la grande majorité des protocoles sanitaires contraignants en dépit de la persistance, selon les trimestres, de vagues épidémiques. Les opérations du Groupe n'ont donc pas été affectées par la pandémie dans ces régions. Elles ont même bénéficié en Europe d'un rebond très marqué des flux touristiques grâce à la fin des restrictions concernant les voyages.

Au Japon et dans une grande majorité des pays d'Asie-Pacifique, l'assouplissement graduel tout au long du premier semestre de 2022 des mesures de contrôle de la pandémie a également eu un impact très positif sur le moral des ménages et leur propension à consommer.

En revanche, la poursuite en Chine d'une politique stricte dite « *zéro Covid* » jusqu'à début décembre a pénalisé l'activité du secteur du luxe. À compter de la fin du premier trimestre, la mise en place de procédures drastiques de tests et de confinements lors de l'identification de cas de Covid-19 a en effet pesé tant sur le trafic en magasin que sur les ventes en ligne et créé une forme de volatilité de la consommation. À la suite de l'évolution de la stratégie chinoise de lutte contre la pandémie en fin d'année, le nombre croissant de contaminations

a également affecté la reprise de l'activité. Il en résulte que pour l'ensemble de l'exercice, la Chine devrait être le seul grand marché où les ventes de l'industrie du luxe sont en recul par rapport à 2021, bien que s'établissant à un niveau très supérieur à celui de 2019.

En outre, en 2022, comme au cours des deux précédents exercices, la consommation chinoise est restée essentiellement domestique. Le niveau particulièrement bas des flux touristiques en provenance de Chine a continué d'affecter pour partie les performances du « *travel retail* » et de certains points de vente en Europe et en Asie par rapport à 2019. Cependant, à partir du printemps, le rebond des ventes réalisées auprès des touristes d'autres nationalités, notamment avec la clientèle américaine, a contribué à compenser la perte d'opportunité liée à l'absence de clients chinois.

En conclusion, à l'exception notable de la Chine, l'impact de la pandémie a été très contenu voire quasi-nul dans les principaux marchés où les maisons de luxe sont présentes. Il reste néanmoins difficile de le mesurer pleinement ; les raisons de la détérioration des perspectives de croissance des différentes économies étant multiples mais très indirectement liées à la crise de la Covid-19.

## L'exposition directe du Groupe au conflit russo-ukrainien est limitée

Face à l'aggravation de la crise russo-ukrainienne devenue un conflit armé le 23 février 2022, Kering a annoncé le 4 mars 2022 la fermeture des boutiques exploitées par Les Maisons du Groupe en Russie (aucune boutique n'est gérée en propre en Ukraine).

Du fait de l'ampleur de la situation, Kering et ses Maisons ont apporté leur soutien aux efforts humanitaires et aux réfugiés ukrainiens, à travers plusieurs dons, principalement auprès du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR).

L'exposition directe du Groupe à cette crise reste limitée. Kering réalisait en 2021 de l'ordre de 1 % de son chiffre d'affaires annuel en Ukraine et en Russie et la valeur nette des actifs qu'il y détenait était non matérielle (de l'ordre de 0,1 % du total Actif).

Les pertes d'exploitation ont été constatées dans le résultat opérationnel courant de l'exercice. Les droits d'utilisation sur contrats de location en application d'IFRS 16, les immobilisations

corporelles et les autres actifs ont été intégralement dépréciés au cours du second semestre pour un montant total de 36 millions d'euros constaté comme une charge opérationnelle non courante.

Par ailleurs, dans le cadre des sanctions internationales, le Groupe a réorganisé ses approvisionnements en diamants et a ainsi cessé de s'approvisionner directement ou indirectement de Russie. Il convient de noter, cependant, que ces volumes n'étaient pas matériels.

Le conflit en cours a contribué à l'évidence à la dégradation des perspectives économiques mondiales. En fonction de sa durée et de son ampleur, il pourrait le cas échéant affecter à plus long terme la croissance des principales économies et par conséquent le marché du luxe. Cet impact étant indirect, il ne semble pas possible de le quantifier avec précision.

## 2 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2022

### Cession de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin à leur management

Kering a annoncé, le 24 janvier 2022, la signature d'un accord en vue de céder l'intégralité de sa participation (100 %) dans Sowind Group SA, qui détient les manufactures horlogères suisses Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, à son management actuel. L'opération a été finalisée le 31 mai 2022 selon les modalités prévues.

Le Groupe a accompagné les deux Maisons dans leur développement, renforcé leur positionnement et s'est assuré qu'elles disposent des ressources adéquates pour financer leur croissance. Il fait confiance au management en place pour poursuivre avec succès le travail engagé.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Kering de donner la priorité aux Maisons ayant le potentiel d'atteindre une taille significative à l'échelle du Groupe, et auxquelles il peut apporter dans la durée un soutien décisif.

### Acquisition par Kering Eyewear du lunetier Maui Jim

Kering Eyewear a annoncé le 14 mars 2022 avoir signé un accord en vue de l'acquisition du lunetier américain Maui Jim, Inc. L'opération a été finalisée le 3 octobre 2022 et Maui Jim est intégré dans les comptes consolidés du Groupe Kering depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2022.

Fondée en 1987, Maui Jim est la plus grande marque indépendante de lunettes haut de gamme au monde, avec une position de leader en Amérique du Nord. Reconnue pour la très haute technicité de ses produits, Maui Jim offre une large gamme de montures solaires et optiques vendues dans plus de 100 pays et a mis au point la technologie révolutionnaire des verres PolarizedPlus2<sup>®</sup>.

Depuis sa création en 2014, Kering Eyewear a construit un modèle innovant qui lui a permis de générer un chiffre d'affaires externe de plus de 700 millions d'euros en 2021. L'acquisition de Maui

Jim est une nouvelle étape majeure dans sa stratégie de développement. Quelques mois à peine après l'acquisition de Lindberg, Kering Eyewear a enrichi son portefeuille d'une deuxième marque en propre, renforcer son positionnement sur le segment haut de gamme et élargir son offre pour proposer un éventail très large allant du fonctionnel à l'intemporel et à la mode de Luxe.

La complémentarité des réseaux de distribution et des offres produits contribue à augmenter le potentiel de croissance de l'ensemble, grâce à l'expansion géographique de Maui Jim et à la capacité à gagner de nouveaux clients sensibles à l'innovation et à la fonctionnalité. Avec cette acquisition, Kering Eyewear franchit un nouveau cap, dépassant nettement le milliard d'euros de chiffre d'affaires en année pleine et améliorant encore sa profitabilité.

### Gianfilippo Testa nommé CEO d'Alexander McQueen

Kering a annoncé, le 21 mars 2022, la nomination de Gianfilippo Testa en qualité de CEO d'Alexander McQueen, à compter de mai 2022. Gianfilippo Testa est rattaché à François-Henri Pinault.

Gianfilippo Testa succède à Emmanuel Gintzburger, qui a décidé de quitter Kering pour relever un nouveau défi professionnel en dehors du Groupe.

De nationalité italienne, Gianfilippo Testa affiche un remarquable parcours dans le secteur du luxe en Europe et en Asie. Il a débuté sa carrière chez TAG Heuer en 2002 et a ensuite occupé

diverses fonctions au sein de LVMH, notamment chez Fendi en Italie, au Japon et à Hong Kong. Il rejoint Kering en 2016 au poste de Président de Gucci Grande Chine avant de devenir, en 2019, Président de la zone EMEA et Vice-président Global Retail de Gucci.

En tant que CEO d'Alexander McQueen, Gianfilippo Testa a pour mission d'accélérer le développement de la Maison de Luxe britannique afin de valoriser tout son potentiel.

### Évolution de la composition du Conseil d'administration

Au cours de l'année 2022, le Conseil d'administration de Kering, en coordination avec le Comité des nominations et de la gouvernance, a entériné les évolutions suivantes concernant sa composition :

- démissions de Mesdames Sophie L'Hélias et Jean Liu, en qualité d'Administratrices indépendantes ;
- nominations de Mesdames Véronique Weill et Yonca Derivisoglu et de Monsieur Serge Weinberg, en qualité d'Administrateurs indépendants ;
- désignation de Madame Véronique Weill, en qualité d'Administratrice référente indépendante ;
- désignation de Monsieur Jean-Pierre Denis, en qualité de Référent climat ;
- renouvellement du mandat de Madame Daniela Riccardi, en qualité d'Administratrice indépendante ;

- non-renouvellement du mandat de Madame Yseulys Costes, en qualité d'Administratrice indépendante ;
- désignation de Monsieur Vincent Schaal par le Comité Social et Economique, en qualité d'Administrateur représentant les salariés en remplacement de Madame Claire Lacaze ;
- recomposition des Comités du Conseil d'administration.

En conséquence, le Conseil d'administration de Kering est composé au 31 décembre 2022 de 13 membres et inclut :

- six Administrateurs indépendants (soit un taux de 55 % hors administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF) ;
- cinq femmes (soit un taux de 45 % hors administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF) ;
- cinq nationalités différentes (britannique, française, italienne, ivoirienne et turque).



## Émission d'un emprunt obligataire en deux tranches pour un montant total de 1,5 milliard d'euros

Kering a réalisé, le 28 avril 2022, une émission obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros se répartissant en :

- une tranche de 750 millions d'euros à trois ans assortie d'un coupon de 1,25 % ;
- et une tranche de 750 millions d'euros à huit ans assortie d'un coupon de 1,875 %.

Cette émission s'inscrit dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe. Elle concourt à l'accroissement de la flexibilité financière du Groupe en permettant le refinancement de sa dette existante ainsi que, pour partie, le financement de l'acquisition de Maui Jim. L'accueil très favorable de cette offre par les investisseurs obligataires confirme la confiance du marché dans la qualité du crédit du Groupe. La dette long terme du Groupe est notée « A » par Standard & Poor's avec perspective stable.

## Lancement d'une opération d'actionnariat salarié

Kering a annoncé, le 4 mai 2022, le lancement de sa première opération d'actionnariat salarié. Cette opération a été mise en oeuvre en France, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Chine continentale, à Hong Kong SAR, au Japon et en Corée du Sud.

Intitulé *KeringForYou*, ce programme a donné l'opportunité aux collaborateurs éligibles de devenir actionnaires de Kering à des conditions préférentielles. En investissant ainsi dans leur entreprise, ils sont directement intéressés à son développement et à ses performances futures.

Le prix de souscription des actions dans le cadre de l'opération a été fixé à 394 euros, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Kering sur Euronext Paris lors des vingt jours de bourse entre le 19 avril et le 16 mai 2022, diminué d'une décote de 20 % et arrondi au centime d'euro supérieur.

À l'issue de la période de souscription, qui s'est étendue du 19 mai au 9 juin 2022, 102 862 actions ont été souscrites (abondements compris). Le règlement-livraison des actions a été effectué le 7 juillet 2022 au travers d'une augmentation de capital par émission d'actions ordinaires nouvelles.

## Finalisation du programme de rachat d'actions propres

Le programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % du capital social sur une durée de 24 mois a été finalisé le 15 décembre 2022. Entre le 25 août 2021 et le 15 décembre 2022, la Société a ainsi racheté 2,6 millions d'actions. Parmi ces actions rachetées, 1 050 000 actions ont d'ores et déjà été annulées.

Kering a mis en œuvre, au cours de l'année 2022, les deuxième, troisième et quatrième tranches de ce programme :

- La deuxième tranche portant sur 650 000 actions (soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %) a été finalisée le 6 avril 2022 et 325 000 actions ainsi rachetées ont été annulées le 12 décembre 2022.

- La troisième tranche portant sur 650 000 actions (soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %) a été finalisée le 19 juillet 2022 et 400 000 actions ainsi achetées ont été annulées le 12 décembre 2022.
- La quatrième tranche portant sur 650 000 actions (soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %) a été finalisée le 15 décembre 2022. Il a été décidé lors de la réunion du Conseil d'administration du 14 février 2023 que les 650 000 actions rachetées dans le cadre de cette tranche seraient annulées d'ici la fin d'année 2023.

Un tableau détaillé présentant les différentes tranches est disponible dans la Note 1 des comptes consolidés.

## Alessandro Michele quitte la direction créative de Gucci

Kering a annoncé, le 23 novembre 2022, le départ d'Alessandro Michele, le Directeur de la Création de Gucci. À la tête de la création de la Maison depuis le 21 janvier 2015, Alessandro Michele a grandement contribué à faire de Gucci ce qu'elle est aujourd'hui en lui apportant sa créativité révolutionnaire tout en restant fidèle à ses codes bien connus.

## Lancement du fonds *Climate Fund for Nature*

Le 12 décembre 2022, à l'occasion de la 15<sup>e</sup> Conférence des Parties (COP) de la Convention sur la biodiversité, qui s'est déroulée à Montréal, Kering et L'Occitane ont annoncé leur partenariat pour créer le fonds *Climate Fund for Nature*. Ce fonds mobilisera les ressources des secteurs du luxe et de la beauté afin de protéger et de restaurer la nature en mettant la priorité sur la promotion de l'indépendance des femmes.

140 millions d'euros ont déjà été engagés par les deux groupes avec un objectif total de 300 millions d'euros à terme. Le fonds est ouvert à d'autres entreprises partenaires afin de permettre d'intensifier ses impacts positifs sur le terrain. Il est géré par la société de gestion Mirova, filiale de Natixis Investment Managers dédiée à l'investissement responsable.

## 3 - PERFORMANCES DU GROUPE EN 2022

### 3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat

#### Compte de résultat résumé

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	20 351	17 645	+ 15 %
Résultat opérationnel courant	5 589	5 017	+ 11 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	27,5 %	28,4 %	- 0,9 pt
EBITDA	7 255	6 470	+ 12 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	35,6 %	36,7 %	- 1,1 pt
Autres produits et charges opérationnels non courants	(194)	(220)	+ 12 %
Résultat financier	(260)	(273)	+ 5 %
Charge d'impôt	(1 420)	(1 280)	- 11 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	2	1	+ 139 %
Résultat net des activités poursuivies	3 717	3 245	+ 15 %
<i>dont part du Groupe</i>	3 613	3 165	+ 14 %
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>	104	80	+ 30 %
Résultat net des activités abandonnées	1	11	- 91 %
Résultat net, part du Groupe	3 614	3 176	+ 14 %
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	3 747	3 361	+ 11 %

#### Résultat par action

<i>(en euros)</i>	2022	2021	Variation
Résultat de base par action	29,34	25,49	15 %
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants	30,42	26,98	13 %

#### Chiffre d'affaires

En 2022, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 20 351 millions d'euros. Par rapport à 2021, il est en progression de + 15 % en données publiées et de + 9 % à périmètre et taux de change comparables <sup>(1)</sup>.

En ce qui concerne l'impact des devises sur les performances de l'exercice, il est très positif, contribuant à environ 5 % de la croissance des ventes soit près de 1 milliard d'euros en valeur absolue. Compte tenu de l'affaiblissement de l'Euro par rapport aux principales devises, l'impact positif de change se rapporte principalement aux ventes libellées en Dollar américain (557 millions d'euros) et en Yuan chinois (281 millions d'euros).

Les effets de périmètre pèsent plus marginalement bien que positivement sur la variation de chiffre d'affaires. Ils sont constitués d'une part des contributions positives de Lindberg et Maui Jim, consolidées respectivement depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021 et le 1<sup>er</sup> octobre 2022 et d'autre part de l'impact négatif de la déconsolidation des marques horlogères Girard-Perregaux et Ulysse Nardin au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Sur l'exercice, toutes les Maisons et Kering Eyewear ont vu leurs ventes progresser par rapport à 2021.

La croissance de l'activité du Groupe par rapport à 2019 (année d'avant la pandémie et donc considérée comme très normative) est également particulièrement robuste, atteignant + 25 % (comparable).

(1) La définition de la croissance comparable est présentée en page 87.

## Chiffre d'affaires du Groupe par segment

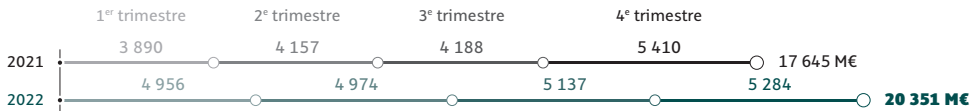
(en millions d'euros)	2022	en %	2021	en %	Variation	Variation comparable <sup>(3)</sup>
Gucci	10 487	52 %	9 731	55 %	+ 8 %	+ 1 %
Yves Saint Laurent	3 300	16 %	2 521	14 %	+ 31 %	+ 23 %
Bottega Veneta	1 740	9 %	1 503	9 %	+ 16 %	+ 11 %
Autres Maisons	3 874	19 %	3 285	19 %	+ 18 %	+ 16 %
Kering Eyewear et Corporate <sup>(1)</sup>	1 139	5 %	733	4 %	+ 55 %	+ 25 %
Éliminations <sup>(2)</sup>	(189)	- 1 %	(128)	- 1 %	n.a.	n.a.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 351</b>	<b>100 %</b>	<b>17 645</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 15 %</b>	<b>+ 9 %</b>

(1) Le segment « Corporate et autres » a été renommé « Kering Eyewear et Corporate » en 2022.

(2) Les éliminations intragroupe sont désormais publiées sur une ligne séparée.

(3) À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée en page 87.

## Chiffre d'affaires du Groupe par trimestre



Rapportée à 2021, la croissance a été logiquement très forte au premier trimestre (+ 21 % en comparable) compte tenu de bases de comparaison favorables, en Europe principalement.

La performance du second trimestre (+ 12 % en comparable) est quant à elle affectée par la décélération subie en Asie-Pacifique en lien avec le marché chinois et des bases de comparaison élevées en Amérique du Nord.

Les ventes du troisième trimestre (+ 14 % en comparable) ont bénéficié du rebond marqué des flux touristiques en Europe alors que la croissance se normalisait en Amérique du Nord et que l'activité en Chine restait en recul malgré une amélioration des tendances.

Au dernier trimestre, en dépit de performances solides en Europe de l'Ouest et au Japon, une nouvelle détérioration de la situation sanitaire en Chine alliée à un tassement marqué de la demande en Amérique du Nord a pesé sur le chiffre d'affaires qui recule de - 7 % en comparable.

Comparée à 2019, la progression du chiffre d'affaires des trois premiers trimestres est assez homogène (avec respectivement + 30 %, + 27 % et + 28 % pour les premier, second et troisième trimestre). Au quatrième trimestre, la croissance par rapport à 2019 ressort à + 17 %.

## Chiffre d'affaires trimestriel par segment

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	2022
Gucci	2 591	2 582	2 581	2 733	10 487
Yves Saint Laurent	739	742	916	903	3 300
Bottega Veneta	396	438	437	469	1 740
Autres Maisons	973	982	995	924	3 874
Kering Eyewear et Corporate	308	283	253	295	1 139
Éliminations	(51)	(53)	(45)	(40)	(189)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 956</b>	<b>4 974</b>	<b>5 137</b>	<b>5 284</b>	<b>20 351</b>

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	2021
Gucci	2 168	2 312	2 182	3 070	9 731
Yves Saint Laurent	517	529	652	823	2 521
Bottega Veneta	328	379	363	432	1 503
Autres Maisons	719	766	849	951	3 285
Kering Eyewear et Corporate	192	204	173	164	733
Éliminations	(34)	(33)	(31)	(30)	(128)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 890</b>	<b>4 157</b>	<b>4 188</b>	<b>5 410</b>	<b>17 645</b>

(en variation comparable <sup>(1)</sup> )	Variation T1 2022/2021	Variation T2 2022/2021	Variation T3 2022/2021	Variation T4 2022/2021	Variation 2022/2021
Gucci	+ 13 %	+ 4 %	+ 9 %	- 14 %	+ 1 %
Yves Saint Laurent	+ 37 %	+ 31 %	+ 30 %	+ 4 %	+ 23 %
Bottega Veneta	+ 16 %	+ 10 %	+ 14 %	+ 6 %	+ 11 %
Autres Maisons	+ 35 %	+ 24 %	+ 13 %	- 4 %	+ 16 %
Kering Eyewear et Corporate	+ 35 %	+ 17 %	+ 21 %	+ 28 %	+ 25 %
Éliminations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>+ 21 %</b>	<b>+ 12 %</b>	<b>+ 14 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>+ 9 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 87.

## Chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique

(en millions d'euros)	2022	en %	2021	en %	Variation	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Asie-Pacifique (hors Japon)	6 568	33 %	6 695	38 %	- 2 %	- 8 %
Europe de l'Ouest	5 566	27 %	4 045	23 %	+ 38 %	+ 36 %
Amérique du Nord	5 547	27 %	4 685	26 %	+ 18 %	+ 5 %
Japon	1 244	6 %	1 059	6 %	+ 17 %	+ 25 %
Reste du monde	1 425	7 %	1 160	7 %	+ 23 %	+ 15 %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 351</b>	<b>100 %</b>	<b>17 645</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 15 %</b>	<b>+ 9 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 87.

Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 80 % des ventes en 2022.

C'est en Europe de l'Ouest que les ventes du Groupe enregistrent la croissance la plus dynamique à + 36 % en comparable. Une demande domestique robuste une très grande partie de l'année ainsi que le rebond du tourisme dans la région à compter du printemps, en dépit de l'absence persistante des touristes chinois, expliquent cette très bonne performance. L'impact lié à des bases de comparaison favorables en début d'année (le réseau de magasins ayant été partiellement fermé au premier semestre 2021) contribue plus marginalement à la progression du chiffre d'affaires.

L'activité au Japon a rebondi de + 25 % en comparable rapportée à 2021 et dépasse son niveau de 2019. Les ventes à la clientèle locale sont en forte hausse mais le marché japonais a également bénéficié de son attractivité auprès de touristes asiatiques compte tenu de la relative faiblesse du Yen sur la période.

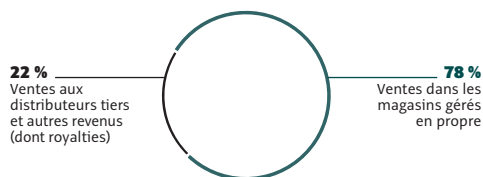
Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord enregistre une croissance de + 5 % en comparable en 2022 sur des bases de comparaison élevées (+ 70 % par rapport à 2019). La performance

au second semestre est affectée par un report des dépenses des clients américains en Europe de l'Ouest et un ralentissement de la demande domestique dans un contexte de tension inflationniste.

Dans la région Asie-Pacifique, région la plus contributrice au chiffre d'affaires (33 %), l'activité est en recul de - 8 % en comparable par rapport à 2021. Cette baisse est exclusivement liée à la Chine où l'activité a été pénalisée presque toute l'année, y compris au dernier trimestre, par les mesures prises au titre de la politique dite « zéro Covid ». Les ventes du Groupe dans tous les autres marchés de la région sont en hausse. Les taux de croissance en Asie du Sud-Est sont particulièrement élevés tandis que l'activité rebondit en Australie. La Corée du Sud, où le chiffre d'affaires enregistre une progression solide, est devenue un des plus importants marchés pour le Groupe.

La performance du Groupe dans le Reste du Monde, hors Europe de l'Est, est excellente tant par rapport à 2021 que par rapport à 2019.

## Chiffre d'affaires du Groupe par canal de distribution



% de répartition calculés sur le chiffre d'affaires avant Éliminations

Les ventes réalisées en 2022 dans les magasins gérés en propre et *online* s'établissent à 16 007 millions d'euros en croissance de + 10 % en comparable par rapport à 2021. Les

commentaires précédents, relatifs aux performances de l'exercice par région, s'appliquent également à la trajectoire de croissance du chiffre d'affaires *retail*.

Le trafic en magasins a globalement rebondi par rapport à 2021, même si les tendances sont très contrastées d'une région à l'autre. Cette évolution, combinée à la légère détérioration du taux de conversion (rapport entre le nombre d'acheteurs et le trafic total), se traduit par une augmentation modérée du nombre d'articles vendus. La progression du chiffre d'affaires repose donc pour une large part sur l'amélioration du prix de vente moyen, résultante de la politique d'élévation de l'offre des Maisons. Par ailleurs, l'e-commerce a poursuivi son développement mais voit sa croissance se normaliser à + 11 % en comparable par rapport à 2021 compte tenu de bases de comparaison très élevées (le chiffre d'affaires *online* a triplé depuis 2019) et de sa pénétration (15 % du canal *retail* en 2022).

Le chiffre d'affaires des magasins et de l'e-commerce exploités en direct représente environ 78 % de l'activité totale du Groupe (avant Éliminations), un taux similaire à celui de 2021. L'évolution au cours des dernières années est le fruit de la politique à long-terme menée par l'ensemble des Maisons visant à mieux contrôler leur distribution, y compris l'e-commerce, et à renforcer leur exclusivité.

Au cours de l'année écoulée, les ventes aux distributeurs tiers (*wholesale*) ont progressé de + 4 % en comparable par rapport à 2021 (avant Éliminations). Elles sont en baisse pour les Maisons (- 1 % en comparable) en lien avec la réorganisation en cours de ce canal de distribution avec une concentration de l'activité sur les distributeurs les plus qualitatifs. Si cet effort de rationalisation est quasiment achevé chez Gucci dont la

base de comparaison est plus normative, il se poursuit dans les autres Maisons de Mode et Maroquinerie. En revanche, Kering Eyewear, dont l'activité repose sur un modèle de distribution uniquement *wholesale*, enregistre un des taux de croissance les plus élevés au sein du Groupe (+ 27 %), porté tant par le développement des licences existantes que par l'intégration de Lindberg et Maui Jim.

Les revenus des Maisons tirés des licences (*Royalties*) et les autres revenus progressent de + 30 % en comparable en 2022. Les royautés perçues au titre de la catégorie Lunettes sont en forte hausse dans la continuité de la bonne dynamique enregistrée en 2021. Celles tirées de la catégorie Parfums et Cosmétiques rebondissent sur des bases de comparaison plus favorables.

## Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Gucci	3 732	3 715	-
Yves Saint Laurent	1 019	715	+ 43 %
Bottega Veneta	366	286	+ 28 %
Autres Maisons	558	459	+ 22 %
Kering Eyewear et Corporate	(88)	(164)	+ 46 %
Éliminations	2	6	n.a.
<b>Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup></b>	<b>5 589</b>	<b>5 017</b>	<b>+ 11 %</b>

(1) La définition du résultat opérationnel courant est présentée en page 87.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit en 2022 à 5 589 millions d'euros en hausse de 572 millions d'euros (+ 11 %) par rapport au résultat opérationnel courant de 2021. Toutes les marques contribuent à la croissance du résultat opérationnel en valeur absolue.

La profitabilité opérationnelle s'élève à 27,5 % en baisse de 0,9 point, compte tenu d'un effet de levier opérationnel défavorable au second semestre (avec une progression des charges opérationnelles relativement plus rapide que celle des ventes et de la marge brute). La profitabilité du second semestre est ainsi inférieure de 1,8 point à celle enregistrée au premier semestre de l'exercice.

La marge brute s'élève à 15 198 millions d'euros en hausse de + 16 %. Rapportée au chiffre d'affaires, la marge brute s'établit à 74,7 %, en progression de 0,6 point par rapport à 2021. L'impact favorable de l'augmentation du prix de vente moyen et du poids croissant des ventes dans les magasins gérés en propre fait plus que compenser les effets négatifs liés à l'inflation, l'évolution du mix-pays et l'impact combiné du change et des couvertures de change.

Les charges opérationnelles progressent quant à elles de + 19 %. Hors effets de change, la hausse est liée aux investissements que les marques et Kering Eyewear ont consentis pour soutenir leur développement en accroissant notamment les budgets de dépenses en magasins, en matière de création, de développement et de présentation des collections, de communication et de systèmes d'information en lien avec la digitalisation accélérée du secteur. Cet effort, rendu nécessaire par l'environnement concurrentiel et le rebond de l'activité depuis fin 2020, affecte à des degrés divers la profitabilité des marques. Les Maisons du Groupe bénéficient dans leur très grande majorité d'un effet de levier opérationnel favorable compte tenu de la croissance de leur chiffre d'affaires. Gucci enregistre néanmoins un recul de sa profitabilité (- 2,6 points). En effet, dans la continuité de 2021, Gucci a considérablement augmenté ses dépenses de communication pour les porter à un niveau davantage normatif au regard de la moyenne de l'industrie mais aussi les coûts de fonctionnement de ses magasins et du studio de création. Ces investissements, créateurs de valeur à long-terme, pèsent en 2022 sur la profitabilité de la Maison dans un contexte de modération de la croissance des ventes, surtout au second semestre

## EBITDA

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5 589</b>	<b>5 017</b>	<b>+ 11 %</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants	1 666	1 453	+ 15 %
<i>dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location</i>	935	827	+ 13 %
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>	<b>7 255</b>	<b>6 470</b>	<b>+ 12 %</b>

(1) La définition de l'EBITDA est présentée en page 87.

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Gucci	4 416	4 311	+ 2 %
Yves Saint Laurent	1 251	915	+ 37 %
Bottega Veneta	541	449	+ 20 %
Autres Maisons	888	734	+ 21 %
Kering Eyewear et Corporate	157	55	+ 186 %
Éliminations	2	6	n.a.
<b>EBITDA</b>	<b>7 255</b>	<b>6 470</b>	<b>+ 12 %</b>

L'EBITDA s'établit en 2022 à 7 255 millions d'euros à comparer aux 6 470 millions d'euros enregistrés en 2021. À 35,6 %, la marge d'EBITDA s'établit à un niveau historiquement élevé bien que légèrement inférieur à son niveau affiché au titre de l'exercice 2021 (36,7 %).

## Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	(41)	(69)	+ 41 %
Autres	(153)	(151)	- 1 %
<b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>(194)</b>	<b>(220)</b>	<b>+ 12 %</b>

(Cf. Comptes consolidés, Note 6 – Autres produits et charges opérationnels non courants.)

## Résultat financier

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Coût de l'endettement financier net <sup>(1)</sup>	(47)	(38)	- 24 %
Autres produits et charges financiers	(89)	(129)	+ 31 %
<b>Total Résultat financier hors contrats de location</b>	<b>(136)</b>	<b>(167)</b>	<b>+ 19 %</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(124)	(106)	- 17 %
<b>Résultat financier</b>	<b>(260)</b>	<b>(273)</b>	<b>+ 5 %</b>

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en page 88.

En 2022, le coût de l'endettement financier s'établit à 47 millions d'euros (38 millions d'euros en 2021). Cette variation est essentiellement liée à l'augmentation de l'encours moyen et du coupon moyen.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2022 une charge nette de 89 millions d'euros (une charge nette de

129 millions d'euros en 2021). Cet impact favorable est principalement dû au changement de valeur du dérivé incorporé associé à l'emprunt obligataire PUMA échu fin septembre.

(Cf. Comptes consolidés, Note 7 – Résultat financier.)

## Impôt sur le résultat

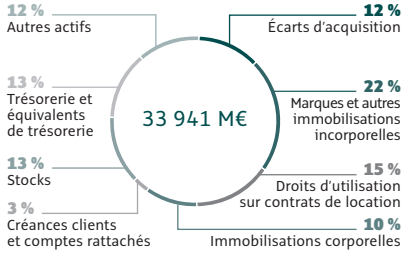
(en millions d'euros)	2022	2021
Résultat avant impôt	5 135	4 524
Charge d'impôt	(1 420)	(1 280)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>27,7 %</b>	<b>28,3 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(194)	(220)
Résultat courant avant impôt	5 329	4 744
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	60	23
Charge d'impôt sur le résultat courant	(1 480)	(1 304)
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant <sup>(1)</sup></b>	<b>27,8 %</b>	<b>27,5 %</b>

(1) La définition du taux d'impôt effectif sur le résultat courant est présentée en page 88.

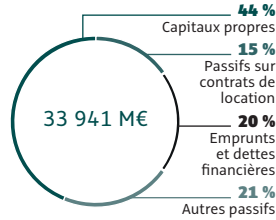
(Cf. Comptes consolidés, Note 8 – Impôt sur le résultat.)

## 3.2 Bilan au 31 décembre 2022

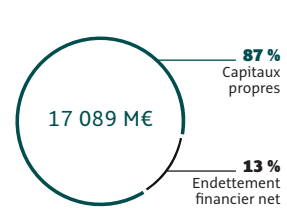
### Actif



### Passif



### Capitaux engagés



### Bilan résumé

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Écarts d'acquisition	4 053	2 891	+ 40 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 357	7 032	+ 5 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	4 929	4 302	+ 15 %
Immobilisations corporelles	3 388	2 967	+ 14 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	49	31	+ 59 %
Autres actifs non courants	2 503	2 412	+ 4 %
<b>Actifs non courants</b>	<b>22 279</b>	<b>19 635</b>	<b>+ 13 %</b>
Stocks	4 465	3 369	+ 33 %
Créances clients et comptes rattachés	1 180	977	+ 21 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 336	5 249	- 17 %
Autres actifs courants	1 681	1 819	- 8 %
<b>Actifs courants</b>	<b>11 662</b>	<b>11 414</b>	<b>+ 2 %</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>- 100 %</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>33 941</b>	<b>31 068</b>	<b>+ 9 %</b>
Capitaux propres – Part du Groupe	13 998	13 347	+ 5 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	785	389	+ 102 %
<b>Capitaux propres</b>	<b>14 783</b>	<b>13 736</b>	<b>+ 8 %</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 347	2 976	+ 46 %
Passifs non courants sur contrats de location	4 420	3 826	+ 16 %
Autres passifs non courants	1 885	1 756	+ 7 %
<b>Passifs non courants</b>	<b>10 652</b>	<b>8 557</b>	<b>+ 24 %</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	2 295	2 442	- 6 %
Passifs courants sur contrats de location	812	675	+ 20 %
Autres passifs courants	5 399	5 609	- 4 %
<b>Passifs courants</b>	<b>8 506</b>	<b>8 726</b>	<b>- 3 %</b>
<b>Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>- 100 %</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>33 941</b>	<b>31 068</b>	<b>+ 9 %</b>

## Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Emprunts et dettes financières	6 642	5 417	+ 23 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 336)	(5 249)	- 17 %
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 306</b>	<b>168</b>	<b>n.a.</b>

## Capitaux engagés

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Capitaux propres	14 783	13 736	+ 8 %
Endettement financier net	2 306	168	n.a.
<b>Capitaux engagés</b>	<b>17 089</b>	<b>13 904</b>	<b>+ 23 %</b>

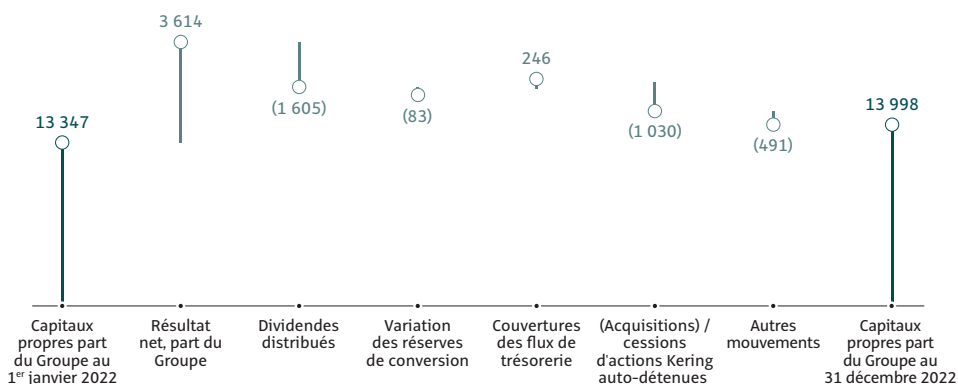
## Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2022, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élevaient à 5 111 millions d'euros (4 985 millions d'euros au 31 décembre 2021).

## Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	4 465	3 369	1 015	12	69
Créances clients et comptes rattachés	1 180	977	196	3	4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(2 263)	(1 742)	(494)	(13)	(14)
Autres actifs (passifs) nets courants	(589)	(850)	407	(23)	(123)
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	(190)	(326)	148	(5)	(7)
<b>Actifs (Passifs) opérationnels nets courants</b>	<b>2 603</b>	<b>1 428</b>	<b>1 272</b>	<b>(26)</b>	<b>(71)</b>

## Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 496 283 112 euros. Il est composé de 124 070 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 2 900 000 euros après l'annulation de 725 000 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions (498 771 664 euros de capital

social pour 124 692 916 actions au 31 décembre 2021). Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 230 370 actions, une fois déduites les 1 850 408 actions Kering auto-détenues. (Cf. Comptes consolidés, Note 17 – Capitaux propres.)



### 3.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net

#### Cash-flow libre opérationnel

##### Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>6 926</b>	<b>6 387</b>	<b>+ 8 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(902)	(38)	n.a.
Impôt payé	(1 746)	(1 473)	- 19 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>4 278</b>	<b>4 876</b>	<b>- 12 %</b>

##### Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>4 278</b>	<b>4 876</b>	<b>- 12 %</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 071)	(934)	- 15 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1	6	- 83 %
<b>Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>3 208</b>	<b>3 948</b>	<b>- 19 %</b>

(1) Cash-flow libre opérationnel défini en page 88.

##### Investissements opérationnels bruts par segment

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Gucci	408	324	+ 26 %
Yves Saint Laurent	112	72	+ 55 %
Bottega Veneta	92	67	+ 37 %
Autres Maisons	221	180	+ 23 %
Kering Eyewear et Corporate	238	291	- 18 %
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>1 071</b>	<b>934</b>	<b>+ 15 %</b>

Les investissements opérationnels s'élevaient à 1 071 millions d'euros en 2022, en hausse de 137 millions d'euros par rapport à 2021 (soit + 15 %). Exprimés en proportion du chiffre d'affaires, les investissements opérationnels représentent 5,3 %, un ratio parfaitement comparable à celui affiché en 2021.

La saisonnalité des investissements est également très équivalente d'un exercice à l'autre, la majorité des investissements (de l'ordre des 2/3) étant réalisés au second semestre.

Ces investissements se rapportent principalement aux ouvertures et rénovations de magasins ainsi qu'aux infrastructures logistiques et systèmes d'information qui sont dans leur grande majorité gérés par le Corporate au bénéfice des marques.

En 2022, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 70 % (contre 57 % en 2021). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 50 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 50 %.

Les décaissements liés aux grands programmes stratégiques pilotés par le Groupe (déploiement de SAP, mise en service d'un hub logistique en Italie) ont été très concentrés sur les trois exercices passés. Il en résulte une baisse de la part du segment Kering Eyewear et Corporate dans les investissements opérationnels du Groupe (de 31 % à 22 %).

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

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>3 208</b>	<b>3 948</b>	<b>- 19 %</b>
Remboursement des passifs sur contrats de location	(824)	(776)	- 6 %
Intérêts versés sur contrats de location	(124)	(106)	- 17 %
<b>Cash-flow disponible opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>2 260</b>	<b>3 066</b>	<b>- 26 %</b>
Intérêts et dividendes reçus	17	37	- 54 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(174)	(116)	- 50 %
<b>Cash-flow disponible <sup>(1)</sup></b>	<b>2 103</b>	<b>2 988</b>	<b>- 30 %</b>

(1) Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis en page 88.

## Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2022 s'élève à 1 483 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 17 janvier 2022 pour un montant de 434 millions d'euros (998 millions d'euros en 2021 incluant un acompte sur dividendes de 313 millions d'euros).

En 2022, les dividendes versés comprenaient également 45 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (27 millions d'euros en 2021).

## Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>168</b>	<b>2 149</b>	<b>- 92 %</b>
Cash-flow libre opérationnel	(3 208)	(3 948)	- 19 %
Dividendes versés	1 528	1 025	+ 49 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	157	78	+ 102 %
Acquisitions d'actions Kering	1 030	538	+ 91 %
Remboursement des passifs sur contrats de location <sup>(1)</sup>	948	882	+ 7 %
Cession de PUMA (1,00 % en 2022 / 5,91 % en 2021)	(100)	(803)	- 88 %
Autres acquisitions et cessions	1 817	347	n.a.
Autres mouvements	(34)	(100)	- 66 %
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>2 306</b>	<b>168</b>	<b>n.a.</b>

(1) Correspond aux remboursements de principal pour 824 millions d'euros en 2022 (776 millions d'euros pour l'exercice 2021) et d'intérêt pour 124 millions d'euros en 2022 (106 millions d'euros pour l'exercice 2021) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Emprunts obligataires	4 226	3 370	+ 25 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	201	229	- 12 %
Billets de trésorerie	1 010	703	+ 44 %
Dettes financières diverses	1 205	1 115	+ 8 %
<i>dont options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	681	326	+ 109 %
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>6 642</b>	<b>5 417</b>	<b>+ 23 %</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 336)	(5 249)	- 17 %
<b>Endettement financier net <sup>(1)</sup></b>	<b>2 306</b>	<b>168</b>	<b>n.a.</b>

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en page 88.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 5 232 millions d'euros au 31 décembre 2022 (4 501 millions d'euros au 31 décembre 2021).

## Solvabilité

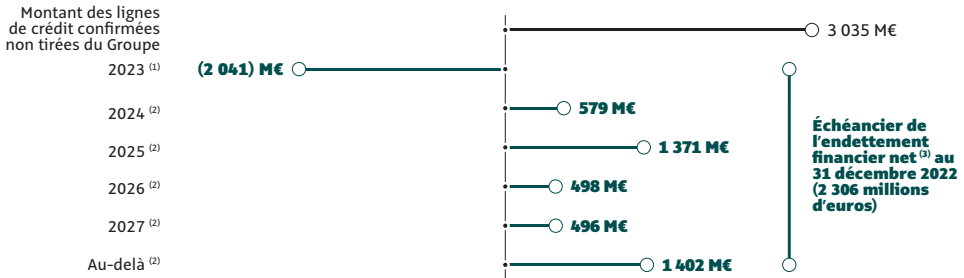
Le Groupe affiche une structure financière très solide, et l'agence de notation Standard & Poors a relevé le 22 avril 2022 la notation à long terme de Kering à « A » perspective « stable ».

## Liquidité

Au 31 décembre 2022, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 4 336 millions d'euros (5 249 millions d'euros au 31 décembre 2021). Le Groupe dispose de 3 035 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 035 millions d'euros

au 31 décembre 2021). Le solde de ces lignes de crédit confirmées non utilisées s'élève à 3 035 millions d'euros à au 31 décembre 2022 (3 035 millions d'euros au 31 décembre 2021).

## Échéancier de liquidité de l'endettement financier net



- (1) Emprunts et dettes financières sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.  
 (2) Emprunts et dettes financières.  
 (3) Endettement financier net défini page 88.

La part des emprunts et dettes financières à moins d'un an (2 295 millions d'euros au 31 décembre 2022) est significativement inférieure à la position de trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe (4 336 millions d'euros au 31 décembre 2022). Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de la notation financière du Groupe (*rating trigger*).

(Cf. Comptes consolidés, Note 18 – Endettement financier net.)

## 4 - PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR SEGMENT

### 4.1 Gucci

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>10 487</b>	<b>9 731</b>	<b>+ 8 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>3 732</b>	<b>3 715</b>	<b>n.a.</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>35,6 %</b>	<b>38,2 %</b>	<b>- 2,6 pt</b>
EBITDA	4 416	4 311	+ 2 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	42,1 %	44,3 %	- 2,2 pt
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	408	324	+ 26 %
Équivalents temps plein moyens	20 711	18 933	+ 9 %

#### Chiffre d'affaires

En 2022, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires record de 10 487 millions d'euros, en hausse de + 8 % en données publiées et de + 1 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

#### Chiffre d'affaires par canal de distribution

La réorganisation de la distribution de la marque, qui a été engagée au cours des deux dernières années, est désormais finalisée. Elle a entraîné entre 2019 et 2022 une réduction très matérielle de l'activité *wholesale* dans le chiffre d'affaires total. Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent ainsi 91 % des ventes de Gucci en 2022.

Les ventes dans les magasins et de l'e-commerce contrôlé par la Maison ont progressé de + 1 % en comparable par rapport à 2021. La croissance de chiffre d'affaires, de + 8 % au premier semestre puis de + 9 % au troisième trimestre, a été affectée au dernier trimestre par la faiblesse du marché chinois et le ralentissement de la demande américaine sur des bases de comparaison élevées. Le chiffre d'affaires *retail* recule ainsi de - 15 % au quatrième trimestre.

Sur l'année, le principal moteur de la progression des ventes en magasins est la hausse du prix de vente moyen en lien avec l'élévation de l'offre, fruit de l'évolution du mix produit et de hausses de prix.

Après plusieurs années de forte croissance, le chiffre d'affaires de l'e-commerce est resté quasi-stable en 2022 (en comparable) compte tenu de l'exposition de ce canal de distribution au marché américain (près de la moitié de l'activité) et des difficultés ponctuelles rencontrées en Chine à l'occasion des confinements pour gérer normalement les flux logistiques. Il a néanmoins presque triplé par rapport à 2019. La pénétration de l'activité *online* atteint environ 15 % de l'activité *retail* en 2022.

Dans un contexte où la rationalisation de la distribution *wholesale* était presque achevée à fin 2021, il était attendu que le chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs tiers se stabilise cette année. Ainsi en 2022, les ventes aux tiers s'établissent à un niveau quasi-équivalent à celui de l'exercice passé (à change comparable) mais sont en recul de - 39 % par rapport à 2019.

#### Chiffre d'affaires par zone géographique

Étant donné la part de la distribution en propre dans les ventes de Gucci, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité dans ses magasins et sites de ventes en ligne.

En Europe de l'Ouest, compte tenu de bases de comparaison favorables dans les premiers mois de l'année et grâce à une accélération de la croissance à compter du second trimestre en lien avec le rebond des flux touristiques, le chiffre d'affaires *retail* a progressé de + 47 % en comparable sur l'année. Les tendances avec la clientèle locale sont globalement très solides, fruit de l'investissement engagé par la Maison pour augmenter sa part de marché dans les principaux pays européens.

Au Japon, l'environnement de consommation plus favorable depuis fin 2021 et la reprise du tourisme en fin d'année ont contribué à dynamiser les ventes qui sont en hausse de + 19 % en 2022.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de Gucci est en légère baisse, à - 2 %. Ce recul s'apprécie au regard de bases de comparaison très élevées, de l'évolution des flux touristiques mondiaux, qui ont plus particulièrement affecté l'activité depuis le printemps, et de la modération de la demande d'une partie de la clientèle aux États-Unis. Cependant, le chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Nord se maintient à un niveau historiquement élevé (+ 63 % en comparable par rapport à 2019). En outre, l'analyse des ventes à la clientèle nord-américaine sur l'ensemble des marchés montre qu'elles sont en hausse par rapport à l'exercice passé grâce à l'excellente dynamique relevée en Europe de l'Ouest.

La baisse en Asie-Pacifique s'établit à - 14 % en comparable et est directement liée au marché chinois où l'activité a été lourdement pénalisée depuis mars par la rigueur des mesures mises en œuvre pour lutter contre la pandémie de Covid-19. Hors Chine, les ventes dans la région enregistrent une croissance à deux chiffres en comparable, tirée par le développement rapide de l'activité en Asie du Sud-Est et le rebond des ventes en Australie.

Dans les autres régions du monde, hors Europe de l'Est, la progression du chiffre d'affaires est très soutenue par rapport à 2021.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2022, les ventes de toutes les principales catégories de produits dans les magasins en propre sont quasi-stables ou en légère progression par rapport à 2021. L'augmentation du prix moyen de vente, fruit de l'évolution du mix produit et de hausses de prix, compense la baisse des volumes.

Ce travail sur la structure de l'offre et l'architecture de prix va de pair avec la rationalisation de la distribution et l'évolution encore en cours de la proposition créative et de l'esthétique de la marque. L'élévation et l'exclusivité de la marque sont les objectifs ainsi poursuivis. Dans cette perspective, la Maison peut capitaliser sur son héritage unique tout en restant résolument contemporain et moderne. C'est à la recherche de cet équilibre que travaillent, au-delà du directeur de la création, les équipes créatives et celles du *merchandising*, veillant en outre constamment à maximiser le potentiel de croissance de chaque catégorie, en adaptant l'offre produits pour toucher la clientèle la plus large possible et en optimisant la répartition entre *carryovers* et nouveautés.

Les ventes de Maroquinerie ont bénéficié de lancements réussis et des investissements consentis pour enrichir l'offre de bagages et de sacs de voyage. Cependant, la dégradation du marché chinois a pénalisé pour partie le niveau des ventes de sacs à main.

Les autres catégories connaissent des progressions relativement homogènes par rapport à 2021.

Comparés à l'exercice passé, les revenus issus des *royalties* sont en forte hausse. La catégorie Lunettes gérée par Kering Eyewear continue de voir ses ventes progresser tandis que les performances de la catégorie Parfums et Cosmétiques dans le cadre de la licence confiée à Coty s'améliorent, sur des bases de comparaison qui restent plutôt favorables.

## Résultat opérationnel courant

Pour l'année 2022, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 3 732 millions d'euros, en hausse de 17 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel publié en 2021.

La marge opérationnelle courante de Gucci s'établit à 35,6 %, en baisse de 2,6 points.

Compte tenu de l'exposition géographique de Gucci, la combinaison des effets de change et du résultat des couvertures de change a généré un impact légèrement dilutif sur la marge opérationnelle (de l'ordre de 0,4 point).

Surtout, la marque a continué d'allouer plus de ressources aux activités de *clienteling*, à l'animation en magasins, aux actions de communication et à l'amélioration des plateformes digitales et des systèmes d'information. Des coûts ont été également engagés en lien avec la nouvelle organisation du studio de création décidée en cours d'année.

Comparés à 2021, ces investissements ont été particulièrement concentrés au premier semestre, la croissance des charges opérationnelles ayant été contenue au second semestre.

Compte tenu de la trajectoire de croissance des ventes en 2022 et notamment de la performance du dernier trimestre, le levier opérationnel (à savoir la progression des charges rapportée à l'évolution du chiffre d'affaires) a été particulièrement défavorable au second semestre. La dilution de la marge opérationnelle par rapport à 2021 ressort ainsi à 3,8 points au deuxième semestre contre 1,3 point au titre des six premiers mois de l'exercice.

Pour 2022, l'EBITDA de Gucci s'élève à 4 416 millions d'euros, en hausse de 105 millions d'euros par rapport à 2021 (soit une marge d'EBITDA de 42,1 %).

## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2022, Gucci exploitait 528 magasins en direct. Au cours de l'exercice, Gucci a ouvert 27 magasins (nets des fermetures), principalement en Asie et en Amérique du Nord.

Gucci a ainsi continué à donner la priorité à la croissance organique en maximisant la productivité du réseau de magasins existant tout en maintenant ses efforts pour identifier toutes les opportunités lui permettant d'améliorer sa distribution dans certaines régions ou dans certains canaux de vente.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élevèrent à 408 millions d'euros en augmentation de + 26 % par rapport à 2021, dans un contexte inflationniste pour le coût des matériaux et des travaux. Rapportés au chiffre d'affaires, ils s'établissent à 3,9 % (3,3 % en 2021), un ratio d'investissement qui reste relativement normatif pour une Maison de la taille de Gucci.

## 4.2 Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 300</b>	<b>2 521</b>	<b>+ 31 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 019</b>	<b>715</b>	<b>+ 43 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>30,9 %</b>	<b>28,3 %</b>	<b>+ 2,6 pt</b>
EBITDA	1 251	915	+ 37 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	37,9 %	36,3 %	+ 1,6 pt
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	112	72	+ 55 %
Équivalents temps plein moyens	4 555	4 587	- 1 %

### Chiffre d'affaires

En 2022, les ventes d'Yves Saint Laurent dépassent le seuil des 3 milliards d'euros pour s'établir à 3,3 milliards d'euros. Elles progressent de + 31 % en données publiées et de + 23 % en comparable.

C'est une nouvelle année de forte croissance pour la Maison qui conforte ses ambitions de chiffre d'affaires à court et moyen termes.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution

L'activité dans les magasins et l'e-commerce contrôlés par la Maison pèse pour 77 % du total et est en hausse de + 28 % en comparable par rapport à 2021. Cette croissance s'est faite principalement à périmètre de magasins constant, avec une amélioration globale de la très grande majorité des indicateurs de performance *retail* et aussi de la progression très solide des ventes en ligne. Le ralentissement apparent de la croissance de l'activité *retail* au dernier trimestre (+ 7 %) doit être relativisé au regard de bases de comparaison élevées : rapporté à 2019, le chiffre d'affaires de la distribution enregistre en effet une croissance de + 75 %.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent une croissance de + 6 % à change constant par rapport à 2021. La distribution *wholesale* reste stratégique pour Yves Saint Laurent car très complémentaire de sa distribution en propre mais la Maison reste particulièrement vigilante quant à la qualité et l'exclusivité de sa distribution et s'attache à la concentrer sur un nombre restreint de partenaires. L'augmentation des ventes avec ces derniers a ainsi plus que compensé l'impact négatif résultant de la réduction du nombre de comptes *wholesale*. Cette rationalisation de la distribution devrait se poursuivre en 2023.

### Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la Maison, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité dans ses magasins et sites de ventes en ligne.

Au cours de la période écoulée, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires progresser par rapport à 2021 dans toutes les grandes zones géographiques, même si la performance en Asie-Pacifique est évidemment pénalisée par l'impact des mesures de lutte contre la pandémie de Covid-19 en Chine. Par ailleurs, la Maison ne gère aucun magasin en direct en Russie.

En Europe de l'Ouest et au Japon, l'attachement des clientèles locales à la marque et un rebond de la fréquentation touristique, particulièrement en Europe, expliquent la hausse du chiffre d'affaires par rapport à 2021 de respectivement + 84 % et + 21 % en comparable.

En Amérique du Nord, après une année 2021 exceptionnelle qui avait vu un doublement des ventes par rapport à 2019, la progression du chiffre d'affaires est restée très soutenue à + 15 %. À compter du second trimestre, les bases de comparaison élevées et le rebond du tourisme américain en Europe ont cependant contribué à ce que la croissance ralentisse dans la région.

En Asie-Pacifique, l'activité progresse de + 8 % en comparable. Elle a été certes pénalisée par le recul des ventes en Chine, un marché auquel Yves Saint Laurent est proportionnellement moins exposé que de nombreux acteurs du secteur du luxe, mais elle a bénéficié d'une excellente dynamique en Asie du Sud-Est.

La performance dans le Reste du Monde est extrêmement solide (+ 30 %), notamment au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Toutes les catégories de produits enregistrent des progressions très substantielles de leur chiffre d'affaires par rapport à 2021 dans le réseau de points de vente et de sites gérés par la marque.

La Maroquinerie reste la première catégorie avec un taux de croissance de ses ventes par rapport à 2021 logiquement très aligné avec la performance globale de la Maison. Depuis plusieurs années, Yves Saint Laurent s'attache en effet à renouveler et animer constamment son offre de Maroquinerie, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la Maison opère, de nouveaux clients et de fidéliser ses clients existants.

Les ventes des collections Prêt-à-porter pour femme et pour homme sont en très forte hausse, dans la continuité des tendances relevées tout au long de 2021. Cette performance est le fruit de la stratégie *merchandising* engagée depuis plusieurs trimestres avec l'objectif de rendre plus pertinente l'architecture de l'offre et des prix de la catégorie.

Le chiffre d'affaires de la catégorie Chaussures progresse également à un rythme très soutenu.

La croissance extrêmement robuste des revenus des *royalties* générées par Kering Eyewear témoigne à nouveau du succès de cette licence. Les *royalties* versées par L'Oréal au titre de la catégorie Parfums et Cosmétiques enregistrent un très net rebond après un exercice 2021 plus mitigé.

## Résultat opérationnel courant

En 2022, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 1 019 millions d'euros, en hausse de + 4,3 %. La profitabilité opérationnelle dépasse le seuil des 30 % pour s'établir à 30,9 %, en progression de 2,6 points par rapport à 2021.

Cette nouvelle amélioration est en ligne avec les ambitions de la Maison et la trajectoire de croissance qu'elle s'est fixée. Elle confirme, en outre, qu'Yves Saint Laurent a désormais une taille critique qui lui permet de bénéficier de l'impact positif du levier opérationnel tout en allouant l'ensemble des ressources nécessaires à la poursuite de son développement à court et moyen termes, que ce soit pour ce qui concerne la création, l'expansion et l'animation du réseau de magasins ou la communication autour de la marque.

L'EBITDA gagne 336 millions d'euros par rapport à 2021 pour s'établir à 1 251 millions d'euros. La marge d'EBITDA ressort à 37,9 % contre 36,3 % publié en 2021.

## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2022, la Maison exploitait 280 magasins en propre. En net, 12 magasins ont été ouverts au cours des 12 derniers mois dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices. Si à l'évidence, 2022 est une année de normalisation en termes de croissance du nombre de points de vente, la Maison n'en a pas moins le potentiel pour gérer un réseau de 300 à 350 magasins à moyen-terme. C'est cet objectif qui sous-tendra la stratégie immobilière de la Maison dans les prochaines années. Les ouvertures de l'année concernent l'ensemble des marchés dans lesquels Yves Saint Laurent opère déjà en direct.

Les investissements opérationnels de la Maison s'établissent à 112 millions d'euros en hausse de 40 millions d'euros par rapport à 2021 et de 14 millions d'euros comparés à 2019. Les investissements de 2022 ont été très concentrés sur le second semestre de l'exercice, dont certains liés à des projets d'envergure qui devraient être achevés en 2023 et au-delà. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent sont relativement normatifs, à 3,4 %.



## 4.3 Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 740</b>	<b>1 503</b>	<b>+ 16 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>366</b>	<b>286</b>	<b>+ 28 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>21,0 %</b>	<b>19,1 %</b>	<b>+ 1,9 pt</b>
EBITDA	541	449	+ 20 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	31,1 %	29,9 %	+ 1,2 pt
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	92	67	+ 37 %
Équivalents temps plein moyens	3 748	3 777	- 1 %

### Chiffre d'affaires

En 2022, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 740 millions d'euros et est en progression de + 16 % en données publiées et de + 11 % en données comparables. La croissance de la Maison depuis 2018 témoigne du succès de la stratégie mise en œuvre avec constance et détermination visant à développer l'offre dans toutes les catégories de produits, à rajeunir et élargir la clientèle, à accroître la notoriété de la marque, particulièrement dans les marchés matures, et à élever l'expérience client dans l'ensemble des points de vente.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution

En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, la Maison privilégie la distribution de ses produits dans le réseau de magasins ou sur les sites qu'elle gère directement. Elle y réalise 78 % de son chiffre d'affaires en 2022 (contre 75 % en 2021).

Les ventes dans les magasins de la marque, y compris le-commerce, progressent de + 15 % en comparable. Cette croissance est portée à la fois par un développement sain et maîtrisé des ventes à magasins constant et par une bonne dynamique de l'activité e-commerce. Les bases de comparaison par rapport à 2021 peuvent affecter l'analyse de la performance par trimestre mais il est notable que, rapportée à 2019, la croissance de l'activité *retail* de Bottega Veneta a été très régulière d'un trimestre à l'autre.

Les ventes aux distributeurs tiers sont stables (en comparable) comme attendu. En effet, après deux ans pendant lesquels l'appréciation croissante de la Maison a permis à Bottega Veneta de regagner des parts de marché auprès de ses distributeurs tiers, la marque a engagé une réorganisation de ce canal de distribution, qui se poursuivra en 2023, avec l'objectif de ne travailler qu'avec un nombre restreint de partenaires très qualitatifs.

### Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de Bottega Veneta, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte uniquement à l'activité dans ses magasins et sites de ventes en ligne.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires progresse de + 65 % en comparable porté tant par le succès de la marque auprès de la clientèle locale que par le rebond des flux touristiques dans la région.

Au Japon, la croissance des ventes s'établit à + 36 % à change constant rapportée à 2021, l'évolution de l'activité sur ce marché démontrant, comme l'année passée, une adhésion de la clientèle locale à la nouvelle esthétique de la Maison et à l'élargissement de son offre.

En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires à + 5 % en comparable par rapport à 2021, sur des bases de comparaison élevées, la Maison ayant notamment doublé de taille aux États-Unis depuis 2019.

En Asie Pacifique, les ventes de la marque reculent de - 3 %. Les excellentes performances de Bottega Veneta en Corée du Sud,

marché très comparable au Japon par son importance et le niveau de notoriété dont la Maison bénéficie, ainsi qu'en Asie du Sud-Est, ne compensent pas complètement le repli de l'activité en Chine.

La progression du chiffre d'affaires dans le Reste du Monde reste robuste.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits

La Maroquinerie reste le cœur de métier de Bottega Veneta (75 % des ventes totales, y compris les ventes aux tiers). Tant les nouvelles lignes que les lignes iconiques et leurs déclinaisons saisonnières rencontrent un vif succès auprès de la clientèle. La stratégie mise en œuvre par la Maison vise à préserver l'exclusivité attachée à cette catégorie clé, en veillant notamment à privilégier la croissance liée au prix et au mix produits plutôt que celle qui serait tirée par la seule hausse des volumes.

Le chiffre d'affaires du Prêt-à-porter enregistre une progression très solide compte tenu du bon accueil réservé aux collections femme mais aussi, de plus en plus, au vestiaire masculin proposé par la marque.

La dynamique des ventes de la catégorie Chaussures s'apprécie quant à elle au regard de bases de comparaison très élevées.

### Résultat opérationnel courant

Pour 2022, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 366 millions d'euros et progresse de + 28 % par rapport à 2021.

La rentabilité opérationnelle dépasse à nouveau le seuil de 20 % pour s'établir à 21,0 % en hausse de 1,9 point par rapport à 2021. Cette progression est liée à un effet de levier opérationnel favorable alors même que la Maison a continué d'investir pour faire du renouveau de la marque un succès qui s'inscrit dans la durée. L'alourdissement de la base de coûts est ainsi bien géré et fait l'objet d'arbitrages dans l'allocation des ressources pour les concentrer sur les dépenses les plus nécessaires.

L'EBITDA s'élève en 2022 à 541 millions d'euros avec une marge de 31,1 %.

### Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2022, la distribution en propre repose sur 271 magasins. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert en net 8 points de vente.

La marque concentre en effet ses efforts d'investissement dans la relocalisation et la rénovation du parc de magasins existant tout en poursuivant sa stratégie d'ouverture progressive et ciblée en fonction des opportunités, notamment concernant l'implantation de nouveaux *flagships*.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 92 millions d'euros, en hausse par rapport aux exercices passés. Ils se maintiennent toutefois à un niveau relatif globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (de l'ordre de 5 %).



## 4.4 Autres Maisons

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 874</b>	<b>3 285</b>	<b>+ 18 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>558</b>	<b>459</b>	<b>+ 22 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>14,4 %</b>	<b>14,1 %</b>	<b>+ 0,3 pt</b>
EBITDA	888	734	+ 21 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	22,9 %	22,4 %	+ 0,5 pt
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	221	180	+ 23 %
Équivalents temps plein moyens	8 137	7 270	+ 12 %

### Chiffre d'affaires

En 2022, les ventes des Autres Maisons progressent de + 18 % en données publiées et de + 16 % à périmètre et change constant.

L'écart entre les données publiées et les données comparables intègre, en plus des effets de change, l'impact de la cession des marques horlogères Girard-Perregaux et Ulysse Nardin dont le chiffre d'affaires n'est plus consolidé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Toutes les Maisons de ce segment enregistrent une hausse de leur chiffre d'affaires.

La performance de Balenciaga a été excellente une grande partie de l'année, le dernier trimestre ayant été cependant moins porteur dans un contexte de ralentissement dans certains marchés et d'une controverse relative à une campagne de communication de la Maison, particulièrement aux États-Unis.

Après un début d'année très solide, Alexander McQueen s'est attachée à consolider ses parts de marché en rééquilibrant à dessein son offre de produits et en donnant la priorité à son réseau *retail*.

L'activité de Brioni a continué de se redresser et retrouve quasiment son niveau de 2019 voire le dépasse nettement pour ce qui concerne la distribution en propre.

Les ventes de Boucheron sont en très forte progression, confirmant que le potentiel de croissance de cette Maison est exceptionnel.

L'augmentation des chiffres d'affaires de Pomellato et Dodo est quant à elle extrêmement robuste.

Qeelin a été évidemment affectée par la détérioration de l'environnement de consommation en Chine en lien avec la mise en œuvre de la politique dite « zéro Covid ». Elle parvient cependant à faire croître ses ventes grâce à la résilience de son réseau de distribution en Chine et à une solide progression de son activité dans de nouveaux marchés.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution

Le chiffre d'affaires réalisé dans les points de ventes et sites gérés directement par les Autres Maisons augmente de + 27 % en comparable sur un an. Cette croissance résulte pour partie de l'ouverture de nouveaux magasins en lien avec la stratégie

visant à privilégier une distribution plus exclusive mais la progression à magasins constants est également très solide bien qu'inégale selon les marchés. Elle est aussi liée au développement continu des ventes en ligne. Leur contribution au chiffre d'affaires total diffère toutefois d'une marque à l'autre car fortement corrélée à la maturité de l'E-commerce et de l'offre de chaque Maison.

Les ventes aux tiers (*wholesale*) sont en recul de - 6 % en comparable. En ligne avec la stratégie définie par le Groupe, les Autres Maisons, en premier lieu Balenciaga, travaillent en effet à concentrer l'activité *wholesale* sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires.

### Chiffre d'affaires par zone géographique

Les performances enregistrées par les Autres Maisons dans chaque région suivent des dynamiques assez comparables à celles qui ont été relevées chez Gucci, Yves Saint Laurent et Bottega Veneta.

Les tendances très robustes de la consommation locale et le rebond du tourisme bénéficient à la croissance des ventes de toutes les Maisons du segment en Europe de l'Ouest. L'activité y progresse de + 25 % en comparable.

La hausse du chiffre d'affaires atteint + 37 % en comparable au Japon, tirée notamment par l'excellente performance des marques de joaillerie.

En Amérique du Nord, la croissance des ventes s'est normalisée pour s'établir pour l'année à + 5 % en comparable. Rapportée à 2019, les Autres Maisons ont toutefois plus que doublé de taille en Amérique du Nord.

En Asie-Pacifique, la progression du chiffre d'affaires reste solide à + 10 % en comparable. À l'instar de l'industrie, l'activité des Autres Maisons a été certes affectée par la politique sanitaire adoptée en Chine mais leurs ventes ont bien résisté. Dans les autres marchés, principalement en Asie du Sud-Est et en Océanie, les Autres Maisons enregistrent des hausses de leur chiffre d'affaires qui témoignent de leur exceptionnel potentiel de développement.

Dans le Reste du Monde, hors Russie, les Autres Maisons enregistrent des performances extrêmement solides.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2022, c'est la Maroquinerie qui enregistre la plus forte croissance de ses ventes parmi les grandes catégories. Notamment, l'offre de Maroquinerie de Balenciaga et Alexander McQueen, qui s'est étoffée au cours des derniers exercices, a continué d'attirer de nouveaux clients.

La progression du chiffre d'affaires de la catégorie Prêt-à-porter est également très robuste grâce aux bonnes dynamiques relevées chez Balenciaga, le redressement de Brioni et la légitimité de Alexander McQueen dans cette catégorie.

Le catégorie Chaussures a quant à elle pâti de bases de comparaison très élevées dans un contexte de modération de la demande de la clientèle aspirationnelle dans certains marchés.

Les Maisons de Joaillerie ont continué en 2022 à mettre en œuvre avec succès leur plan de développement et voient leur chiffre d'affaires augmenter très matériellement. Les collections de Haute-Joaillerie de Boucheron mais également de Pomellato ont été en outre particulièrement bien accueillies.

Les *royalties* sont en hausse par rapport à 2021, portées notamment par la très bonne performance des licences gérées par Kering Eyewear.

## Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2022 à 558 millions d'euros, en hausse de + 22 % par rapport à 2021.

La rentabilité opérationnelle atteint 14,4 %, en augmentation de 0,3 point rapportée à celle de 2021.

Cette légère amélioration repose sur l'excellente performance des Autres Maisons au premier semestre et de l'effet opérationnel

favorable en résultant. Au second semestre en revanche, le maintien à un niveau élevé des dépenses engagées pour renforcer les organisations des Maisons et supporter leur développement sur tous les principaux marchés a pesé sur la rentabilité alors que la croissance des ventes se normalisait.

La déconsolidation des marques horlogères à la suite de leur cession a également eu un impact positif sur la marge opérationnelle du segment.

L'EBITDA s'élève à 888 millions d'euros en hausse de 154 millions d'euros par rapport à 2021. La marge d'EBITDA s'établit ainsi à 22,9 % en progression de 0,5 point.

## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 580 unités au 31 décembre 2022, soit en net 53 magasins de plus par rapport au 31 décembre 2021.

Balenciaga et les marques de Joaillerie sont les principaux contributeurs à cette expansion du réseau. L'Asie-Pacifique est la première région en nombre d'ouvertures (nettes des fermetures) suivie à parts quasi-égales par l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons sont donc logiquement en hausse pour s'établir à 221 millions d'euros. Ce sont 41 millions d'euros de plus qu'en 2021. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement a été maintenu à un niveau élevé (5,7 % en 2022 contre 5,5 % en 2021). Si les Maisons travaillent évidemment à renforcer leur distribution *retail*, elles s'attachent également à investir dans leurs capacités de production et l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement de leur activité.

## 4.5 Kering Eyewear et Corporate

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 139</b>	<b>733</b>	<b>+ 55 %</b>
dont Kering Eyewear	1 115	706	+ 58 %
dont Corporate et autres	24	27	- 9 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>(88)</b>	<b>(164)</b>	<b>+ 46 %</b>
dont Kering Eyewear	203	82	+ 146 %
dont Corporate et autres	(291)	(246)	- 18 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	238	291	- 18 %
Équivalents temps plein moyens	5 486	4 269	+ 29 %

Le segment « Kering Eyewear et Corporate » regroupe :

- d'une part Kering Eyewear dont les ventes et le résultat opérationnel sont présentés avant élimination des ventes intra-groupe et autres écritures de consolidation (publiées sur la ligne séparée « Éliminations ») ;
- d'autre part les équipes du siège de Kering, l'ensemble des services qui y sont attachés, y compris dans les régions, et les Services Partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable. KGS, l'entité de Kering qui réalisait des activités de *sourcing* pour le compte de marques hors Groupe (dont des enseignes de l'ex-Groupe Redcats), a été cédée en novembre 2022. Son résultat opérationnel sur presque 11 mois est intégré dans la contribution du sous-segment Corporate et autres.

En 2022, le chiffre d'affaires total du segment s'élève à 1 139 millions d'euros dont 1 115 millions d'euros enregistrés par Kering Eyewear.

Les ventes de Kering Eyewear progressent de + 58 % en données publiées. Ces ventes intègrent toutefois des effets de périmètre favorables avec la consolidation de l'activité de Lindberg depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021 et celle de Maui Jim depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2022.

À périmètre et à change constant, la croissance s'établit à + 27 % dans un contexte où le nombre de licences gérées par Kering Eyewear est resté stable par rapport à 2021. La performance par semestre doit s'analyser au regard de la saisonnalité de l'activité de Kering Eyewear (davantage concentrée sur le premier semestre).

La croissance à périmètre constant est extrêmement solide dans tous les principaux marchés à l'exception de la Chine.

Analysé sous l'angle des canaux de distribution des marques sous licence gérées par Kering Eyewear, les chaînes locales et les trois « Os » (Opticien/Optométriste/Ophthalmologiste)

constituent le premier vecteur des ventes (plus de 50 % en 2022 comme en 2021). Le chiffre d'affaires réalisé auprès de ces distributeurs enregistre une progression une nouvelle fois très robuste, témoignant ainsi de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear. L'activité dans les autres canaux de distribution est en forte hausse et rebondit même dans le *travel retail*, avec un doublement des ventes.

Le résultat opérationnel du segment est une perte de 88 millions d'euros constituée du résultat opérationnel positif de Kering Eyewear pour 203 millions d'euros net des coûts de fonctionnement du Corporate pour 291 millions d'euros.

La rentabilité opérationnelle de Kering Eyewear s'établit ainsi à 18,2 %, un gain de l'ordre de 6,5 points par rapport à 2021. Cette progression résulte d'un effet de levier opérationnel favorable mais aussi du caractère relatif de l'intégration de Lindberg et Maui Jim.

Les coûts de fonctionnement du siège progressent de 45 millions d'euros par rapport à 2021. Hors un effet de change défavorable, l'augmentation des charges est principalement liée aux initiatives du Groupe dans le domaine des systèmes d'information, du digital et de l'innovation, ainsi qu'aux effets de l'inflation, notamment pour ce qui concerne la masse salariale. En outre, les coûts encourus en 2021 s'étaient maintenus à un niveau particulièrement bas après la réduction massive constatée en 2020, année de la pandémie de la Covid-19. Ainsi, par rapport à 2019, la hausse des coûts de fonctionnement du siège est contenue à + 4 % en données publiées.

Les investissements opérationnels du segment s'établissent à 238 millions d'euros en 2022, en baisse de 53 millions d'euros comparés à 2021. Le niveau d'investissements avait en effet atteint un pic en 2020 et était resté très élevé en 2021 en lien avec la modernisation de l'ensemble des systèmes d'information et de l'organisation logistique gérés par le Corporate au bénéfice des marques.

## 5 - RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

Le résultat net de la Société mère en 2022 constitue un bénéfice de 1 552 millions d'euros (bénéfice de 2 769 millions d'euros en 2021). Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 1 624 millions d'euros (2 025 millions d'euros en 2021).

## 6 - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2022 sont décrites dans la Note 29 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

## 7 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Programme de rachat d'actions

La quatrième tranche du Programme de Rachat d'Actions a été finalisée le 15 décembre 2022. Sur la période du 24 octobre au 15 décembre 2022, 650 000 actions ont été rachetées (soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 % du capital) au prix de 511,71 € par action.

Il a été décidé lors de la réunion du Conseil d'administration du 14 février 2023, que les 650 000 actions rachetées dans le cadre de cette tranche seraient annulées d'ici la fin de l'année 2023.

### Nomination du nouveau directeur de la création de Gucci

Le 28 janvier 2023, Kering et Gucci ont annoncé l'arrivée de Sabato De Sarno en tant que Directeur de la Création de la Maison Gucci. Sabato De Sarno présentera sa première collection lors de la Fashion Week Femme de Milan en septembre 2023.

Dans ses nouvelles fonctions, Sabato De Sarno dirigera le Studio de Création de la Maison et sera rattaché à Marco Bizzarri, Président-Directeur général de Gucci. Il aura la responsabilité de définir et d'exprimer la vision créative de la Maison à travers les collections Femme, Homme, Maroquinerie, Accessoires et Lifestyle.

Sabato De Sarno a grandi à Naples, en Italie. Il a commencé sa carrière chez Prada en 2005, puis a évolué chez Dolce & Gabbana avant de rejoindre Valentino en 2009. Il y a occupé des responsabilités de plus en plus importantes jusqu'à devenir Directeur de la Mode, supervisant les collections homme et femme.

### Raffaella Cornaggia nommée Directrice générale de Kering Beauté

Le 3 février 2023, Kering a annoncé la nomination de Raffaella Cornaggia à la tête de Kering Beauté. Basée à Paris, elle est rattachée à Jean-François Palus, Directeur général délégué de Kering, et devient membre du Comité exécutif du Groupe.

Dans son nouveau rôle, et entourée d'une équipe de professionnels expérimentés, elle développera une expertise Beauté pour Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato et Qeelin.

La création de Kering Beauté permettra au Groupe de soutenir ces marques dans le développement de cette catégorie qui constitue une extension naturelle de leur univers.

Kering est en effet convaincu de pouvoir créer de la valeur pour le Groupe et pour ses Maisons, en tirant parti de l'identité unique de chacune d'entre elles, en pleine cohérence avec leur stratégie et leur positionnement.

### Émission d'un emprunt obligataire en deux tranches pour un montant total de 1,5 milliard d'euros

Le 27 février 2023, Kering a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros se répartissant en :

- une tranche de 750 millions d'euros à 6 ans assortie d'un coupon de 3,25 %,
- et une tranche de 750 millions d'euros à 10 ans assortie d'un coupon de 3,375 %.

Cette émission s'inscrit dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe. Elle concourt à l'accroissement de la flexibilité financière du Groupe en permettant le refinancement de sa dette existante.

L'accueil très favorable de cette offre par les investisseurs obligataires confirme la confiance du marché dans la qualité du crédit du Groupe. La dette long terme du Groupe est notée « A » par *Standard & Poor's* avec perspective stable.

## Événements postérieurs à la réunion du Conseil d'administration ayant arrêté le rapport de gestion

### Kering se fixe un nouveau cap en matière de Développement durable avec un objectif de réduction de 40 % de ses émissions absolues à l'échelle du Groupe

À l'occasion d'un événement organisé à New York le 17 mars 2023, Kering s'est engagé à réduire ses émissions absolues de gaz à effet de serre de 40 % d'ici 2035, par rapport à 2021. Ce nouvel objectif, qui couvre les scopes 1, 2 et 3 du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), a été dévoilé en amont de la publication par Kering le 22 mars de son rapport d'étape 2020-2023 relatif à ses objectifs de développement durable, six ans après le lancement de la stratégie « Façonner le Luxe de demain » du Groupe. Pour Kering, cet objectif de réduction de -40 % de ses émissions absolues, en contribuant à faire évoluer sa stratégie de développement durable, représente une étape nécessaire

pour accélérer la mise en œuvre de sa vision d'un Luxe moderne et responsable. Ces trois dernières années, le Groupe a non seulement réalisé des progrès significatifs pour atteindre ses objectifs sociaux et environnementaux initiaux à horizon 2025, mais il a également renforcé ses engagements en se fixant de nouveaux objectifs ambitieux. Associés aux stratégies du Groupe dédiées au climat, à la biodiversité et à l'économie circulaire, ces objectifs complémentaires, combinés à son nouvel objectif en termes d'émissions absolues et à ses objectifs historiques, permettront à Kering de continuer à transformer son business model.

## 8 - PERSPECTIVES

S'inscrivant dans une vision de long terme, Kering investit pour développer ses Maisons afin qu'elles renforcent sans cesse leur désirabilité et l'exclusivité de leur distribution, assurent le parfait équilibre entre innovation créative et intemporalité, et garantissent à leurs clients les plus hauts standards de qualité, de durabilité et d'expérience.

En dépit de la persistance d'incertitudes économiques et géopolitiques à court terme, Kering continuera de déployer sa stratégie et sa vision, avec deux ambitions : d'une part, s'inscrire dans une trajectoire de croissance profitable, avec en conséquence une génération de *cash-flow* élevée et une forte rentabilité de ses capitaux employés, et d'autre part confirmer son statut parmi les groupes les plus influents de l'industrie du Luxe.

## 9 - DÉFINITIONS DES INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

### Croissance « publiée » et croissance « comparable »

La croissance « publiée » du Groupe correspond à la variation de son chiffre d'affaires publié (précédemment qualifié de « réel ») entre deux périodes.

Le Groupe mesure la croissance « comparable » (également nommée « croissance organique » ou « croissance en comparable ») de ses activités en comparant l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes à périmètre et taux de change constants.

Les effets de périmètre sont traités de la manière suivante, pour les périodes concernées :

- en excluant du chiffre d'affaires de la période actuelle, la part relative aux entités acquises ;
- en excluant du chiffre d'affaires de la période précédente, la part relative aux entités cédées ou en cours de cession.

Les effets de change sont calculés en appliquant les taux de change moyens de la période actuelle aux montants de la période précédente.

### Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles,

des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges.

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il 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 indicateur alternatif de performance 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, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

Le Groupe utilise 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 Groupe a également défini un agrégat supplémentaire, le cash-flow disponible opérationnel, afin de prendre en compte le remboursement des loyers fixes capitalisés (principal et intérêts) en application de la norme IFRS 16 et ainsi refléter l'intégralité de ses flux opérationnels.

Le cash-flow disponible correspond ainsi au cash-flow disponible opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés (hors contrats de location).

## Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des

intérêts minoritaires. Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières.

## 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.

# 10 - POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

La politique d'investissement de Kering a pour objectif de soutenir et d'amplifier le potentiel de croissance du Groupe sur ses marchés, et s'articule autour des investissements financiers et des investissements opérationnels.

Les investissements financiers traduisent la stratégie du Groupe qui vise à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée, dans le domaine du luxe, en acquérant des marques à fort potentiel de développement, et dont les positionnements sont complémentaires de ceux de ses actifs existants.

Les investissements opérationnels, quant à eux, ont vocation à accélérer la croissance organique des marques du Groupe, en développant ou en rénovant le réseau de magasins, en investissant dans des plateformes logistiques ou dans les systèmes d'information notamment.

## Investissements financiers

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 2 770 millions d'euros en 2022, correspondant notamment à l'acquisition de Maui Jim (contre un décaissement net de 452 millions d'euros pour l'exercice 2021, qui concernait essentiellement l'acquisition de Lindberg).

Pour rappel, les impacts de la trésorerie des activités abandonnées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (principalement Girard-Perregaux et Ulysse Nardin) sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées » (Chapitre 6 - états financiers au 31 décembre 2022 - 1.5 Tableau de flux de trésorerie consolidés) et s'élèvent à 8 millions d'euros en 2022 (contre 2 millions d'euros pour l'exercice 2021).

## Investissements opérationnels

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses Maisons, ainsi qu'à accroître le retour sur capitaux employés des investissements réalisés.

La politique d'investissement du Groupe est axée autour du développement de son réseau de magasins, de la transformation et de la rénovation de ses points de vente existants, de l'établissement et du maintien des unités de fabrication dans le secteur du luxe ainsi que du développement de ses systèmes d'information. Les investissements opérationnels bruts s'élevaient à 1 071 millions d'euros au 31 décembre 2022, en hausse de 137 millions d'euros par rapport à 2021 (soit + 15 %). La saisonnalité des décaissements liés aux investissements opérationnels est très équivalente à 2021 avec une large majorité des investissements (de l'ordre des 2/3) réalisés au second semestre.

Au 31 décembre 2022, le Groupe disposait d'un réseau de 1 659 magasins exploités en propre. En net, le réseau compte 100 magasins de plus qu'au 31 décembre 2021. La région Asie-Pacifique concentre une part significative (près de 40 %) des ouvertures nettes de la période mais certaines marques ont également complété leurs réseaux de distribution avec des ouvertures au Japon, en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest. Par ailleurs, la progression est liée très majoritairement à l'extension des réseaux de Balenciaga et Yves Saint Laurent, et à la finalisation de la rationalisation de la distribution de Gucci.

### Gucci

Au 31 décembre 2022, Gucci exploitait 528 magasins en direct. Au cours de l'exercice, Gucci a ouvert en net 27 magasins, principalement en Asie-Pacifique. Gucci donne la priorité à la croissance organique en maximisant la productivité du réseau de magasins existant mais continue aussi à identifier toutes les opportunités lui permettant d'améliorer sa distribution dans certaines régions ou dans certains canaux de vente.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élevaient à 408 millions d'euros en augmentation de + 26 % par rapport à 2021. Ces investissements se répartissent de façon relativement équilibrée entre rénovations, ouvertures ou relocalisations et projets liés à la *supply-chain*, le digital et les fonctions de support.

### Yves Saint Laurent

Au 31 décembre 2022, la Maison exploitait 280 magasins en propre. En net, 12 magasins ont été ouverts au cours de l'année 2022 dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices. Les ouvertures de l'année concernent l'ensemble des marchés dans lesquels Yves Saint Laurent opère déjà en direct. Si à l'évidence, 2022 est une année de normalisation en termes de croissance du nombre de points de vente, la Maison n'en a pas moins le potentiel pour gérer un réseau de 300 à 350 magasins à moyen-terme.

Les investissements opérationnels de la Maison s'établissent à 112 millions d'euros en hausse de 40 millions d'euros par rapport à 2021.

### Bottega Veneta

Au 31 décembre 2022, la distribution en propre repose sur 271 magasins. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert en net 8 points de vente. Comme en 2021, la marque a en priorité concentré ses efforts d'investissement dans la relocalisation et la rénovation du parc de magasins existant tout en poursuivant sa stratégie d'ouverture progressive et ciblée en fonction des opportunités, notamment concernant l'implantation de nouveaux *flagships*.

Les investissements opérationnels s'élevaient à 92 millions d'euros en 2022, en hausse par rapport à 2021 mais à un niveau relatif globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (de l'ordre de 5 %).

### Autres Maisons

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 580 unités au 31 décembre 2022, soit 53 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2021. Cette augmentation est en majorité liée à des ouvertures de boutiques Balenciaga et Alexander McQueen. L'exercice a également été marqué par l'expansion du réseau des Maisons de Joaillerie, avec à nouveau une concentration des ouvertures en Asie.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons sont donc en hausse pour s'établir à 221 millions d'euros, soit 41 millions d'euros de plus qu'en 2021.

### Kering Eyewear et Corporate

Les investissements portés par Kering Eyewear et Corporate s'établissent à 238 millions d'euros. Ils sont en baisse de 53 millions d'euros comparés à 2021. Le niveau d'investissements avait en effet atteint un pic en 2020 et était resté très élevé en 2021 en lien avec la modernisation de l'ensemble des systèmes d'information et de l'organisation logistique gérés par le Corporate au bénéfice des marques. Les décaissements liés aux grands programmes stratégiques pilotés par le Groupe (déploiement de SAP, mise en service d'un *hub* logistique en Italie) ont été très concentrés sur les trois exercices passés. Il en résulte une baisse de la part du segment Kering Eyewear et Corporate dans les investissements opérationnels du Groupe (de 31 à 22%).





# CHAPITRE 3

## Gouvernement d'entreprise

<b>1 - Gouvernance de Kering</b>	<b>92</b>	<b>3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux</b>	<b>136</b>
1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence	92	<b>4 - Rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>137</b>
1.2 Unicité des fonctions de direction	92	4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote <i>ex-ante</i> )	137
1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué	93	4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote <i>ex-ante</i> )	143
1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration	93	4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote <i>ex-post</i> )	144
1.5 Rôle et missions de l'Administrateur référent	94		
1.6 Rôle et missions du Référent climat	95		
1.7 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles	96		
<b>2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux</b>	<b>97</b>		
2.1 Composition du Conseil d'administration au 2 mars 2023	97		
2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	121		
2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	127		
2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	135		
2.5 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	135		

# 1 - GOUVERNANCE DE KERING

En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, a été établi par le Conseil d'administration de la Société. Il rend compte notamment de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, de la conformité aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère et qui comprend la politique de rémunération

des mandataires sociaux établie par le Conseil. Ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général et Directeur général délégué de la Société.

L'intégralité de ce rapport, en ce compris la politique de rémunération des mandataires sociaux, a fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 mars 2023 conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 22-10-8 du Code de commerce.

## 1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation d'octobre 2003 des rapports de l'AFEP et du MEDEF, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, de leurs recommandations d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils, de leurs recommandations de juin 2013 sur le vote des actionnaires sur les rémunérations *Say-on-Pay*, sur le renforcement de la règle *comply or explain* et sur l'institution

du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, de leurs recommandations de novembre 2016 notamment sur l'indépendance, la RSE ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et de leurs recommandations de juin 2018 notamment sur les missions du Conseil d'administration, actualisé le 30 janvier 2020, et de leurs recommandations de décembre 2022 sur les missions du conseil pour qu'il soit garant de la stratégie RSE de l'entreprise (le Code AFEP-MEDEF).

## 1.2 Unicité des fonctions de direction

En 2005, PPR a adopté une gouvernance avec Conseil d'administration, lequel a nommé M. François-Henri Pinault, Président du Conseil et Directeur général.

À la suite des réflexions menées au sein du Comité des nominations, le Conseil a en effet opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et a décidé de reconduire cette option à la suite du renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, considérant que cette modalité d'exercice répondait le mieux aux spécificités de Kering. La décision de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société est effectivement apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement, ainsi qu'à l'activité du Groupe. À l'issue de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, le Conseil d'administration a renouvelé son choix de confier la Direction Générale à M. François-Henri Pinault.

Dans sa décision, le Conseil a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, ainsi qu'une expérience approfondie. Le Conseil a également souligné

l'avantage que représente l'unicité de direction suite à la transformation du Groupe, considérant que ce mode de gouvernance permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente.

Enfin, cette modalité d'exercice répond à la structure de l'actionariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering.

M. François Pinault, fondateur du Groupe, est quant à lui Président d'Honneur du Conseil d'administration, mais n'est pas Administrateur.

Par ailleurs, compte tenu de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration, le 11 février 2019, a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur référent dont les fonctions sont décrites à la section 1.5 du présent chapitre, ainsi que dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

### 1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué

Par décision en date du 26 février 2008, M. Jean-François Palus, alors Directeur financier de PPR, est devenu Administrateur et Directeur général délégué. Par la suite, les Assemblées générales mixtes du 18 juin 2013, du 27 avril 2017 et du 22 avril 2021 ont successivement renouvelé son mandat d'Administrateur et Directeur général délégué pour une durée de quatre ans et le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées a renouvelé celui de Directeur général délégué, sur proposition du Président-Directeur général, pour la même durée.

Le Directeur général délégué assume, aux côtés du Président-Directeur général, une responsabilité directe vis-à-vis de la direction des Opérations de plusieurs marques du Groupe et participe activement à l'élaboration de la stratégie globale du Groupe.

Le Conseil a conféré à M. Jean-François Palus, en sa qualité de Directeur général délégué, et conformément aux autorisations expressément conférées au Directeur général délégué par le Conseil en vertu des dispositions statutaires, les mêmes pouvoirs de représentation et d'engagement de la Société envers les tiers que ceux dont dispose le Directeur général.

### 1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un équilibre des pouvoirs effectif, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, le Conseil d'administration comprend des Administrateurs provenant de secteurs variés, majoritairement indépendants (six sur onze membres composant le Conseil, hors Administrateurs représentant les salariés, soit 55 %), en ce compris une Administratrice référente. Au 2 mars 2023, le Conseil compte cinq femmes sur les treize membres qui le composent (soit 45 %, pourcentage établi hors Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27 du Code de commerce), témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'administration et respectant les dispositions du Code de commerce qui fixent à 40 % le seuil de représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et ceux de ses quatre Comités spécialisés, présentés à la section 2.3.3 du présent chapitre :

- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations et de la gouvernance ;
- Comité de développement durable.

En ce qui concerne les Administrateurs, les statuts de la Société reflètent les prescriptions légales ; des dispositions spécifiques concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peut dépasser l'âge de 70 ans), les Administrateurs représentant les salariés (désignés par le Comité social et économique de Kering pour le premier et par le Comité d'entreprise européen pour le second), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (au minimum 50), à l'exception toutefois des Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce.

Afin de garantir un renouvellement harmonieux des membres du Conseil d'administration, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a opté pour un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Administrateurs sont tenus à une obligation d'assiduité et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités, qu'ils nourrissent par la diversité de leurs profils, compétences et expertises. Une véritable complémentarité existe entre les Administrateurs bénéficiant

d'une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise, et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe et contribuent à le faire évoluer.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient (article 15), sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes sont soumises à son autorisation préalable :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie de la Société et plus généralement du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes effectuées par Kering SA ou par toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 500 millions d'euros (montant fixé annuellement par le Conseil) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque Administrateur est tenu de faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec Kering SA ou toute autre société du Groupe et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote sur toute délibération le concernant directement ou indirectement. Le Conseil d'administration évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance. Les dernières modifications en date sont détaillées au sein de la section 2.2.1 du présent chapitre.

Le texte du règlement intérieur est publié dans son intégralité sur le site internet de la Société.

Comme évoqué précédemment, chaque Comité bénéficie d'un règlement intérieur propre, mis à jour régulièrement. La dernière modification en date concerne le règlement intérieur du Comité d'audit qui prévoit désormais des règles d'approbation pour les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Chaque Administrateur a la faculté, s'il en fait la demande, de participer, sans voix délibérative, à certaines réunions des Comités dans lesquels il n'est pas membre.

En outre, le Conseil d'administration procède tous les trois ans, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à une évaluation formalisée réalisée par un tiers indépendant. Il débat également, chaque année, de son fonctionnement. Cette évaluation annuelle du Conseil porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Celle-ci se déroule en deux temps :

- remise d'un questionnaire à chacun des Administrateurs ;
- entretien individuel avec le Président du Conseil ou l'Administrateur référent, ou une personne désignée par le Président, qui s'appuie sur le questionnaire précité.

À l'issue de ces entretiens, les Administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et vérifient que les sujets d'importance sont convenablement préparés et débattus.

Afin de garantir l'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société, des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont tenues au moins une fois par an, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, afin de promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise, de nouer et maintenir un véritable dialogue sur les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG »), la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, multiplie les rencontres avec ses actionnaires, ainsi que plus largement avec l'ensemble de ses autres parties prenantes.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2 du présent chapitre.

## 1.5 Rôle et missions de l'Administrateur référent

### 1.5.1 Présentation de l'Administrateur référent

Au regard des évolutions dans la composition du Conseil d'administration et à la suite d'un dialogue avec les actionnaires de la Société conduit à la fin de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a souhaité intégrer dans sa composition la présence d'un Administrateur référent afin d'apporter des garanties supplémentaires à son bon fonctionnement et à l'équilibre des pouvoirs en son sein.

Le Conseil d'administration, le 11 février 2019, a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur référent et a confié ce rôle à Mme Sophie L'Hélias.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 mars 2022, Mme Sophie L'Hélias a fait part de sa démission de son mandat d'administratrice au sein du Conseil de Kering, en raison de ses nouvelles fonctions de Présidente de conseil d'administration d'une société extérieure au Groupe.

À la suite de la nomination de Mme Véronique Weill lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, le Conseil d'administration lui a confié le poste d'Administrateur référent. Elle apporte au Conseil d'administration de Kering sa solide expérience notamment en matière de gouvernance d'entreprise.

### 1.5.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur référent

#### Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs

L'Administrateur référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour du Conseil ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier avec les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration.

Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administrateur référent.

À noter que les missions de l'Administrateur référent sont prévues et décrites dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

## Relations de l'Administrateur référent avec les actionnaires

L'Administrateur référent :

- en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, social et gouvernance). Il se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au Conseil les questions des actionnaires en matière ESG ;
- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

## Moyens

L'Administrateur référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe ;
- peut aussi requérir l'assistance du Secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

## Compte rendu

L'Administrateur référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Lors de chaque fin de mandat de l'Administrateur référent, le Conseil procède à une étude des moyens mis à la disposition de l'Administrateur référent dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

Par ailleurs, l'Administrateur référent présente au Conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

## 1.6 Rôle et missions du Référent climat

Dans le cadre des engagements pris par le Groupe en matière d'action climatique, le Conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 16 février 2022 de créer le rôle de Référent climat.

En coordination avec la Présidente du Comité de développement durable et l'Administratrice référente, les principales missions du Référent climat consistent à :

- s'assurer que le Conseil dans son ensemble et chacun des Administrateurs ont une bonne appréhension et compréhension des enjeux et impacts du changement climatique, en général et particulièrement pour Kering et le secteur du luxe ;

## Travaux en 2022

Mme Sophie L'Hélias, Administratrice référente jusqu'au 4 mars 2022, s'est entretenue de manière régulière avec les Administrateurs et la Direction Générale.

Le 28 avril 2022, Mme Véronique Weill a succédé à Mme Sophie L'Hélias, en qualité d'Administratrice référente.

Depuis sa nomination, Véronique Weill a consacré son activité principalement à rencontrer l'ensemble des Administrateurs, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et des membres du Comité exécutif. Elle a également rencontré les équipes de la Société : juridique, ressources humaines, relations investisseurs, finance, développement durable ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Au cours de l'exercice 2022, elle a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontres dans le cadre du *roadshow* ESG organisé en novembre 2022 auprès des investisseurs significatifs de la Société représentant environ 38,6 % du flottant (et 21,8 % du capital total), qui a permis un dialogue constructif sur les thèmes stratégiques de gouvernance et de développement durable (ESG) (le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société) ;
- rendu compte aux Administrateurs des échanges avec les investisseurs ;
- organisé et présidé une réunion avec les membres du Conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le 8 décembre 2022 ;
- été associée au processus d'évaluation du Conseil ;
- participé à l'ensemble des réunions des Comités spécialisés.

- proposer toute action jugée pertinente pour renforcer l'expertise du Conseil dans son ensemble sur le sujet (formation, intervention d'experts, etc.) ;
- informer régulièrement le Conseil sur les dernières avancées en matière de connaissances scientifiques sur le réchauffement climatique (travaux du GIEC en particulier) et sur les évolutions en matière d'obligations de déclarations pour les entreprises sur le sujet (actualités réglementaires et veille prospective) ;
- évaluer et positionner les risques et les opportunités que soulève le changement climatique au sein de la structure de gouvernance afin de garantir une prise en compte stratégique du sujet, dans une approche de long terme ;

- s'assurer que l'ambition du Groupe en matière de climat est en ligne avec l'Accord de Paris et alignée avec les meilleurs standards et pratiques au niveau international (SBT, trajectoire Net Zero, TCFD, Taxonomie, attente des actionnaires, des investisseurs et des autres parties prenantes, etc.) et à même de renforcer le leadership du Groupe en la matière ;
- participer aux discussions d'orientation stratégique en matière de trajectoire climat et de financement de la transition (résilience et adaptation du modèle d'affaires du Groupe aux enjeux du changement climatique) ;
- s'assurer que la dimension climat est intégrée dans l'ensemble des décisions clés de l'entreprise (innovation, choix technologiques, investissements, etc.) ;
- rendre compte au Conseil au moins deux fois par an, en coordination avec le Comité de développement durable du Conseil dont il est membre, du déploiement de la stratégie climat dans le Groupe, des plans d'action mis en place et des résultats obtenus en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Lors de sa réunion du 28 avril 2022, le Conseil d'administration a désigné M. Jean-Pierre Denis pour assurer ce rôle en raison notamment de son expertise en matière de gestion du risque, incluant les risques extra-financiers et le lien entre les performances financières et extra-financières, et de développement durable, en particulier en matière d'énergies renouvelables et de traitement des déchets : M. Jean-Pierre Denis a été Président de Dalkia (énergies

renouvelables) de 1999 à 2003, membre du Directoire de Veolia Environnement de 2000 à 2003 et est administrateur de Paprec Holding (recyclage traitement des déchets). Membre du Comité d'audit de Kering depuis 2008 et du Comité de développement durable depuis 2020, l'expérience et l'expertise globale de M. Jean-Pierre Denis permettent de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe et de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement.

Depuis sa désignation, M. Jean-Pierre Denis s'est entretenu de manière régulière avec la Direction Générale, l'Administratrice référente, la Présidente du Comité de développement durable et la Directrice du développement durable du Groupe, afin de proposer une feuille de route, des objectifs pluriannuels et un plan d'action à mettre en œuvre en matière d'action climatique. Il a participé à de nombreuses conférences internes et externes au Groupe.

Dans ce cadre, il est prévu au cours de l'exercice 2023 de dédier une séance du Conseil à une formation des Administrateurs aux sujets climatiques et aux enjeux pour le Groupe. Par ailleurs, la réunion annuelle consacrée à la stratégie du Groupe comprendra dans son ordre du jour en 2023 la fixation de la stratégie RSE pluriannuelle du Groupe, et particulièrement s'agissant du climat, avec la fixation d'objectifs définis pour différents horizons de temps.

## 1.7 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et à tout moment avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Le Conseil a à sa disposition les moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent et notamment celles relatives aux orientations stratégiques du Groupe, à leur mise en œuvre et à leur suivi. Les Administrateurs disposent en amont de tous les éléments nécessaires à une prise de décision libre et éclairée, et participent, en lien avec la Direction Générale, à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions.

Le Conseil a également la possibilité d'engager tous conseils ou consultants afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Le Conseil a en outre la possibilité de rencontrer les dirigeants du Groupe lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de ses Comités.

Chaque Administrateur a également la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe en dehors de ces réunions pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Par sa composition et son positionnement, le Conseil d'administration est assuré d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de la procédure régulière d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales telle que décrite à la section 2.2.1 du présent chapitre, les Administrateurs peuvent être amenés à échanger avec la direction Juridique ainsi que, le cas échéant, la direction Financière.

## 2 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX















### 2.1 Composition du Conseil d'administration au 2 mars 2023

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts de la Société afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Assemblées générales du 6 mai 2014 et du 16 juin 2020, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de l'avis favorable émis par le Comité social et économique de la Société, ont décidé de modifier le même article 10 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Au 2 mars 2023, le Conseil d'administration comptait treize Administrateurs, dont six indépendants (55 %, hors administrateurs représentant les salariés) au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil, comme décrits à la section 2.2.5 du présent chapitre, et deux Administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité social et économique de Kering pour le premier et par le Comité d'entreprise européen pour le second.

			Âge	Femme / Homme	Nationalité	Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au Conseil	Participation à un Comité				
									Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable	
<b>PDG</b>	François-Henri Pinault		60	H	Française	1993 <sup>(2)</sup>	2025	29					●
<b>Administrateurs indépendants <sup>(1)</sup></b>	Véronique Weill <i>Administratrice Référente</i>		63	F	Française	2022	2026	1	●	P	●	●	
	Yonca Dervisoglu		53	F	Turque et britannique	2022	2026	1			●	●	
	Daniela Riccardi		62	F	Italienne	2014	2026	8	●			●	
	Tidjane Thiam		60	H	Franco-ivoirienne	2020	2024	2	P	●			
	Emma Watson		32	F	Britannique	2020	2024	2					P
	Serge Weinberg		72	H	Française	2022	2026	1	●	●	P		
<b>Administrateurs</b>	Jean-Pierre Denis <i>Référent Climat</i>		62	H	Française	2008	2024	14	●	●		●	
	Jean-François Palus <i>Directeur général délégué</i>		61	H	Française	2009	2025	13				●	
	Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer		44	F	Française	2018	2025	4	●	●	●		
	Baudouin Prot		71	H	Française	1998 <sup>(3)</sup>	2025	24				●	
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>	Concetta Battaglia		54	F	Italienne et britannique	2020	2024	2			●	●	
	Vincent Schaal		54	H	Française	2022	2026	1		●			

57 ans

âge moyen des administrateurs

55%

d'administrateurs indépendants <sup>(4)</sup>

7,5 ans

d'ancienneté moyenne

- Membre du Comité P Président du Comité

(1) Au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration.

(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.

(3) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

(4) Pour le calcul du taux d'indépendance, il n'est pas tenu compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.



Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de mettre fin à la fonction de censeur à compter de cette date, en reconnaissant que la présence des CEO des Maisons du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permet d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.

Le Conseil a créé quatre Comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Comité de développement durable. Une description de chacun de ces Comités figure en section 2.3.3 du présent chapitre.

### Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2022 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2022, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus et Mme Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de Financière Pinault, exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales du Groupe.





**François-Henri Pinault**  
Président-Directeur général



Nombre d'actions détenues : 36 201

Né le 28 mai 1962 (60 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024

François-Henri Pinault rejoint le groupe Pinault en 1987. Il exerce différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe avant de devenir membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute en 1993.

De 1997 à 2000, il occupe le poste de Président-Directeur général de la Fnac.

En 2000, François-Henri Pinault devient Directeur général adjoint de PPR (qui deviendra Kering) puis, en 2003, Président du groupe Artémis, l'actionnaire de contrôle de Kering.

Après avoir exercé plusieurs fonctions clés au sein de PPR (Président du Directoire, Vice-Président du Conseil de surveillance, membre du Conseil de surveillance et membre du Directoire), François-Henri Pinault est nommé Président-Directeur général de Kering en 2005. Il transforme progressivement Kering en un Groupe mondial de Luxe, pionnier sur le développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. Il préside également la Fondation Kering, créée en 2009 afin de lutter contre les violences faites aux femmes.

De nationalité française, François-Henri Pinault est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

François-Henri Pinault est également membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité auquel il appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2022 directement et indirectement 42,01 % du capital de Kering.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<b>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</b>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	Juin 2000
Président	Artémis (SAS)	France	Juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	Juillet 1993
Président du Conseil d'administration	Pinault Collection SAS	France	Mai 2016
Président	Sonova Management (SAS)	France	Juillet 2015
Représentant de Sonova Management, gérant	Sonova SCS	France	Septembre 2015
Président	Artémis 28 (SAS)	France	Janvier 2018
Représentant d'Artémis 80, administrateur	DEEZER (ex I2PO) (SAS)	France	Juin 2021
Président	RRW France (SAS)	France	Mai 2018
<b>dans le groupe Kering :</b>			
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	Mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Administrateur	Yves Saint Laurent SAS	France	Juin 2013
Président du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Manager	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Sapardis SE	France	2018
Vice-Président du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Avril 2017
Administrateur	Soft Computing <sup>(1)</sup>	France	Septembre 2017
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	Décembre 2017
Directeur général délégué	Artémis SA	France	Janvier 2018
Président-Directeur Général	Artémis SA	France	Juillet 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Jean-François Palus**  
**Administrateur et Directeur**  
**général délégué**



Nombre d'actions détenues : 70 129

Né le 28 octobre 1961 (61 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2009

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024

Jean-François Palus débute sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen en tant qu'Auditeur et Conseiller financier.

Il rejoint le groupe Pinault (qui deviendra PPR puis Kering) en 1991, occupant successivement plusieurs fonctions de direction au sein de différentes filiales du Groupe. En 2001, il rejoint Artémis en tant que Directeur et Administrateur.

Après avoir pris la responsabilité des fusions et acquisitions de Kering, Jean-François Palus devient Directeur financier du Groupe en 2005 puis, en 2008, Directeur général délégué. À ce titre, il contribue à l'élaboration de la stratégie du Groupe, pilote sa mise en œuvre et veille à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

Jean-François Palus a également dirigé les activités *Sport & Lifestyle* jusqu'à la distribution en nature sous la forme d'actions PUMA SE en mai 2018. Il est membre du Conseil de surveillance de PUMA SE, ayant exercé les fonctions de Président du Conseil de surveillance jusqu'en mai 2022.

De nationalité française, Jean-François Palus est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis 2009. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Jean-François Palus est également membre du Comité de développement durable.

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<b>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</b>			
Directeur général délégué	Artémis (SAS)	France	Décembre 2017
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault	France	Janvier 2018
Directeur général délégué	Artémis 28	France	Janvier 2018
Administrateur	Sonova Management	France	Juillet 2016
<i>Non Executive Director</i>	Christie's International	Royaume-Uni	Février 2018
<b>dans le groupe Kering :</b>			
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	Juin 2011
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	Juin 2014
Administrateur	Gucci America Inc.	États-Unis	Mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	Mai 2014
Administrateur	Kering South East Asia Pte Ltd	Singapour	Octobre 2014
Administrateur	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Président	Boucheron SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020
Administrateur	Kering Canada Services Inc	Canada	Décembre 2021
Président	Kering Beauté SAS	France	Décembre 2021
<b>en dehors du groupe Kering :</b>			
Membre du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Décembre 2012
Administrateur	Bureau Veritas <sup>(1)</sup>	France	Juin 2022

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Mai 2022
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	Mai 2022
Administrateur	Vestiaire Collective SA	France	Janvier 2022
Administrateur	Kering Tokyo Investment Ltd	Japon	Décembre 2021
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	Décembre 2021
Président	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité exécutif	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Tomas Maier Holding LLC	États-Unis	Mars 2020
Administrateur	Altuzarra LLC	États-Unis	Novembre 2020
Administrateur	Tomas Maier Distribution LLC	États-Unis	Décembre 2019
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	Mai 2019
Président	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	Février 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Administrateur	Tomas Maier LLC	États-Unis	Février 2019
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Véronique Weill**  
**Administratrice référente indépendante**  
**Présidente du Comité**  
**des rémunérations**



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 16 septembre 1959 (63 ans)

Nationalité française

CNP Assurances

4 place Raoul Dautry

75716 Paris cedex 15

France

Première nomination en 2022

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025

De nationalité française, Véronique Weill a exercé de nombreuses responsabilités dans les secteurs des services financiers avec un parcours de plus de 20 ans en banque d'affaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France, puis chez AXA pendant 10 ans, ainsi que dans le domaine des nouvelles technologies et du digital.

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Paris et titulaire d'une Licence de Lettres de la Sorbonne, Véronique Weill a démarré sa carrière chez Arthur Andersen Audit à Paris.

De 1985 à 2006, elle a occupé différents postes à responsabilités au sein de JP Morgan à Paris, Londres et New York en qualité notamment de Responsable Europe, puis Monde des Opérations et de la Technologie pour la gestion d'actifs et la clientèle privée, puis de Responsable Monde des Opérations pour la banque d'investissement et des Services Partagés.

De retour en France en 2006, elle rejoint le groupe AXA comme Directrice Générale d'AXA Business Services et Directrice de l'Excellence Opérationnelle ; elle devient membre du Comité Exécutif en 2010 en tant que *Chief Operating Officer*, puis *Group Chief Customer Officer* en charge des clients, de la marque et du Digital du groupe AXA. Elle est également Présidente du Conseil d'Administration de diverses filiales en France, en Espagne et en Italie. Elle a siégé par ailleurs au Conseil Scientifique du Fonds AXA pour la Recherche.

En août 2017, elle rejoint Publicis Groupe en tant que *General Manager*, en charge des fusions et acquisitions, des Opérations, de l'Informatique et de l'Immobilier, et membre du *Management Committee* groupe.

Depuis juillet 2020, elle est Présidente du Conseil d'Administration de CNP Assurances.

Elle est également membre du Conseil d'administration de Valeo et du Conseil de surveillance de Rothschild & Co.

Véronique Weill est Administratrice de Kering depuis le 28 avril 2022. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Le Conseil d'administration a désigné Véronique Weill en tant qu'Administratrice référente indépendante et chargée notamment, en coordination avec le Président, d'être le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, social et gouvernance).

Véronique Weill est Présidente du Comité des rémunérations et membre des Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa nomination, elle a participé à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration et des quatre Comités dont elle est membre : sept réunions du Conseil, trois réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance, une réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyberécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente du Conseil d'Administration	CNP Assurances <sup>(1)</sup>	France	2020
Administratrice	CNP Seguros Holding Brasil	Brésil	2020
Administratrice	Holding XS1	Brésil	2020
Membre du Conseil de surveillance, coprésidente du comité de campagne	Fondation Gustave Roussy	France	2011
Membre du Conseil de surveillance	Rothschild & Co <sup>(1)</sup>	France	2020
Administratrice et Membre du Comité d'audit et des risques, du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et du Comité des rémunérations	Valeo <sup>(1)</sup>	France	2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Chief Customer Officer	Groupe Axa <sup>(1)</sup>	France	2017
Directrice générale	Axa Global Asset Management	France	2017
Membre du Conseil scientifique	Fonds Axa pour la recherche	France	2017
Présidente du Conseil d'administration	Axa Assicurazioni S.p.a.	Italie	2017
Présidente du Conseil d'administration	Axa Aurora Vida, SA de Seguros y Reaseguro	Espagne	2017
	Axa Pensiones SA, Axa Seguros Generales SA de Seguros y Reaseguros		
	Axa Vida SA de Seguros y Reaseguros		
Présidente du Conseil d'administration	Axa Global Direct SA	France	2017
Présidente du Conseil d'administration	Axa Banque Europe	Belgique	2017
Administratrice	Axa Assistance SA	Italie	2017
	Axa MPS Assicurazioni Danni S.p.a.		
	Axa MPS Assicurazioni Vita S.p.a.		
Administratrice	Translate Plus – Publicis Groupe	Royaume-Uni	2020
Administratrice	BBH Holding Ltd	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Prodigious UK	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Fondation George Besse	France	2020
Administratrice	Musée du Louvre	France	2020
Membre du Comité consultatif	Salesforce	Royaume-Uni	2022

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Tidjane Thiam**  
Administrateur indépendant  
Président du Comité d'audit



Nombre d'actions détenues : 95

Né le 29 juillet 1962 (60 ans)

Nationalités française et ivoirienne

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Tidjane Thiam est le Président exécutif de *Freedom Acquisition Corporation I*, société qu'il a créée en 2021.

De 2015 à 2020, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général de Crédit Suisse.

Tout au long de sa carrière, en dirigeant des entreprises du secteur privé et du secteur public, Tidjane Thiam a développé de grands projets qui ont contribué de manière positive à l'économie et à la société.

Au sein de Crédit Suisse, il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam *Banker of the Year* en 2018. En 2019, il a permis à Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010.

Lorsqu'il était à la tête de Prudential de 2009 à 2015, la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé et a dépassé les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques.

Auparavant, il a occupé diverses positions managériales chez Aviva de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe.

Entre 1994 et 1999, Tidjane Thiam avait rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNETD (Bureau national d'études techniques et de développement) et de représentant du pays auprès du FMI et de la Banque mondiale. Il dirigea parmi les plus grands projets de privatisation et d'infrastructure des pays émergents.

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (*Young Global leaders of Tomorrow*) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du *Dream Cabinet* du Forum.

Précédemment, Tidjane Thiam a travaillé dix ans au sein du cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a occupé le poste d'Associé.

Tidjane Thiam est membre du think tank *Group of Thirty* (G30) depuis 2014.

Tidjane Thiam est depuis novembre 2020 le Président du Conseil d'administration de Rwanda Finance, en charge de la promotion du Rwanda comme centre financier international.

Tidjane Thiam est depuis 2019 membre du *Global Board of Advisors* du *Council on Foreign Relations* (CFR).

Tidjane Thiam est Chevalier de la Légion d'honneur.

En 2019, il est devenu membre du Comité international olympique (CIO), et depuis 2020 est membre de la Commission Finances du CIO.

Tidjane Thiam est membre du *Council on State Fragility* présidé par David Cameron, ancien Premier Ministre du Royaume-Uni.

De 2014 à 2019, il a siégé au Conseil d'administration de la 21<sup>st</sup> Century Fox.

Il a été distingué au sein de la liste *Time 100* en 2010.

Il est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Tidjane Thiam est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Tidjane Thiam est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit et deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité 100 %).

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance



**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président Exécutif	Freedom Acquisition Corporation I <sup>(1)</sup>	États-Unis	Mars 2021
Président du Conseil d'administration	Rwanda Finance	Rwanda	Novembre 2020
Membre	Council on State Fragility	Royaume-Uni	Avril 2020
Membre	Comité International Olympique (CIO)	Suisse	2019
Membre	Group of Thirty (G30)	États-Unis	2014

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre/« Guardian »	Council for Inclusive Capitalism	États-Unis	2022
Directeur général et Président du Directoire	Crédit Suisse <sup>(1)</sup>	Suisse	Février 2020
Membre du Conseil d'administration	21 <sup>st</sup> Century Fox	États-Unis	2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.





### Serge Weinberg

Administrateur indépendant

Président du Comité des nominations et de la gouvernance



Nombre d'actions détenues : 100

Né le 10 février 1951 (72 ans)

Nationalité française

1, rue Euler

75008 Paris

France

Première nomination en 2022

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025

De nationalité française, Serge Weinberg est Président du Conseil d'administration de Sanofi depuis 2010 et Président de la société de gestion Weinberg Capital Partners depuis 2005.

Après différentes affectations comme sous-préfet de 1976 à 1981, Serge Weinberg devient Chef de cabinet du Ministre du budget, Laurent Fabius, en 1981. De 1982 à 1987, il exerce des fonctions de dirigeant chez France 3 et Havas Tourisme. Après trois ans comme Directeur général de Pallas Finance, il rejoint le Groupe Pinault en 1990 comme Président de la CFAO. Il y occupe les fonctions de Président-Directeur général de Rexel de 1991 à 1995 et préside le Directoire du groupe PPR pendant 10 ans. Il crée en 2005 une société de gestion, Weinberg Capital Partners. En 2010, il est nommé Président du Conseil d'administration de Sanofi. Serge Weinberg est également membre du Conseil d'administration de l'AFEP. Il est aussi l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau et de la Moelle Epinière (ICM) et de Télémaque.

Serge Weinberg est Commandeur de la Légion d'honneur.

Serge Weinberg est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'ENA (École Nationale d'Administration).

Serge Weinberg est Administrateur de Kering depuis le 28 avril 2022. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Serge Weinberg est Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa nomination, il a participé à cinq des six réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : trois réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance, étant précisé que le Comité des rémunérations ne s'est pas réuni depuis sa nomination (soit un taux d'assiduité de 90 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Weinberg Capital Partners	France	Mars 2005
Président	Maremma SAS	France	Janvier 2015
Président du conseil d'administration	Sanofi <sup>(1)</sup>	France	Mai 2010
Administrateur	Piasa SA	France	Mai 2008
Gérant	Alret	France	Mars 2008
Président	Sagra SAS	France	Novembre 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président	Gueteria	France	Novembre 2022
Représentant de WCP	ADIT	France	Octobre 2019
Président du conseil de surveillance	Financière Climater	France	Janvier 2018
Président	Financière Piasa	France	Juin 2018
Président du comité de surveillance	Financière TESS	France	Octobre 2019
Administrateur	Madrigall	France	Juin 2019
Président	Piasa Holding	France	Juin 2018



### Emma Watson

#### Administratrice indépendante

#### Présidente du Comité de développement durable



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 15 avril 1990 (32 ans)

Nationalité britannique

55 Loudoun Road – London NW8 0DL  
Royaume-Uni

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Emma Watson est une actrice et activiste britannique. Elle est d'abord connue pour avoir joué le personnage d'Hermione Granger dans la série des adaptations cinématographiques de *Harry Potter*, qui ont connu un succès planétaire. Vingt ans plus tard, elle est l'une des actrices les plus populaires et l'une des militantes les plus célèbres au monde.

Entre 2011 et 2014, Emma Watson joue dans des films tels que *My Week With Marilyn*, *Le monde de Charlie*, *The Bling Ring*, *Noé*, ou encore *La Belle et la Bête* de Disney.

Elle a récemment été à l'affiche de l'adaptation de *Little Women* par Greta Gerwig.

En mai 2014, elle est diplômée de littérature anglaise à la *Brown University*.

Toujours en 2014, elle est nommée ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, et lance l'initiative *HeForShe*, qui vise à impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des sexes. Son travail dans le cadre de cette campagne lui a valu d'être classée parmi les 100 personnes les plus influentes du monde en 2015 dans le *TIME 100* du magazine Time.

En 2016, elle crée *Our Shared Shelf*, un club de lecture féministe.

Emma Watson fait partie du comité de pilotage de *TIME'S UP*, mouvement qu'elle a introduit au Royaume-Uni en 2018 à l'occasion des BAFTA, constituant ainsi un réseau de centaines de femmes de l'industrie du cinéma.

Son travail avec *TIME'S UP* a mené à la création du *UK Justice and Equality Fund*, qui vise à mettre fin au harcèlement et aux violences dont les femmes sont l'objet, et à l'impunité dont jouissent de nombreux agresseurs. Lancé par Emma Watson par un don de 1 million de livres sterling, le fonds est intégré au sein de Rosa, fondation britannique à but non lucratif visant à soutenir des initiatives à l'intention des femmes, jeunes femmes et jeunes filles au Royaume-Uni.

Emma Watson a également participé à l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques contre le harcèlement et les violences au sein de l'industrie du cinéma et de la télévision avec le *British Film Institute* (BFI), *British Academy of Film and TV Arts* (BAFTA) et l'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS), ainsi que d'autres entités juridiques.

En 2019, le Président français Emmanuel Macron l'invite à siéger au *Gender Equality Council* du G7. Emma Watson est pionnière dans l'action en faveur de la mode éthique et promeut notamment le projet *Good on You*, une application qui permet aux consommateurs de vérifier les critères éco-responsables des marques de vêtements. En 2018, elle est invitée à diriger la rédaction d'une édition de *Vogue Australia* sur le développement durable et la consommation responsable.

Emma Watson est Administratrice de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Emma Watson est Présidente du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé à cinq des neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 60 %).

Emma Watson n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2022 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance



## Jean-Pierre Denis

### Administrateur

#### Référent climat



Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (62 ans)

Nationalité française

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement de 2000 à 2003, Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003, Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi de 1997 à 1999 et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997. Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne jusqu'en mai 2021, Jean-Pierre Denis est Vice-Président de Paprec Group depuis octobre 2021.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 puis par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023. Le renouvellement du mandat de Jean-Pierre Denis par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 a mis fin à sa qualité d'administrateur indépendant en raison d'une durée de mandat supérieure à douze ans.

Jean-Pierre Denis est membre des Comités d'audit, des rémunérations et de développement durable.

Jean-Pierre Denis a été désigné le Référent climat au sein du Conseil d'administration le 28 avril 2022. Son rôle et ses missions sont décrites à la section 1.6 du présent chapitre.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité des rémunérations et la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyber sécurité



Industrie



Marketing



Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Vice-Président	Paprec Group	France	Octobre 2021
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Censeur	Altrad Investment Authority	France	Juillet 2018
Président	Fonds de dotation Altrad	France	Février 2023
Censeur	Tikehau Capital <sup>(1)</sup>	France	Mai 2018
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Président	Les Terroirs de Suravenir SAS	France	Septembre 2020
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	2022
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	2021
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	2021
Administrateur	Nexity <sup>(1)</sup>	France	2021
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital <sup>(1)</sup>	France	2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



### Concetta Battaglia Administratrice représentant les salariés



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 28 janvier 1969 (54 ans)

Nationalités italienne et britannique

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination le 2 septembre 2020

Fin du mandat le 1<sup>er</sup> septembre 2024

Concetta Battaglia est Directrice des opérations de Kering UK Services. Après avoir rejoint Gucci Group en 2005 en qualité d'Assistante personnelle du Directeur du département Store Planning Monde, elle a intégré l'équipe en charge de la gestion des sites, avant d'évoluer à son rôle actuel. Concetta Battaglia est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au sein de Kering et ses Maisons au Royaume-Uni, dans le cadre duquel les aspects ESG s'appliquent.

Avant de rejoindre Kering, elle a travaillé dans le domaine des ventes et du service client.

De nationalités italienne et britannique, Concetta Battaglia a vécu en Suisse et en Italie, et réside actuellement à Londres.

Elle a obtenu en 1996 son diplôme de sciences politiques de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Concetta Battaglia a été nommée second Administrateur représentant les salariés par le Comité d'entreprise européen de Kering le 2 septembre 2020 pour un mandat de quatre ans.

Concetta Battaglia est membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration, aux quatre réunions du Comité des nominations et de la gouvernance, et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2022 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



### Yonca Dervisoglu Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 186

Née le 28 octobre 1969 (53 ans)  
Nationalités turque et britannique

Google UK  
1-13 St Giles High Street  
London  
WC2H 8AG  
United Kingdom

Première nomination en 2022  
Fin du mandat lors de l'Assemblée  
générale appelée à statuer sur les comptes  
clos le 31 décembre 2025

De nationalités turque et britannique, Yonca est Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Elle a rejoint Google en 2006 et gère des équipes dans 35 pays, travaillant sur toutes les catégories de produits, depuis le *hardware* jusqu'aux applications B2C en passant par les campagnes pour les entreprises. Elle est à l'origine notamment de l'initiative *Google Arts and Culture* et *Grow with Google*.

Avant de rejoindre Google il y a 15 ans, Yonca Dervisoglu a eu une carrière internationale dans des fonctions de direction marketing : 10 ans chez Unilever, puis 4 ans chez Yahoo!.

Elle siège au Conseil d'administration de *EQL:Her* du *Founders Forum*. Auparavant, elle a siégé au Conseil de surveillance de Heineken, au Conseil de Surveillance de Mavi et au *Digital Advisory Board* du *Natural History Museum*.

Yonca Dervisoglu est Administratrice de Kering depuis le 28 avril 2022. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Yonca Dervisoglu est membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa nomination, elle a participé à quatre des six réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité des nominations et de la gouvernance ; elle n'a pas assisté à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 62 %).

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	EQL:Her	Royaume-Uni	2015

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du conseil de surveillance	Heineken <sup>(1)</sup>	Pays-Bas	Avril 2019
Administrateur	Mavi	Turquie	Mai 2022

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Innovation	Économie	Technologie/ Digital/ Cyberécurité	Industrie	Marketing	CSR	Responsabilité sociale et environnementale	Management du risque	Gouvernance
------------	-------------------------	------------	----------	--	-----------	-----------	-----	--	-------------------------	-------------





### Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer

#### Administratrice Représentante permanente de la société Financière Pinault



Nombre d'actions détenues par  
la société Financière Pinault : 500

Née le 22 mars 1978 (44 ans)

Nationalité française

Financière Pinault  
12, rue François-1<sup>er</sup>  
75008 Paris

France

Première nomination en 2018

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée  
générale appelée à statuer sur les comptes  
clos le 31 décembre 2024

Financière Pinault est la société d'investissement de la famille Pinault. Outre le Groupe de Luxe Kering, Financière Pinault possède la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade Rennais Football Club, le magazine *Le Point*, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

Héloïse Temple-Boyer est Directrice générale déléguée d'Artémis depuis janvier 2018. Elle a rejoint Artémis en 2013 en tant que Directrice des investissements. Préalablement, elle avait occupé les fonctions de chargée de missions auprès du Président et de Directrice des achats internationaux du Groupe Casino, après plus de cinq années passées en finance chez Rothschild & Cie, en tant que fondée de pouvoirs dans l'équipe fusions-acquisitions à Paris, et au sein du fonds d'investissement Advent International, en tant qu'Associate.

Héloïse Temple-Boyer est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de la *Harvard Business School*.

La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est Administratrice de Kering depuis le 14 décembre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est membre des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations et de la gouvernance.

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyberécurité



Industrie



Marketing



Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	Octobre 1998

**Mandats échus exercés par la société Financière Pinault au cours des cinq dernières années :**

La société Financière Pinault n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

**Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis (SAS)	France	Janvier 2018
Directrice générale adjointe	Financière Pinault	France	Mars 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	Février 2018
Présidente Directrice générale	TER Obligations	France	Mai 2015
Directrice générale déléguée	Artémis 28	France	Janvier 2018
Présidente du Comité de surveillance	Puma SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Mai 2022
Membre du Conseil de surveillance	Puma SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Avril 2019
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	Mai 2018
<i>Non Executive Director</i>	Christie's International	Royaume-Uni	Mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	Mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	Juillet 2018
Administratrice	ACHP	Royaume-Uni	Septembre 2018
Membre du comité stratégique	Pinault Collection (ex Collection Pinault – Paris)	France	Décembre 2020
Membre du Comité de surveillance	Le Point Communication	France	Novembre 2019
Représentante permanente d'Artémis, Président	ARVAG	France	Janvier 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés par Héloïse Temple-Boyer au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Représentante d'Artémis, administrateur	Pinault Collection	France	Décembre 2020
Administratrice	Fnac Darty <sup>(1)</sup>	France	Mars 2017
Administratrice	Groupe Courrèges	France	Avril 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



### Baudouin Prot Administrateur



Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (71 ans)

Nationalité française

BNP Paribas  
14, rue Bergère  
75009 Paris, France

Première nomination en 1998

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant trois ans.

Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas.

Il est officier de l'ordre national du Mérite et officier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Baudouin Prot est membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et aux quatre réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 100 %).

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Fraikin Groupe	France	Septembre 2020
Président du Conseil d'administration	Foncia	France	Mars 2017
Administrateur	Finastra	France	Novembre 2017
Administrateur	Alstom <sup>(1)</sup>	France	Juillet 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	BGL BNP Paribas <sup>(1)</sup>	Luxembourg	Avril 2015
Administrateur	Veolia Environnement SA <sup>(1)</sup>	France	Avril 2019
Administrateur	Lafarge SA <sup>(1)</sup>	France	Août 2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyberécurité



Industrie



Marketing



CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance



### Daniela Riccardi

#### Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 4 avril 1960 (62 ans)

Nationalité italienne

Moleskine Viale Piceno 17, Milan, Italie

Première nomination en 2014

Dernier renouvellement le 28 avril 2022

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025

Daniela Riccardi est depuis avril 2020 la Directrice générale de Moleskine, une marque légendaire mettant des objets *design* au service de projets culturels et créatifs. Elle apporte sa longue et solide expérience internationale en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Avant de rejoindre Moleskine, Daniela Riccardi a d'abord été Directrice générale de la marque italienne de mode et de *lifestyle* Diesel, puis a occupé pendant sept ans le poste de Directrice générale de Baccarat, une marque française mondialement reconnue pour ses créations en cristal exclusives.

Avant d'intégrer Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction à l'international : après un mandat de dix ans au sein de différents marchés en Amérique latine, elle est devenue Vice-Présidente pour l'Europe de l'Est à Moscou, puis Présidente de Procter & Gamble pour la Grande Chine à Guangzhou.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable de Kering et promeut l'adoption d'une stratégie de croissance fondée sur l'inclusion et la diversité depuis le début de sa carrière.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administratrice de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 28 avril 2022, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Daniela Riccardi est membre des Comités de développement durable et d'audit.

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé à huit des neuf réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité de développement durable. Elle n'a pas pu participer aux réunions du Comité d'audit (soit un taux d'assiduité de 69 %).

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale	Moleskine	Italie	Avril 2020

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directrice générale	Baccarat <sup>(1)</sup>	France	Mars 2020
Administratrice	WPP Plc <sup>(1)</sup>	Royaume-Uni	Juin 2020

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyber sécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance



### Vincent Schaal

#### Administrateur représentant les salariés



Nombre d'actions détenues : 40 (détenues via un FCPE)

Née le 1<sup>er</sup> février 1969 (54 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2022

Fin du mandat le 31 juillet 2026

Vincent Schaal est Directeur des Infrastructures au sein de Kering Technologies. Il commence sa carrière chez Renault en 1994 en tant qu'ingénieur réseau & télécom, puis au sein du groupe Carrefour en 1997 en tant que Network Global Manager. Il rejoint le groupe PPR en 1999 en tant que Network Global Manager avant d'évoluer vers son rôle actuel, Directeur des Infrastructures au sein du groupe Kering.

De nationalité française, Vincent Schaal est diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de Physique de Strasbourg et titulaire d'un DEA en Photonique.

Vincent Schaal a été désigné Administrateur représentant les salariés par le Comité social et économique de Kering, lors de sa réunion du 22 juin 2022, pour un mandat de quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> août 2022.

Vincent Schaal est membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa désignation, il a participé aux trois réunions du Conseil d'administration, étant précisé que le Comité des rémunérations ne s'est pas réuni depuis sa désignation (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Vincent Schaal n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2022 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

## Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2022

	Départ	Nomination	Renouvellement
<b>Conseil d'administration</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes <i>le 27 juillet 2022 :</i> Jean Liu <i>le 31 juillet 2022 :</i> Claire Lacaze	<i>le 28 avril 2022 :</i> Yonca Dervisoglu Véronique Weill Serge Weinberg <i>le 1<sup>er</sup> août 2022 :</i> Vincent Schaal	<i>le 28 avril 2022 :</i> Daniela Riccardi
<b>Comité d'audit</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes	<i>le 28 avril 2022 :</i> Daniela Riccardi Véronique Weill Serge Weinberg	-
<b>Comité des rémunérations</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes	<i>le 28 avril 2022 :</i> Véronique Weill Serge Weinberg <i>le 1<sup>er</sup> août 2022 :</i> Vincent Schaal	-
<b>Comité des nominations et de la gouvernance</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes	<i>le 28 avril 2022 :</i> Yonca Dervisoglu Véronique Weill Serge Weinberg	-
<b>Comité de développement durable</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias	<i>le 28 avril 2022 :</i> Yonca Dervisoglu Véronique Weill	<i>le 28 avril 2022 :</i> Daniela Riccardi

## 2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 2.2.1 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question relative à la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05, le Conseil a, dans ce cadre, adopté une charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et courantes lui permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable à l'identification et à la qualification des conventions réglementées et courantes – notamment par la Direction juridique de la Société avec l'assistance, le cas échéant de la Direction financière –, une procédure de contrôle et d'évaluation régulière par le Comité d'audit et le Conseil d'administration des conventions réglementées et courantes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des Comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour. Ces documents sont transmis aux Administrateurs sur une plateforme collaborative dédiée aux membres du Conseil pour sécuriser le partage des documents.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs relatives aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives ». À cet effet :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels, et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives au chiffre d'affaires consolidé et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;

- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée. Conformément à la réglementation en vigueur, le règlement intérieur impose la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition de la somme annuelle allouée en rémunération de l'activité d'administrateur.

Le règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces Comités.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, publié dans son intégralité sur le site internet de la Société, a été mis à jour et approuvé lors de la réunion du Conseil du 16 février 2021 pour intégrer les changements statutaires approuvés par l'Assemblée Générale du 16 juin 2020, concernant notamment : les missions et pouvoirs du Conseil, prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ; l'intégration d'une section dédiée à l'Administrateur référent, ses missions et ses pouvoirs, ainsi que sa rémunération spécifique ; la baisse du nombre d'actions de la Société que doivent détenir les Administrateurs ; la suppression des fonctions de censeur.

### Implication du Conseil en matière extra-financière

Le Conseil d'administration veille à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Société, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Les quatre Comités spécialisés sont impliqués dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière, chacun sur les sujets relevant de leur domaine d'expertise, tout en veillant à assurer la coordination de leurs activités respectives afin de garantir une approche transversale des sujets RSE, tels que décrits comme suit.

#### Comité d'audit :

- s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe ;
- s'assurer de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement.

**Comité des rémunérations :**

- propose au Conseil des recommandations relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, comprenant les objectifs extra-financiers des rémunérations variable annuelle et pluriannuelle.

**Comité des nominations et de la gouvernance :**

- débat des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil, notamment de la politique de mixité du Conseil et des instances dirigeantes.

**Comité de développement durable :**

- propose au Conseil les orientations stratégiques du Groupe en matière de développement durable.

Ces quatre Comités se coordonnent sur les sujets étudiés au cours de l'exercice et rendent compte au Conseil pour proposer leurs recommandations en matière extra-financière.

En outre, un Référent climat a été désigné au sein du Conseil, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.6 du présent chapitre. En coordination avec les différents Comités, le Référent climat s'assure de la prise en compte des enjeux climatiques, dans une approche à long terme.

Par ailleurs, le Groupe a créé en 2022 un département dédié à la Finance Durable, dont les missions sont, entre autres de :

- assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe ;
- assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de *reporting* extra-financier et de Finance verte ; et
- s'assurer de l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les processus de gestion et de prise de décision du Groupe, notamment en matière d'investissements et de fusions-acquisitions.

## Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes. Les principes de diversité appliqués à la composition du Conseil d'administration trouvent de façon plus générale leur application au sein du Groupe, au travers d'une politique de mixité mise en œuvre au sein de ces instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique, à la date du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, le Comité exécutif comprend cinq femmes sur un total de treize membres, soit plus d'un tiers de femmes.

La création, en 2019, d'une Direction de la diversité et de l'inclusion a marqué une étape importante dans la volonté de Kering d'approfondir et accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion au sens large. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de développement

durable 2025 du Groupe, un critère en faveur de la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes-hommes, est pris en compte dans la détermination de la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Une description de ces critères figure en section 4 du présent chapitre.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité et l'inclusion sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation.

Kering a identifié et mis en place un plan d'action pour atteindre la parité femmes-hommes, en particulier au sein des instances dirigeantes du Groupe, à savoir au sein du Top 450, à horizon 2025. Pour y parvenir, le Groupe met l'accent sur :

- la représentation des femmes dans le développement des talents et les plans de succession ;
- la parité dans les processus de recrutement ;
- les promotions au sein du Groupe par genre et niveau hiérarchique ;
- la mesure de la parité à chaque niveau hiérarchique sur une base trimestrielle, dans toutes les Maisons du Groupe au travers d'indicateurs clefs.

Les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont les suivants :

- favoriser la participation aux programmes pour promouvoir le *leadership* des femmes ;
- mettre en place un programme de mentoring à destination des femmes au niveau international ;
- développer un programme de formation des salariés ;
- mettre en place une politique de parentalité mondiale ;
- faciliter l'expression des attentes des femmes via les Comités de diversité et inclusion mis en place dans chaque Maison du Groupe.

### 2.2.2 Principes relatifs à la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âges, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2022.



## Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022												
<b>Composition du Conseil</b>	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<p><b>Proportion de femmes <sup>(1)</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Proportion de femmes (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>30 %</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>55 %</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>45 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Proportion de femmes (%)	2015	30 %	2021	55 %	2022	45 %				
Année	Proportion de femmes (%)													
2015	30 %													
2021	55 %													
2022	45 %													
	Complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	<p><b>Expériences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finances/Direction Générale : Véronique Weill, Tidjane Thiam, Serge Weinberg, Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer, et Baudouin Prot</li> <li>Connaissance du secteur : Emma Watson, Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer, et Daniela Riccardi</li> <li>Technologie, Digital et Cybersécurité : Véronique Weill, Yonca Dervisoglu et Vincent Schaal</li> <li>Innovation : Véronique Weill et Yonca Dervisoglu</li> <li>Gouvernance : Véronique Weill, Serge Weinberg, Concetta Battaglia et Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer</li> <li>Responsabilité sociale et environnementale : Emma Watson, Jean-Pierre Denis, Concetta Battaglia, Yonca Dervisoglu et Daniela Riccardi</li> </ul>												
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	<p>Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés</p> <p>En 2020, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen conformément aux statuts et aux dispositions de la loi PACTE</p>												
<b>Indépendance des Administrateurs</b>	Au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées	<p><b>Taux d'indépendance <sup>(1)</sup> du Conseil</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Administrateurs indépendants (%)</th> <th>Administrateurs non-indépendants (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>40 %</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>55 %</td> <td>45 %</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>55 %</td> <td>45 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Administrateurs indépendants (%)	Administrateurs non-indépendants (%)	2015	40 %	60 %	2021	55 %	45 %	2022	55 %	45 %
Année	Administrateurs indépendants (%)	Administrateurs non-indépendants (%)												
2015	40 %	60 %												
2021	55 %	45 %												
2022	55 %	45 %												

(1) Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022
<b>Âge des Administrateurs</b>	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	<p><b>Âge moyen</b></p> <p>1 1 3 3 3 2</p> <p>30-35 40-45 50-55 55-60 60-70 70-75</p> <p>Âge moyen : 57 ans</p> <p>2015 57 ans</p> <p>2021 54 ans</p> <p>2022 57 ans</p>
<b>Ancienneté moyenne au sein du Conseil</b>		<p>4 5 2 2</p> <p>0-2 2-10 10-20 20-30</p> <p>Ancienneté moyenne : 7,5 ans</p>
<b>Nationalités</b>	Représentation autant que possible du poids géographique des zones du Groupe ainsi que le plus grand nombre de nationalités	Parmi les Administrateurs, les nationalités française, italienne, britannique, ivoirienne et turque, sont représentées. En outre, les Administrateurs ont une forte expérience ou exposition internationale en occupant ou en ayant occupé des postes ou des mandats dans des entreprises à envergure internationale ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger.

## Processus de sélection des Administrateurs

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les Administrateurs sont également choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du marché sur lequel le Groupe intervient. La composition du Conseil d'administration doit offrir la meilleure diversité possible en incluant des compétences techniques variées.

Le Conseil d'administration réfléchit en amont aux perspectives souhaitables d'évolution de composition à court et moyen terme, en évaluant plus particulièrement les compétences qu'il souhaite réunir et en prenant en considération les conclusions de l'évaluation externe de ses travaux conduite tous les trois ans, dans le cadre de laquelle il est demandé à un consultant externe de cartographier les expertises et de faire le point sur les éventuels besoins.

Ainsi, le Conseil est amené à définir, avec l'appui de la Direction Générale et du Comité des nominations et de la gouvernance, des objectifs de diversité de ses membres à la fois en termes de nationalité mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils d'Administrateurs.

Dans ce cadre, le Comité des nominations et de la gouvernance a élaboré une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil d'administration. Cette procédure reflète l'attention particulière portée par le Conseil à sa composition et notamment à la diversité de ses membres qui est considérée comme une source de créativité et de performance.

Cette procédure prévoit notamment que le Comité des nominations et de la gouvernance engage en son sein, à l'occasion de l'examen de toute candidature à un poste d'Administrateur, une discussion sur l'expérience, les qualifications, les particularités et les talents de chaque candidat au regard des objectifs et caractéristiques de la politique de diversité des membres du Conseil d'administration, notamment en termes de nationalité, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté.

Lorsque le siège d'un Administrateur vient à être vacant, ou plus généralement lorsque le Conseil a exprimé le souhait d'élargir ou de modifier sa composition, ces éléments sont de nouveau évalués.

## 2.2.3 Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 a adopté les nouveaux statuts de Kering SA (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a renouvelé cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficient compte tenu de l'organisation du Groupe Kering : M. François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering, société mère du Groupe. Il est, d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a nommé un

Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 22 avril 2021. Ce dernier dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général. Le Directeur général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années, mandat dernièrement renouvelé le 22 avril 2021 pour la même durée.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent tous deux aux travaux du Conseil d'administration composé à 55 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres, l'assistance de ses Comités spécialisés, et la présence d'un Administrateur référent.

## 2.2.4 Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautionnements, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général et du Directeur général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes effectuées par la Société ou par toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2022) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

## 2.2.5 Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la

Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Chaque année, une analyse de l'indépendance de chaque Administrateur est menée par le Comité des nominations et de la gouvernance sur la base des critères énumérés par le Code AFEP-MEDEF. S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2022, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Kering et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant. Il en résultait qu'à l'exception de Mme Yseulys Costes, Administratrice jusqu'au 28 avril 2022, M. Tidjane Thiam, M. Serge Weinberg et Mme Yonca Dervisoglu, aucun des Administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction.

Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale de la société Numberly – groupe 1000mercis et des relations d'affaires entretenues en 2022 entre la société Numberly – groupe 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial étaient de part et d'autre, très inférieures au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration.

Ainsi, le Conseil d'administration considérait Mme Yseulys Costes comme indépendante jusqu'au 28 avril 2022, en raison notamment de l'absence de dépendance économique de part et d'autre.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a procédé à l'analyse de la situation de M. Tidjane Thiam lorsqu'il a créé *Freedom Acquisition Corporation I*, une société d'acquisition à vocation spécifique ou SPAC dans laquelle la société Artémis (actionnaire de contrôle de la Société) a investi, aux côtés d'autres investisseurs. En amont de cet investissement, M. Tidjane Thiam a consulté le Président du Conseil pour s'assurer de l'absence de tout conflit d'intérêts. L'analyse menée par le Comité des nominations et de la gouvernance pour vérifier l'indépendance et l'existence d'un éventuel conflit d'intérêts est régulièrement effectuée et partagée avec l'Administrateur référent. Il résulte de cette analyse que M. Tidjane Thiam entretient cette relation d'affaires avec la société Artémis (actionnaire de contrôle de la Société, et non Kering), qui figure parmi d'autres investisseurs du SPAC. Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il M. Tidjane Thiam comme indépendant.

Le Conseil d'administration a procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de M. Serge Weinberg. Outre le fait que ce dernier a été dirigeant du Groupe il y a plus de 15 ans (jusqu'en 2005), M. Serge Weinberg a accueilli des

investissements du Groupe dans des fonds communs de placement gérés par Weinberg Capital, la société de gestion d'actifs qu'il a créée et dans laquelle il exerce la fonction de président du Conseil d'administration. L'analyse menée par le Comité des nominations et de la gouvernance pour vérifier l'indépendance et l'existence d'un éventuel conflit d'intérêts a été effectuée. Il ressort de cette analyse que ces investissements restent d'une part très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration, et d'autre part qu'ils ne rentrent pas dans le champ de la relation d'affaires mentionnée par le Code AFEP-MEDEF.

Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il M. Serge Weinberg comme indépendant.

Le Conseil d'administration a enfin procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yonca Dervisoglu, Vice-Présidente Marketing EMEA du groupe Google, et des relations d'affaires entretenues en 2022 entre la société Google et Kering.

Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial, étaient de part et d'autre très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration et ne sont pas de nature à influencer le vote de Mme Yonca Dervisoglu lors des délibérations du Conseil. Par ailleurs, elle n'a elle-même aucun lien d'affaires ou n'est membre d'aucun organe de gouvernance susceptible de générer un conflit d'intérêts.

Pour ces raisons, le Conseil d'administration considère-t-il Mme Yonca Dervisoglu comme indépendante.

En conséquence, six Administrateurs sur onze <sup>(1)</sup> (que compte le Conseil au 2 mars 2023), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (Mesdames Yonca Dervisoglu, Daniela Riccardi, Emma Watson et Véronique Weill et Messieurs Tidjane Thiam et Serge Weinberg), observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers » d'administrateurs indépendants.

## 2.2.6 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, en collaboration avec la direction de la Société, examine périodiquement, sur deux niveaux, d'une part le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Groupe, à savoir le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, et d'autre part, les plans de succession des membres actuels ou pressentis du Comité exécutif, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et leurs *designers*/Directeurs de création. Cela lui permet d'établir et d'actualiser les plans de succession sur différentes périodes :

- court terme : la succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : la succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ;
- long terme : la succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le processus de détermination d'un plan de succession du Président-Directeur général et du Directeur général délégué a fait l'objet d'une analyse approfondie par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 4 février 2022 et d'une réunion dédiée à ce sujet le 21 novembre 2022. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont également été associés aux travaux du Comité pour l'exécution de cette mission. La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement

de sa gouvernance. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40. Le Comité a également identifié les mesures les plus appropriées pour mettre en œuvre le plan stratégique défini par le Conseil ainsi que les principes du Groupe régissant la relation entre le Corporate et les Maisons du Groupe pour pouvoir, en dernière étape, fixer une liste de candidats potentiels.

Le travail conjoint du Comité des nominations et de la gouvernance et de la direction de la Société assure une cohérence d'ensemble du plan de succession et du suivi des postes clés, dont la pertinence a pu être mesurée à l'occasion de la relève de dirigeants de certaines Maisons du Groupe ainsi que de certains Directeurs de la création dans des conditions ayant conduit à une reprise ou une accélération de la croissance organique dans les Maisons concernées.

Le Comité des nominations et de la gouvernance continue d'appliquer la méthodologie ainsi retenue pour élaborer un plan de succession applicable au Comité exécutif et à un certain nombre de fonctions clés dans l'entreprise.

## 2.2.7 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, et tout au long de leur mandat, tous les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Des entretiens sont organisés avec l'Administrateur référent, le Directeur général délégué ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités.

A la suite de la nomination de trois nouveaux membres lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, ces nouveaux Administrateurs ont bénéficié d'un programme d'intégration leur permettant de connaître et comprendre le Groupe et son activité, appréhender les enjeux et priorités stratégiques, la culture du Groupe et ses Maisons, ainsi que sa gouvernance. Dans ce cadre, ils ont bénéficié :

- d'un dossier comprenant les documents nécessaires à la compréhension de l'activité du Groupe, le règlement intérieur du Conseil, les règles de déontologie boursière et de prévention des conflits d'intérêts, les statuts, les comptes rendus des réunions du Conseil et Comités spécialisés auxquels ils appartiennent sur les cinq derniers exercices ; et
- d'entretiens individuels avec le Président-Directeur général, le Directeur général délégué, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons, le Directeur Financier du Groupe, la Directrice du développement durable, la Directrice de la communication, la Directrice des ressources humaines, le Directeur de l'audit interne et le Directeur juridique.

Les Administrateurs représentant les salariés bénéficient en outre d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ces formations internes et externes sont organisées par la Société et à la charge exclusive de celle-ci.

Enfin, une formation spécifique sur les sujets RSE et en particulier les enjeux climatiques pour le Groupe est prévue au cours de l'exercice 2023, au cours de laquelle différents experts externes et internes interviendront auprès des Administrateurs.

Par ailleurs, le Conseil d'administration fait régulièrement l'objet d'une évaluation dans les conditions décrites à la section 2.3.2 du présent chapitre.

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, pour établir les pourcentages d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. C'est pourquoi la proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil est calculée sur la base de 11 Administrateurs et non de 13.

## 2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

### 2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2022 et jusqu'au 2 mars 2023

#### Activité du Conseil d'administration en 2022

Au cours de l'année 2022, le Conseil s'est réuni à neuf reprises (y compris par visioconférence et audioconférence).

#### Ordre du jour et taux de participation des réunions du Conseil d'administration

Les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

<b>Comptes et gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen et arrêté des comptes annuels 2021</li> <li>• Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement</li> <li>• Examen et arrêté des comptes semestriels 2022</li> <li>• Revue de l'activité trimestrielle</li> <li>• Examen du budget 2022</li> <li>• Programme de rachat d'actions</li> <li>• Acompte sur dividende</li> <li>• Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations</li> <li>• Conventions réglementées</li> <li>• Renouvellement du programme EMTN</li> <li>• Examen des rapports des Commissaires aux comptes ainsi que l'étude des travaux et l'approbation des recommandations du Comité d'audit</li> </ul>
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport sur le Gouvernement d'entreprise</li> <li>• Revue du Document d'enregistrement universel</li> <li>• Revue de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités, notamment à la suite du départ de Mme Sophie L'Hélias, Mme Yseulys Costes, Mme Jean Liu et Mme Claire Lacaze, et de l'arrivée de Mme Yonca Derivisoglu, Mme Véronique Weill, M. Serge Weinberg et M. Vincent Schaal</li> <li>• Nomination de Mme Véronique Weill en qualité d'Administratrice référente, à la suite du départ de Mme Sophie L'Hélias</li> <li>• Nomination de M. Jean-Pierre Denis en qualité de Référent climat</li> <li>• Évaluation de l'indépendance des Administrateurs</li> <li>• Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de chacun de ses Comités</li> <li>• Convocation de l'Assemblée générale annuelle mixte du 28 avril 2022 (revue des résolutions soumises au vote des actionnaires)</li> <li>• Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des nominations et de la gouvernance</li> </ul>
<b>Rémunérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration</li> <li>• Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ainsi que de la politique de rémunération des Administrateurs à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires</li> <li>• Examen des rémunérations variables 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2021</li> <li>• Ratios d'équité</li> <li>• Adoption d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance</li> <li>• Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des rémunérations</li> </ul>
<b>Activité du Groupe et stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Points d'étape réguliers sur la marche des affaires</li> <li>• Examen du plan d'actionnariat salarié <i>KeringForYou</i></li> <li>• Examen des impacts ESG</li> <li>• Examen de la Déclaration de performance extra-financière</li> <li>• Déclaration contre l'esclavage (<i>Modern Slavery Act</i>)</li> <li>• Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité de développement durable</li> </ul> <p>Chaque année, une réunion est consacrée à la présentation des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles, en plus des sujets régulièrement présentés au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil d'administration. La réunion stratégique en 2022 portait notamment sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie</li> <li>• Positionnement des Maisons à 10 ans</li> <li>• Revue annuelle des risques</li> </ul> <p>Cette session annuelle est l'occasion de rencontres et d'échanges privilégiés entre les Administrateurs et l'équipe de direction du Groupe et de ses Maisons.</p>
<b>Session hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, organisée par l'Administratrice référente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des points soulevés par les investisseurs lors du <i>roadshow</i> ESG</li> <li>• <i>Feedback</i> des Comités spécialisés</li> <li>• Point d'étape sur les mesures prises suite à l'évaluation externe du Conseil d'administration menée en 2021 et préparation de la prochaine évaluation interne des travaux du Conseil</li> </ul> <p>Cette réunion a eu lieu le 8 décembre 2022 et réunissait dix Administrateurs, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué. A l'issue de cette réunion, il a été décidé de mettre en place désormais deux réunions par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</p>

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2022 avec un taux de présence moyen de 89 %, dont le détail par réunion figure ci-dessous :

Dates	Taux de participation
16 février 2022	85 %
4 mars 2022	85 %
28 avril 2022 (pré-Assemblée générale)	92 %
28 avril 2022 (post-Assemblée générale)	93 %
23 mai 2022	86 %
27 juillet 2022	85 %
4 octobre 2022	92 %
27 et 28 octobre 2022	92 %
8 décembre 2022	92 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- la Déléguée du Comité social et économique ;
- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, le Directeur financier du Groupe, la Directrice de la stratégie, le Directeur de l'audit interne, la Directrice du développement durable, la Directrice des ressources humaines, les Directeurs de certaines des Maisons et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire du Conseil après échanges avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, en tenant compte des ordres du jour des réunions des Comités spécialisés et des propositions de l'Administratrice référente qui a la possibilité d'ajouter des points spécifiques à l'ordre du jour des séances du Conseil.

Plusieurs jours avant chaque réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit l'ordre du jour, le projet de procès-verbal de la précédente séance ainsi que la documentation associée à l'ordre du jour, par l'intermédiaire d'une solution sécurisée de partage de fichiers.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation lors de la réunion suivante du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine, afin de leur permettre d'émettre un avis avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration pour décision. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

Par ailleurs, à l'initiative de l'Administratrice référente, les membres du Conseil d'administration se sont réunis le 8 décembre 2022 sur l'ordre du jour décrit dans le tableau ci-avant, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. L'Administratrice référente s'est également entretenue, de manière individuelle, avec les Administrateurs au cours de l'exercice.

Afin de maintenir un véritable dialogue avec ses investisseurs, la Société a poursuivi au cours de l'exercice 2022 les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Ainsi, la Société, sous l'impulsion du Conseil, a engagé depuis 2018 un dialogue renforcé avec les investisseurs, en particulier sur les questions de gouvernance. Cette démarche a été unanimement saluée par les investisseurs rencontrés, et s'est ainsi poursuivie au cours des exercices suivants en l'élargissant aux thématiques

« ESG » (environnement, social et gouvernance). Dans cette perspective, l'Administratrice référente (dont le rôle est détaillé à la section 1.5 du présent chapitre), accompagnée du Secrétaire du Conseil d'administration, de la Directrice du développement durable, de la direction des Relations Investisseurs, du Directeur financier et de la Directrice des ressources humaines a établi un programme de *roadshow* dédié à ces questions ESG.

### Activité du Conseil d'administration en 2023, jusqu'au 2 mars

Depuis le début de l'exercice 2023, le Conseil d'administration s'est réuni trois fois, le 1<sup>er</sup> février, le 14 février et le 2 mars 2023, pour notamment arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2022 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires, en ce compris le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, et convoquer celle-ci. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des rémunérations 2022 allouées aux Administrateurs suivant les modalités retenues par le Conseil.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 2 mars 2023, le Conseil d'administration a revu les mesures prises à la suite de la controverse relative à la campagne de communication de Balenciaga.

### 2.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en s'appuyant tous les trois ans sur une évaluation externe de son fonctionnement formalisée par un membre indépendant ou tiers expert.

La dernière évaluation, effectuée par un tiers expert, le cabinet de conseil en gestion et de recrutement Egon Zehnder, ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu en 2021. Cette évaluation a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels avec chaque Administrateur. En plus de l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur, cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- la composition et le rôle du Conseil d'administration ;
- l'intégration des nouveaux Administrateurs ;
- la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe ;
- le rôle du Conseil sur les thématiques ESG.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très favorable du fonctionnement du Conseil d'administration au sein duquel la liberté d'expression, le rôle moteur du Président du Conseil et du Directeur général délégué, et l'étude approfondie des sujets sont soulignés comme des forces. Sous l'impulsion du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a une conscience aiguë des questions ESG et les traduit en outils de mesure de la performance de l'entreprise. La qualité des travaux des quatre Comités est également unanimement saluée.

Concernant la stratégie, les journées et présentations stratégiques sont très appréciées et confortent le choix d'impliquer le Conseil, dans son ensemble, sur ces sujets. Toutefois, les Administrateurs ont émis le souhait d'approfondir certains points stratégiques.

En matière de composition du Conseil d'administration, les axes d'amélioration sont identifiés pour tenir compte notamment des échéances prochaines de certains mandats.

L'Administratrice référente a mené l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités de l'exercice 2022. Cette évaluation interne a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels avec chacun des Administrateurs. En plus de l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur, ces entretiens ont porté notamment sur la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement. Les Administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur les principaux sujets de gouvernance et notamment : la diversité des profils et des compétences des membres du Conseil, la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe, les sessions organisées hors la présence des Administrateurs exécutifs, l'intégration et la formation des Administrateurs.

L'analyse des conclusions de cette évaluation a été présentée par l'Administratrice référente au Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 mars 2023. Il ressort de cette évaluation une appréciation positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités. La composition du Conseil est perçue en amélioration, notamment avec l'arrivée en 2022 de trois nouveaux Administrateurs indépendants, et adaptée en termes de taille du Conseil, de représentation femmes/hommes, d'âge et d'ancienneté des membres. Les Administrateurs soulignent unanimement la qualité des débats et la pertinence des sujets abordés, ainsi que l'atmosphère de confiance et d'ouverture entre les membres permettant un dialogue libre, riche et franc sur tous sujets. La qualité des travaux des Comités et leur contribution aux réflexions du Conseil sont également saluées. Les Administrateurs apprécient le niveau de transparence entre le Conseil et la Direction Générale qui permet une réelle relation de confiance, ainsi que le leadership assuré par le Président-Directeur général. Plusieurs pistes ont été identifiées afin d'améliorer encore davantage le fonctionnement du Conseil :

- (i) renforcement de sa composition en termes d'expertise sectorielle et de représentation des marchés clés du Groupe ;
- (ii) approfondissement de certains sujets stratégiques et davantage de temps consacré aux compte rendus des Comités ;
- (iii) amélioration du taux d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités ;
- (iv) renforcement des interactions entre le Conseil et les dirigeants opérationnels et organisation de plus de visites de sites.

Des mesures seront identifiées par le Conseil afin de répondre à ces différents points au cours de l'exercice 2023.

## 2.3.3 Comités spécialisés

### Comité d'audit

#### Composition au 2 mars 2023

<b>Tidjane Thiam</b>	Président indépendant
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Administrateur (Réfèrent climat)
<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Administratrice
<b>Daniela Riccardi</b>	Administratrice indépendante
<b>Véronique Weill</b>	Administratrice référente
<b>Serge Weinberg</b>	Administrateur indépendant



67 %

d'administrateurs indépendants



86 %

taux de présence en 2022



5

réunions au cours de l'exercice 2022

#### Missions

Créé en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales du Groupe, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre

dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, ainsi que d'entendre et d'interroger les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne du Groupe.

Il fait régulièrement rapport et formule tout avis ou recommandation au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.



Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie, outre les auditeurs externes, sur le Directeur financier et le Directeur de l'audit interne du Groupe, ainsi que le Directeur juridique, qui sont appelés à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité. Le Comité peut également recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le Comité émet des recommandations au Conseil d'administration en matière d'évaluation régulière des conditions de conclusion des conventions courantes et réglementées au sein du Groupe. Dans ce cadre, il examine annuellement la facturation réalisée au titre du contrat conclu entre Kering et Artémis (une description de ce contrat figure au sein de la Note 29.1 sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Les membres du Comité d'audit ont une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 2.1 du présent chapitre). En effet, M. Tidjane Thiam, Président du Comité d'audit, qui est notamment Président Exécutif du SPAC *Freedom Acquisition Corporation I* et ancien Directeur général de Crédit Suisse, fait bénéficier à ce Comité de son expertise et de ses compétences financières reconnues. M. Jean-Pierre Denis a été notamment Président du Crédit Mutuel Arkéa et inspecteur des finances, et bénéficie d'une longue expérience de Direction Générale. Mme Véronique Weill a exercé de nombreuses responsabilités dans les secteurs des services financiers, notamment en banque d'affaires. Mme Héloïse Temple-Boyer, Directrice générale déléguée d'Artémis, M. Serge Weinberg, Président d'une société de gestion, bénéficient également d'une

expérience reconnue de Direction Générale. De par leur expérience professionnelle (décrite à la section 2.1 du présent chapitre : « Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration ») et leur excellente connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, l'ensemble des membres du Comité d'audit a les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants et aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre.

### Procédure d'appel d'offres mise en place pour le renouvellement des Commissaires aux comptes

Pour mémoire, PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé Commissaire aux Comptes du Groupe lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Cette nomination a fait l'objet en amont d'une procédure d'appel d'offres consistant en l'examen des candidatures par un comité de sélection interne (composé du Directeur de l'audit interne, du Directeur juridique, de la Directrice du contrôle financier et du Directeur financier), le suivi d'entretiens des différents cabinets candidats, et l'examen et la validation par le Comité d'audit.

Cette méthodologie de l'appel d'offres, transparente et organisée de manière équitable, sera appliquée lors du prochain renouvellement des Commissaires aux comptes.

### Travaux du Comité d'audit en 2022

En 2022, le Comité s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence moyen de 86 %.

Au cours de l'exercice 2022, le Directeur financier et le Directeur de l'audit interne du Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'audit a traité notamment les points suivants :

<b>Processus d'élaboration des informations comptables et financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, des engagements hors bilan, et du rapport d'activité</li> <li>Examen des prestations effectuées par Artémis en 2021</li> <li>Point en matière de financement et trésorerie du Groupe</li> <li>Examen de la performance boursière de la Société</li> </ul>
<b>Audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des activités d'audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'action) effectuées au cours de l'exercice 2022 (et début 2023)</li> <li>Présentation et approbation du plan d'audit</li> </ul>
<b>Contrôle interne et gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des activités de contrôle interne</li> <li>Revue du dispositif de gestion des risques incluant l'approche d'élaboration de la cartographie des risques du Groupe et présentation de la priorisation des risques (y compris les enjeux RSE)</li> <li>Examen de la cybersécurité du Groupe (cartographie des risques, plans d'action et formations en la matière)</li> <li>Revue du programme de conformité du Groupe</li> </ul>
<b>Commissaires aux comptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit</li> <li>Présentation par les Commissaires aux comptes de leurs travaux sur les comptes annuels et semestriels</li> </ul>
<b>Divers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des litiges</li> <li>Revue de la politique de propriété intellectuelle du Groupe – examen de la protection du portefeuille de marques</li> <li>Revue de la protection des données</li> </ul>

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.



## Comité des rémunérations

### Composition au 2 mars 2023

<b>Véronique Weill</b>	Présidente (Administratrice référente)
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Administrateur (Réfèrent climat)
<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Administratrice
<b>Vincent Schaal</b>	Administrateur représentant les salariés
<b>Tidjane Thiam</b>	Administrateur indépendant
<b>Serge Weinberg</b>	Administrateur indépendant



**60 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**100 %**  
taux de présence  
en 2022



**2**  
réunions  
au cours de l'exercice 2022

### Missions

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration : l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué (exposé à la section 4 du présent chapitre), la politique de rémunération des mandataires sociaux, la méthode de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil par l'Assemblée générale, la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

### Travaux du Comité des rémunérations en 2022

En 2022, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2022, la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe ont été régulièrement invitées à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité des rémunérations a traité notamment les points suivants :

<b>Rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des rémunérations variables 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2021</li> <li>Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022</li> <li>Examen des rémunérations variables 2021 et principes de rémunération 2022 des membres du Comité exécutif, ainsi que la rémunération applicable au <i>Chief Compliance Officer</i></li> <li>Examen des ratios d'équité 2022</li> <li>Exposé et analyse des points soulevés par les investisseurs lors du <i>roadshow</i> ESG en novembre 2022</li> </ul>
<b>Rémunération allouée aux Administrateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2022</li> </ul>
<b>Actionnariat salarié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'opération d'actionnariat salarié</li> </ul>

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

## Comité des nominations et de la gouvernance

### Composition au 2 mars 2023

<b>Serge Weinberg</b>	Président indépendant
<b>Concetta Battaglia</b>	Administratrice représentant les salariés
<b>Yonca Dervisoglu</b>	Administratrice indépendante
<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Administratrice
<b>Baudouin Prot</b>	Administrateur
<b>Véronique Weill</b>	Administratrice référente



60 %

d'administrateurs  
indépendants

100 %

taux de présence  
en 2022

4

réunions  
au cours de l'exercice 2022

### Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs en considération notamment de la politique de diversité du Conseil d'administration, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil. Ce Comité mène également une réflexion régulière sur la structure de la gouvernance de la Société. Il est par ailleurs en charge d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe, qu'il revoit régulièrement, afin de s'assurer qu'il est en

mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des nominations et de la gouvernance.

### Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2022

En 2022, le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2022, le cabinet de conseil en gestion et en recrutement Egon Zehnder a été invité à présenter son rapport sur l'évaluation du Conseil et des Comités spécialisés et à répondre aux questions du Comité des nominations et de la gouvernance.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a traité notamment les points suivants :

<b>Nomination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution et réflexion sur la composition du Conseil et de ses Comités, notamment au regard de la complémentarité des compétences et profils</li> </ul>
<b>Évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil et de ses Comités</li> <li>Revue des critères d'indépendance des Administrateurs</li> </ul>
<b>Succession</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue du processus de mise en œuvre du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Groupe et des membres du Comité exécutif</li> </ul>

Le Comité des nominations et de la gouvernance a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

## Comité de développement durable

### Composition au 2 mars 2023

<b>Emma Watson</b>	Présidente indépendante
<b>François-Henri Pinault</b>	Président-Directeur général
<b>Concetta Battaglia</b>	Administratrice représentant les salariés
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Administrateur (Réfèrent climat)
<b>Yonca Dervisoglu</b>	Administratrice indépendante
<b>Jean-François Palus</b>	Directeur général délégué
<b>Daniela Riccardi</b>	Administratrice indépendante
<b>Véronique Weill</b>	Administratrice référente



**57 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**87 %**  
taux de présence  
en 2022



**1**  
réunion  
au cours de l'exercice 2022

### Missions

Le Comité de développement durable a pour mission d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en matière de développement durable, de responsabilité sociétale et éthique du Groupe.

### Travaux du Comité de développement durable en 2022

En 2022, le Comité de développement durable s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 87 %.

Le Comité de développement durable a traité notamment les points suivants :

- revue des projets de développement durable réalisés en 2022 et de l'état d'avancement des objectifs 2025 ;

- discussion des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, droits humains, éthique, bien-être animal et économie circulaire ;
- échange sur la performance ESG du Groupe et les nouvelles réglementations en lien avec le reporting de durabilité ;
- examen de la stratégie carbone et des actions nécessaires pour renforcer les mécanismes de prise en compte des risques liés au changement climatique tout au long de la chaîne de valeur, auprès des fournisseurs du Groupe, en prenant en compte la réglementation Taxonomie ;
- suivi de l'avancée des actions de la Fondation Kering en matière de lutte contre les violences faites aux femmes.

La Directrice du développement durable du Groupe a participé à cette réunion du Comité.

## Taux d'assiduité des Administrateurs au sein du Conseil et des Comités pendant l'exercice 2022

	Assiduité aux réunions du Conseil d'administration	Assiduité aux réunions du Comité d'audit	Assiduité aux réunions du Comité des rémunérations	Assiduité aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance	Assiduité aux réunions du Comité de développement durable	Assiduité totale
<b>François-Henri Pinault</b>	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
<b>Jean-François Palus</b>	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
<b>Véronique Weill</b> <sup>(1)</sup>	100 %	100 %	n.a. <sup>(2)</sup>	100 %	100 %	100 %
<b>Tidjane Thiam</b>	100 %	100 %	100 %	n.m.	n.m.	100 %
<b>Serge Weinberg</b> <sup>(1)</sup>	83 %	100 %	n.a. <sup>(2)</sup>	100 %	n.m.	90 %
<b>Emma Watson</b>	56 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	60 %
<b>Concetta Battaglia</b>	100 %	n.m.	n.m.	100 %	100 %	100 %
<b>Jean-Pierre Denis</b>	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %	100 %
<b>Yonca Dervisoglu</b> <sup>(1)</sup>	67 %	n.m.	n.m.	100 %	0 % <sup>(3)</sup>	62 %
<b>Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
<b>Baudouin Prot</b>	100 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	100 %
<b>Daniela Riccardi</b>	89 %	0 % <sup>(4)</sup>	n.m.	n.m.	100 %	69 %
<b>Vincent Schaal</b> <sup>(5)</sup>	100 %	n.m.	n.a. <sup>(2)</sup>	n.m.	n.m.	100 %
<b>Sophie L'Hélias</b> <sup>(6)</sup>	100 %	100 %	100 %	100 %	-	100 %
<b>Yseulys Costes</b> <sup>(7)</sup>	100 %	100 %	100 %	100 %	-	100 %
<b>Jean Liu</b> <sup>(8)</sup>	0 %	50 %	n.m.	n.m.	-	14 %
<b>Claire Lacaze</b> <sup>(9)</sup>	100 %	n.m.	100 %	n.m.	n.m.	100 %

(1) Début de mandat depuis le 28 avril 2022

(2) Aucune réunion entre leur nomination et le 31 décembre 2022

(3) Yonca Dervisoglu a été absente à la seule réunion du Comité de développement durable depuis sa nomination le 28 avril 2022

(4) Membre du Comité d'audit depuis le 28 avril 2022

(5) Début de mandat depuis le 1<sup>er</sup> août 2022

(6) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 4 mars 2022

(7) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 28 avril 2022

(8) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 27 juillet 2022

(9) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 31 juillet 2022

Nombre de réunions du Conseil d'administration : 9

Nombre de réunions du Comité d'audit : 5

Nombre de réunions du Comité des rémunérations : 2

Nombre de réunions du Comité des nominations et de la gouvernance : 4

Nombre de réunions du Comité de développement durable : 1

n.m. : Non membre

n.a. : Non applicable

## 2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société

### Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 26 avril 2018, à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2022.

## 2.5 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par conséquent, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013, novembre 2015, novembre 2016 et juin 2018 et actualisé en janvier 2020 (le « Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de janvier 2020, notamment pour l'élaboration du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : [www.medef.fr](http://www.medef.fr) et sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : [www.afep.com](http://www.afep.com).

Conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, Kering se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et se conforme à l'ensemble de ses recommandations.

### Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 19 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

### Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social de Kering (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 42,01 % du capital et détenant 58,69 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2022), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document d'enregistrement universel, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la Société, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires de la Société pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions Kering ou à l'exercice des droits de vote correspondants.

## 3 - INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de prestation de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au Groupe.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a pas de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

### Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2022 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Véronique Weill, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 50 actions	20 septembre 2022	497,79 euros
Yonca Dervisoglu, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 186 actions	25 août 2022	538,83 euros
Serge Weinberg, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 100 actions	25 mai 2022	452,10 euros
Tidjane Thiam, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 35 actions	25 mars 2022	578,40 euros
Artémis	Acquisition de 4 861 actions	10 mars 2022	549,35 euros
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	8 mars 2022	535,18 euros
Artémis	Cession de 10 000 actions (Options de vente d'actions)	8 mars 2022	31 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	4 mars 2022	568,50 euros
Artémis	Acquisition de 455 actions	2 mars 2022	603,87 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	28 février 2022	619,31 euros
Artémis	Acquisition de 4 417 actions	25 février 2022	626,37 euros
Artémis	Acquisition de 30 000 actions	24 février 2022	615,40 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	18 février 2022	32,19 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	14 janvier 2022	30,17 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	13 janvier 2022	33,22 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	11 janvier 2022	35,01 euros <sup>(1)</sup>

(1) Le prix affiché correspond au prix des options vendues.

### Convention réglementée

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2022. Cette convention est détaillée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

## 4 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018, actualisé en janvier 2020, et de leurs recommandations de décembre 2022 sur les missions du conseil pour qu'il soit garant de la

stratégie RSE de l'entreprise, ainsi que du guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 5 janvier 2022 et des rapports sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE). La politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

### 4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante)

Le 2 mars 2023, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2023.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2023 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 27 avril 2023.

#### 4.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe. La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires.

La proportion significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumise à conditions de performance (soit 84 % pour le Président-Directeur général et 80 % pour le Directeur général délégué) traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long termes qui leur est imposée.

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions relatives aux performances tant en matières économique, que sociale et environnementale, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines et les incitant à inscrire leurs décisions et actions dans une perspective de rentabilité durable.

La décision approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 de substituer, dans la composition de

l'intéressement long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les Unités Monétaires Kering (KMUs) par des actions de performance illustre, en outre, le souhait du Groupe de renforcer la lisibilité de l'alignement de cette part de leur rémunération avec les intérêts des actionnaires.

Les critères de performance des parts variables annuelles et pluriannuelles de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont clairs, variés et précis, comprenant pour partie des agrégats financiers (résultat opérationnel courant et cash-flow libre opérationnel) et pour partie des critères extra-financiers avec notamment des critères relatifs au développement durable, à la conformité et à la gestion des organisations et des talents.

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers est transmis par la Direction Financière du Groupe. Le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers fait l'objet d'une première appréciation par le Comité des rémunérations qui se fait porte-parole auprès du Conseil de son appréciation. Une telle appréciation s'appuie sur les *mémoires* fournis par les Directions juridique, développement durable et ressources humaines et qui sont commentés, le cas échéant, en séance.

Les décisions relatives à la détermination et à l'évolution dans le temps de la composition de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, tant en matière d'équilibre entre la part fixe et les éléments variables qu'en ce qui concerne la sélection des critères de performance, résultent de propositions faites par le Comité des rémunérations sur la base d'analyses et de recommandations émanant des Directions développement durable, ressources humaines, rémunérations et avantages sociaux et juridique du Groupe.

L'analyse d'opportunité de faire évoluer les dispositifs en place est conduite sur une base annuelle et repose sur l'observation continue des pratiques de place et des éventuels changements législatifs. Elle peut s'appuyer, le cas échéant, sur l'intervention de consultants externes. En cas de comparatif des pratiques de marché (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération), les comparaisons sont conduites par rapport à des acteurs référents sélectionnés sur les marchés français et international au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

La politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué et le versement des éléments variables dus en application des principes retenus sont débattus et décidés par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, après approbation des comptes consolidés pour l'exercice fiscal.

Il est rappelé que ces éléments qui composent la politique de rémunération sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

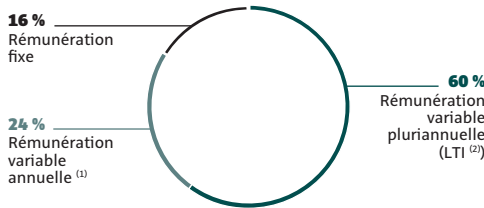
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

#### 4.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2023 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle.

La part relative de chacun d'eux s'établirait de la manière suivante :

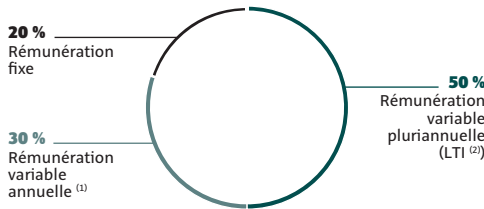
##### Président-Directeur général



(1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

(2) LTI : 150 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

##### Directeur général délégué



(1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

(2) LTI : 100 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

##### Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités consubstantielles aux fonctions de Président-Directeur général et de Directeur général délégué dans un groupe de la taille de Kering ;

(1) À noter que compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé de diminuer, à titre exceptionnel, le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020.

- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours des titulaires de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables. Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de pairs du CAC 40 et du marché (international) du Luxe.

La rémunération fixe, qui, conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEP-MEDEF, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

Il est en conséquence proposé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué à 1 200 000 euros pour chacun d'eux, soit un niveau inchangé depuis six ans <sup>(1)</sup>.

##### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable est conçue afin d'aligner la rétribution des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la performance économique annuelle du Groupe et les objectifs stratégiques long terme en matière ESG (objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance) du Groupe. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

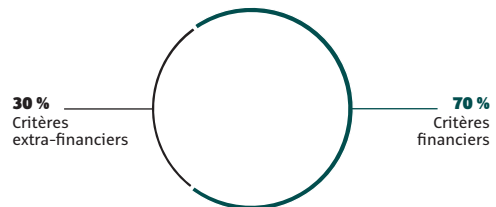
À la suite de l'approbation de la politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, la rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 150 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué (contre précédemment 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 100 % de la rémunération du Directeur général délégué). Dans un contexte de stabilité dans le temps de la rémunération fixe, cette évolution du poids relatif de la rémunération variable annuelle vise à renforcer, à l'instar des pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les performances du Groupe.

En cas de surperformance, la rémunération variable annuelle peut atteindre le plafond de 203 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dès lors que la réalisation des objectifs financiers atteint 125 % ou plus des cibles fixées et que les objectifs extra-financiers sont atteints.

Conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, la réalisation de critères de performance extra-financiers conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ils se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, conformité et développement durable.

Ainsi, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée de la manière suivante :

##### Répartition des critères de la rémunération variable annuelle





Critères financiers		Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe		35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe		35 %
<b>Sous-total</b>		<b>70 %</b>

Critères extra-financiers	Objectifs 2023	Pondération
<b>Développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre en 2023 un engagement chiffré et de moyen-terme visant à la réduction en absolu de l'empreinte carbone du Groupe liée à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3 du GHG Proccotol)</li> <li>Atteindre, à fin 2023, un objectif total de 180 millions d'euros de financement au sein du fonds <i>Climate Fund For Nature</i></li> <li>Atteindre un haut niveau d'engagement des collaborateurs sur les thématiques de développement durable et former au moins 90 % des collaborateurs du siège au sein de la <i>Kering Sustainability Academy</i></li> </ul>	10 %
<b>Conformité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la mise en œuvre du programme de conformité Groupe au sein des sociétés de lunetterie nouvellement acquises, Lindberg et Maui Jim, et assurer leur intégration dans la cartographie Groupe relative aux risques de corruption</li> <li>Poursuivre les efforts entrepris pour diffuser la culture de conformité au sein du Groupe, en réalisant des communications et rappels dédiés à la conformité (i) à l'occasion de réunions stratégiques et (ii) à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde</li> <li>Renforcer la sensibilisation aux droits humains au travers de l'intégration d'un volet relatif à cette thématique dans le <i>e-training « Ethics &amp; Compliance »</i> et assurer l'atteinte d'un niveau minimum de 90 % de réalisation du programme par les salariés du Groupe</li> </ul>	10 %
<b>Gestion des organisations et des talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter de 25 % le nombre de femmes en 2023 au sein du Comité exécutif du Groupe</li> <li>Engager, en 2023, 100 % des comités de direction centraux dans une formation au <i>leadership</i> inclusif</li> <li>Augmenter de 10 %, en 2023, le nombre de salariés du Groupe ayant suivi une formation permettant l'apprentissage de nouvelles compétences</li> <li>Engager, en 2023, une certification sur le processus de suivi de la parité salariale dans le Groupe</li> <li>Garantir la mise en place, en 2023, d'un processus de protection des actifs immatériels et de la réputation des Maisons au travers de : <ul style="list-style-type: none"> <li>la définition de mécanismes de contrôle interne des différents évènements marketing <sup>(1)</sup></li> <li>la promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif</li> </ul> </li> </ul>	10 %
<b>Sous-total</b>		<b>30 %</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

(1) Campagnes publicitaires, défilés, événements publics, collaboration avec des célébrités et artistes.

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2023 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont, quant à eux, pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* pour apprécier le taux de réalisation de ces objectifs.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les objectifs extra-financiers sont appréciés chaque année par le Conseil qui prend en compte les performances du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, sur la base de rapports et présentations décrivant le niveau d'atteinte de l'objectif et justifiant ainsi l'attribution accordée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Cette appréciation repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe, la Directrice du développement durable et la Directrice de la conformité, au regard des objectifs stratégiques définis en début d'année.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux seraient mis en œuvre en 2023 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2023.

### Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés par rapport aux exercices précédents et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après.

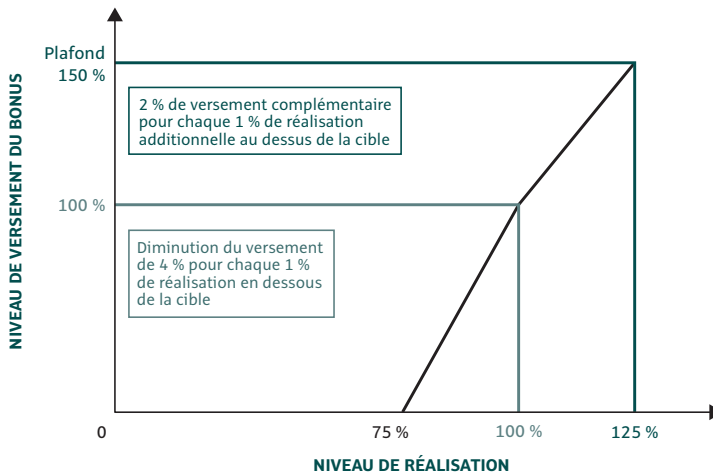
S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint ou dépasse 125 %, le taux de versement est porté à 150 % du montant cible.

S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 % selon l'appréciation portée par le Conseil sur le taux de réalisation des objectifs.

	Niveau de versement du bonus	En % de la rémunération fixe
		PDG et DGD (150 % de la rémunération fixe)
<b>Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) <sup>(1)</sup></b>		
≤ 75 %	0 %	0 %
100 %	100 %	105 %
≥ 125 %	150 %	158 %
<b>Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)</b>		
Critère 1	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 2	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 3	0 % à 100 %	0 % à 15 %
<b>Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)</b>		<b>203 %</b>

(1) Voir graphique ci-dessous illustrant le niveau de versement du bonus en fonction de l'atteinte des objectifs financiers.

### Courbe de versement de la partie du bonus relative aux objectifs financiers



Toute performance entre le seuil de déclenchement (75 %) et la cible (100 %) ou entre la cible et le plafond (125 %) donne lieu à un niveau de la rémunération variable annuelle versée résultant de l'extrapolation linéaire entre ces limites. Ainsi, à titre d'exemple, une performance de 90 % de la cible permettrait d'attribuer 60 % de la rémunération variable annuelle et une performance de 110 % de la cible permettrait d'attribuer 120 % de la rémunération variable annuelle.

## Rémunération variable pluriannuelle

### Dispositif de rémunération variable à long terme

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance, en remplacement des unités monétaires Kering (KMUs).

Ce dispositif permet de renforcer le lien entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et leurs contributions directes à la performance à long terme de l'entreprise, tout en garantissant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Le mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions à d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe. Il est précisé que l'attribution annuelle d'actions de performance au Président-Directeur général et au Directeur général délégué est plafonnée par le Conseil d'administration à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration.

À la suite de l'approbation de la politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, la rémunération variable pluriannuelle cible s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022 (contre précédemment 100 % pour le Président-Directeur

général et 80 % pour le Directeur général délégué). Dans un contexte de stabilité dans le temps de la rémunération fixe, cette évolution du poids relatif de la rémunération variable pluriannuelle vise également à renforcer, à l'instar des pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les performances du Groupe.

La période d'acquisition des actions est de trois ans, en ligne avec la période de mesure des conditions de performance et la pratique de marché.

### Conditions de performance

Le double dispositif des conditions de performance régissant la rémunération variable pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrit ci-après vise à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, non seulement à l'atteinte d'objectifs financiers, mais également à une performance plus globale reposant sur l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG ;
- renforcer l'appréciation du niveau d'atteinte des critères financiers ;
- maintenir l'accent sur l'importance de la performance boursière du Groupe au regard d'un indice de référence composé de sociétés du luxe.

La mise en œuvre de ces critères, applicable lors de l'exercice précédent, se poursuit pour l'exercice 2023.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs est, dans un premier temps, conditionné par les critères et dans les proportions suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
<b>Résultat opérationnel courant du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Cash-flow libre opérationnel du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Féminisation des équipes dirigeantes</b>	10 %	Atteinte, à l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de représentation des femmes &lt; 42 % : 0 action</li> <li>Taux de représentation des femmes ≥ 42 % et &lt; 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux de représentation des femmes entre ≥ 48 % et &lt; 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux de représentation des femmes ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Biodiversité</b>	10 %	Conversion, à horizon 2025, de 1 000 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun des deux objectifs atteint : 0 action</li> <li>Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Sous-total</b>	<b>100 %</b>	

Le nombre d'actions de performance effectivement acquises, en fonction de l'atteinte des conditions de performance financière et extra-financière décrites ci-dessus, et sous réserve du respect d'une condition de présence décrite ci-après, est ensuite ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date

d'attribution des actions de performance et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. A contrario, en cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction des appréciations de la performance financière, de la performance extra-financière, et de la performance boursière, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions attribuées au titre du plan.

### Condition de présence

L'acquisition d'actions de performance par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué est également soumise à une condition de présence continue dans le Groupe à la date d'acquisition définitive des actions.

### Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont la valeur a été fixée par le Conseil d'administration à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

Par ailleurs, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué s'engagent à ne pas recourir, pendant toute la durée de leur mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui leur sont attribuées.

### Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2023.

### Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence)

La politique de rémunération applicable aux Administrateurs est décrite à la section 4.2 du présent chapitre.

Le Directeur général délégué percevra, par ailleurs, une rémunération au titre de certains de ses mandats exercés au sein du Groupe, comme précisé dans le tableau n° 2 de la section 4.3.1.

### Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

### Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucun régime de retraite supplémentaire.

### Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucune indemnité de non-concurrence.

### Avantages en nature

Le Président-Directeur général bénéficiera d'une couverture internationale santé ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Le Directeur général délégué bénéficiera d'une couverture santé internationale, d'une couverture invalidité-décès ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

### Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

#### 7<sup>e</sup> résolution : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1 « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote *ex-ante*) ».

## 4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante)

### 4.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération applicable aux Administrateurs prévoit une part majoritairement variable dans la rémunération qui leur est attribuée (soit 60 % contre 40 % pour la part fixe). Elle est conforme à la stratégie de la Société qui s'inscrit dans le respect de l'intérêt social.

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs tient notamment compte de la présence effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leur préparation. L'Administrateur référent bénéficie d'une part majorée de rémunération, soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis relevant de ses missions. Un descriptif des missions de l'Administrateur référent figure en section 1.5.2 du présent chapitre. Le Référent climat bénéficie également d'une part majorée de rémunération pour la réalisation de sa mission décrite à la section 1.6 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et suit la politique de rémunération des Administrateurs, étant précisé que la détermination de l'enveloppe globale de cette rémunération et les critères de sa répartition sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les réunions du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à l'élaboration de la politique de rémunération font l'objet d'un strict respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts qui sont notamment décrites dans le règlement intérieur du Conseil, l'Administrateur intéressé ne participant ni aux débats ni aux votes des résolutions le concernant.

La société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe (en ce compris d'Administrateur de Kering SA) et en tant que membre des Comités spécialisés du Conseil.

Par ailleurs, il est précisé que les Administrateurs représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia et M. Vincent Schaal, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe.

### 4.2.2 Éléments composant la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, a été modifiée afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable, pour aligner cette Présidence de Comité sur les autres.

La rémunération allouée aux Administrateurs est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

La répartition de cette enveloppe reste inchangée, à savoir une part fixe à hauteur de 40 % et une part variable à hauteur de 60 %.

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2023), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée au Référent climat (23 000 euros), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

La rémunération allouée à l'Administrateur référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2023, les objectifs de l'Administrateur référent seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires et les investisseurs ;
- coordonner la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, y compris les réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêt ;
- rendre compte au Président du Conseil de sa mission sur une base trimestrielle.

### Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des Administrateurs

#### 8<sup>e</sup> résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante) ».

## 4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

### 4.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2022 comprennent une part fixe et une part variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (11<sup>e</sup> résolution), y compris la manière dont celle-ci contribue à la performance à long terme de la Société et à la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

### Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

#### François-Henri Pinault Président-Directeur général

##### Montant bruts (en euros)

	Exercice 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées <sup>(1)</sup>	2 289 899	3 185 636
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	4 282 717 <sup>(2)</sup>	2 501 205 <sup>(3)</sup>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>6 572 616</b>	<b>5 686 841</b>

(1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

#### Jean-François Palus Directeur général délégué

##### Montant bruts (en euros)

	Exercice 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées <sup>(1)</sup>	2 421 718	3 007 643
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	2 567 046 <sup>(2)</sup>	1 818 945 <sup>(3)</sup>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>4 988 764</b>	<b>4 826 588</b>

(1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur général**  
**(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2022		Exercice 2021	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	943 200	1 844 208 <sup>(1)</sup>	1 844 208	- <sup>(2)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		-	-	6 230 128 <sup>(3)</sup>
Plan 2018 :		- <sup>(4)</sup>		
Plan 2019 :		- <sup>(5)</sup>		
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018 :		5 840 000 <sup>(6)</sup>		
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	93 931	91 527 <sup>(7)</sup>	91 527	62 100 <sup>(8)</sup>
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	52 768	52 768	49 901	49 901
<b>TOTAL</b>	<b>2 289 899</b>	<b>9 028 503</b>	<b>3 185 636</b>	<b>7 542 129</b>

(1) Au titre de l'exercice 2021.

(2) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(3) 10 471 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Président-Directeur général à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 607 279 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 12 230 128 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021, 6 000 000 euros ont été versés en 2020 au Président-Directeur général. Le montant indiqué de 6 230 128 euros correspond à la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs, montant versé en 2021.

(4) 5 411 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros, et exercées par ce dernier en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(5) 4 175 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Président-Directeur général à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 775 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs. Ces 2 088 KMUs ont été exercées en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 954 euros au 30 juin 2022, correspondant à un montant de 1 991 952 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(6) 5 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite de la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2022.

(7) Au titre de l'exercice 2021.

(8) Au titre de l'exercice 2020.

(9) Le Président-Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur et d'une couverture internationale santé.

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué  
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Jean-François Palus Directeur général délégué Montants bruts (en euros)	Exercice 2022		Exercice 2021	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	943 200	1 536 840 <sup>(1)</sup>	1 536 840 <sup>(1)</sup>	- <sup>(2)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		-	-	2 004 928 <sup>(3)</sup>
Plan 2018 :		5 808 725 <sup>(4)</sup>	-	-
Plan 2019 :		2 113 788 <sup>(5)</sup>	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
Plan 2017 :		-	-	5 840 000 <sup>(6)</sup>
Plan 2018 :		-	-	3 504 000 <sup>(7)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	93 931	98 301 <sup>(8)</sup>	98 301	62 100 <sup>(9)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (filiales)	60 000	60 000 <sup>(8)</sup>	60 000	60 000 <sup>(9)</sup>
Avantages en nature <sup>(10)</sup>	124 587	124 587	112 502	112 502
<b>TOTAL</b>	<b>2 421 718</b>	<b>10 942 241</b>	<b>3 007 643</b>	<b>12 783 530</b>

(1) Au titre de l'exercice 2021.

(2) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(3) 7 196 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 791 804 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 8 404 928 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021, 6 400 000 euros ont été versés en 2020 au Directeur général délégué. Le montant indiqué de 2 004 928 euros correspond à la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs, montant qui a été versé en 2021.

(4) 3 809 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 213 029 euros, et exercées par ce dernier en octobre 2021 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 525 euros au 30 juin 2021, correspondant à un montant de 5 808 725 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2022 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2022.

(5) 3 047 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Directeur général délégué à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 294 391 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 1 524 KMUs. Ces 1 524 KMUs ont été exercées en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en 2022.

(6) 5 000 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, sans condition de performance, dans le cadre de la construction du Groupe exclusivement dédié aux activités Luxe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 245 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(7) 3 000 KMUs ont été attribuées en 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite de la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 3 504 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(8) Au titre de l'exercice 2021.

(9) Au titre de l'exercice 2020.

(10) Le Directeur général délégué bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, ainsi que d'une couverture internationale santé, invalidité et décès.

La rémunération annuelle due au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2021 a été versée en février 2022 et celle due au titre de l'exercice 2022 a été versée en mars 2023.



## Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2022

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2022 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Seuils de déclenchement								Taux de versement	Montant en euros correspondant
		Gibles & Objectifs (en millions d'euros)	Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Réalisé en % de l'objectif		
<b>Critères financiers</b>											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	6 279	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	89 % <sup>(1)</sup>	56 %	352 800
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 163	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	77 % <sup>(2)</sup>	8 %	50 400
<b>TOTAL FINANCIER</b>	<b>70 %</b>								<b>83 %</b>	<b>32 %</b>	<b>403 200</b>
<b>Critères extra-financiers</b>											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestions des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
<b>TOTAL EXTRA-FINANCIER</b>	<b>30 %</b>								<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>540 000</b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE</b>											<b>943 200</b>
Rémunération variable atteinte (en euros)										943 200	
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)										79 %	
Rémunération variable cible (en euros)										1 800 000	
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)										150 %	

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 5 589 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 208 millions d'euros.

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2022 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Seuils de déclenchement								Taux de versement	Montant en euros correspondant
		Cibles & Objectifs (en millions d'euros)		Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif		Cible en % de l'objectif		Plafond de réalisation en % de l'objectif			
			en % de la base 100	en % de la base 100	en % de la base 100	en % de la base 100	en % de la base 100	en % de la base 100	en % de la base 100		
<b>Critères financiers</b>											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	6 279	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	89 % <sup>(1)</sup>	56 %	352 800
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 163	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	77 % <sup>(2)</sup>	8 %	50 400
<b>TOTAL FINANCIER</b>	<b>70 %</b>								<b>83 %</b>	<b>32 %</b>	<b>403 200</b>
<b>Critères extra-financiers</b>											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
<b>TOTAL EXTRA-FINANCIER</b>	<b>30 %</b>								<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>540 000</b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE</b>											<b>943 200</b>
Rémunération variable atteinte (en euros)											943 200
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											79 %
Rémunération variable cible (en euros)											1 800 000
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											150 %

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 5 589 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 208 millions d'euros.

## Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2022

Pour chaque objectif, le Comité concerné a établi la liste des éléments d'appréciation de la réalisation des objectifs extra-financiers présentés et étudiés par le Comité des rémunérations, permettant d'aligner la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la stratégie à long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration a ensuite évalué, sur la base de ces éléments, le taux de réalisation de chaque objectif.

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
<p><b>Développement durable</b></p> <p>Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intensification de la diffusion, dans toutes les entités du Groupe et les chaînes d'approvisionnement, d'une culture active de Développement Durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation en 2022 d'une « fresque du climat » ouverte aux salariés du siège et tenue d'une session spécifique organisée pour le <i>Luxury Committee</i> du Groupe, qui comprend notamment l'ensemble des CEO du Groupe. Cette session a été réalisée avec une participation active de François-Henri Pinault et Jean-François Palus.</li> <li>François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont initié une nouvelle gouvernance renforcée sur le climat conduisant à la nomination de Jean-Pierre Denis comme Référent climat au sein du Conseil d'administration.</li> <li>Mobilisation interne de plusieurs équipes sous le management direct de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour la création du <i>Climate Fund For Nature</i>, annoncé lors de la COP15 sur la biodiversité fin 2022, qui vient inscrire dans la durée la politique de compensation carbone des émissions résiduelles de gaz à effet de serre dans les opérations du Groupe et ses chaînes d'approvisionnement.</li> </ul>	10 %
	<ul style="list-style-type: none"> <li>élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont activement suivi les projets internes pour l'élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC. Par ailleurs dans le cadre du <i>Fashion Pact</i>, des travaux de recherche ont été menés en 2022 sur des matériaux substitutifs aux polybags.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcement et animation des partenariats et actions de développement durable en liaison avec des établissements universitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echanges avec les étudiants de la Chaire Développement durable de l'Institut Français de la Mode, animation d'actions avec l'Université Tsinghua de Beijing et création d'un nouveau partenariat avec l'Université Bocconi à Milan sur l'ESG.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcement de la liste existante des indicateurs ESG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une direction de la Finance Durable, dont les missions sont d'assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe et d'assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de reporting extra-financier.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>animation du <i>Fashion Pact</i> en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'implication des deux dirigeants François-Henri Pinault et Jean-François Palus au sein du <i>Fashion Pact</i> s'est maintenue en 2022, permettant d'emmener les Maisons du Groupe et leurs fournisseurs dans des projets majeurs (exemples de déclinaisons concrètes : CVPPA pour l'achat d'énergie renouvelable en Europe – Programmes d'agriculture régénératrice).</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>établissement et animation de la coalition <i>Watches and Jewellery Initiative 2030</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont joué un rôle clé dans le lancement officiel en 2022 de la <i>Watch &amp; Jewellery Initiative 2030</i>, en partenariat avec Cartier, qui regroupe 27 entreprises membres à fin 2022.</li> <li>Reffet de l'engagement fort du Groupe, Kering a notamment hébergé le premier groupe de travail de l'initiative.</li> </ul>	

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Mission : Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcement de la culture de l'éthique au sein du Groupe</li> <li>mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture</li> <li>mobilisation des collaborateurs à la nouvelle formation e-learning au Code d'éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication directe de Jean-François Palus et François-Henri Pinault dans l'actualisation et la diffusion du « <i>Group framework</i> », cadre de référence interne sur les principes et valeurs de la culture du Groupe.</li> <li>Impulsion et communications internes de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe, impliquant l'ensemble des membres du Comité exécutif.</li> <li>La formation annuelle obligatoire « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » a été suivie en 2022 par 96,5 % des salariés du Groupe.</li> </ul>	
Responsabilité sociale	Poursuivre l'engagement et l'impulsion de l'instance dirigeante en matière de conformité à travers plusieurs communications dédiées	<p>Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont communiqué sur l'importance du suivi du e-learning « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » en 2022 sur l'intranet du groupe Kering (« <i>Workplace</i> »). En octobre 2022, le Président-Directeur général a lancé la campagne de formation à l'éthique et à la conformité par le biais d'une vidéo sur <i>Workplace</i>, rappelant notamment l'engagement du Groupe à pratiquer « une tolérance zéro » dans le cadre de la lutte anti-corruption et à veiller au respect des standards les plus hauts en matière d'éthique, de durabilité et de conformité. Le Directeur général délégué et les Directeurs des Maisons ont également chacun fait une communication dédiée à la conformité et à la culture d'intégrité du Groupe à cette occasion et par le biais de leur compte personnel sur <i>Workplace</i>. Sous l'impulsion de ces diverses communications consacrées à la conformité, le taux de suivi du e-learning « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » s'est établi à 96,5 % des effectifs monde (vs. 96,4 % en 2021 et 95,1 % en 2020).</p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont également réalisé une communication « conformité » additionnelle par le biais d'une discussion organisée avec le <i>Group Chief Compliance Officer</i>. Ils ont répondu à de nombreuses questions relatives à la conformité et notamment mentionné les efforts mis en œuvre par le Groupe afin de promouvoir une culture d'intégrité et la volonté d'accroître ses exigences en la matière. L'entretien a également été l'occasion de réaffirmer la volonté du Groupe de vouloir continuellement améliorer son programme de conformité, se conformer sans cesse aux diverses réglementations en vigueur et d'impliquer les membres du Comité exécutif de Kering et les Directeurs des Maisons dans le respect quotidien des valeurs de conformité. A travers cette discussion, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont impulsé le renforcement des ambitions éthiques et de conformité du Groupe et rappelé que leur engagement personnel en matière de conformité ne pouvait se traduire en actions que par l'engagement de l'ensemble des salariés du Groupe. A ce titre, ils ont énuméré les différentes ressources disponibles en matière de conformité, telles que les procédures et manuels applicables et le Code d'Éthique, et l'engagement du Groupe dans l'élaboration des supports nécessaires permettant de garantir un comportement conforme et responsable.</p>	10 %

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
<b>Gestion des organisations et des talents</b>	<p>Engagement de l'instance dirigeante à travers la promotion, le soutien et la conduite d'actions visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière portée à l'équilibre femmes/hommes</li> <li>sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents</li> <li>diffuser la culture et les valeurs de Kering et renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes</li> </ul>	<p>Structuration de la stratégie Inclusion &amp; Diversité du Groupe autour de 6 piliers, dont la progression sera suivie au travers de critères quantitatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Animation de 12 « Comités Inclusion &amp; Diversité » globaux dans les Maisons, sponsorisés par un membre du Comité de Direction</li> <li>Deux chartes signées sur le sujet de l'emploi multigénérationnel</li> <li>Représentation des femmes chez Kering : 63 % de l'effectif total et 57 % des managers, 33 % du Comité exécutif et 45 % du Conseil d'administration</li> <li>Accroissement de 20 % des mobilités internes en 2022, avec plus de 2 500 collaborateurs ayant changé de poste, de géographie et/ou de Maison</li> <li>Talent Review 2022 des fonctions opérationnelles conduite avec le Comité exécutif en juin 2022, suivie des Talent Reviews fonctionnelles d'octobre à décembre 2022</li> <li>Poursuite des grands programmes de transformation du Groupe (logistique et systèmes d'information), avec des progrès déterminants en 2022</li> <li>Lancement du premier programme d'actionnariat salarié dans 8 pays d'implantation du Groupe, ayant permis à plus de 9 000 salariés de devenir actionnaires</li> <li>Création d'une fonction de « Data Governance Office » visant à améliorer progressivement la gouvernance de la donnée dans trois domaines prioritaires : la chaîne d'approvisionnement, les ventes et le client.</li> </ul>	10 %
<b>Sous-total</b>			<b>30 %</b>

**Historique des versements de la rémunération variable annuelle****Président-Directeur général – François-Henri Pinault**

(en euros)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)
	1 944 000	1 944 000	947 088	0	1 844 208

**Directeur général délégué – Jean-François Palus**

(en euros)	2018 (au titre de 2017) <sup>(1)</sup>	2019 (au titre de 2018) <sup>(1)</sup>	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)
	1 565 898	1 650 141	816 699	0	1 536 840

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2022 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,88693).

**Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2022**

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été modifié à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUs) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

Ainsi, lors de sa réunion du 4 octobre 2022, le Conseil d'administration a décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2022 pris en application de l'autorisation donnée par

l'Assemblée générale du 28 avril 2022, d'attribuer gratuitement 9 281 actions au Président-Directeur général et 5 563 actions au Directeur général délégué, soumises pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à des conditions de performance et une période d'acquisition de trois ans.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle cible s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1.

**Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif  
(Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup>	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
<b>François-Henri Pinault</b> <i>Président-Directeur général</i>	Plan 2022 Du 4 octobre 2022	9 281	4 282 717 €	4 octobre 2025	5 octobre 2025	100 % <sup>(2)</sup>
<b>Jean-François Palus</b> <i>Directeur général délégué</i>	Plan 2022 Du 4 octobre 2022	5 563	2 567 046 €	4 octobre 2025	5 octobre 2025	100 % <sup>(2)</sup>

(1) La valeur unitaire de l'action de performance attribuée est calculée par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo. Elle s'élève à 461,45 euros.

(2) La condition de performance repose sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
<b>Résultat opérationnel courant du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Cash-flow libre opérationnel du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Féminisation des équipes dirigeantes</b>	10 %	Atteinte, à horizon 2024, d'un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux &lt; 40 % : 0 action</li> <li>Taux entre 40 % et 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux ≥ 48 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Biodiversité</b>	10 %	Conversion, à horizon 2024, de 400 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun des deux objectifs atteint : 0 action</li> <li>Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Sous-total</b>	<b>100 %</b>	

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. *A contrario*, en

cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction des appréciations de la performance financière, de la performance extra-financière, et de la performance boursière, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions attribuées au titre du plan.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2022 représentent respectivement 0,007 % et 0,004 % du capital social de la Société.

### Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
<b>François-Henri Pinault</b> <i>Président-Directeur général</i>	N/A	0
<b>Jean-François Palus</b> <i>Directeur général délégué</i>	N/A	0

## Historique des attributions d'actions de performance

(Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Date d'Assemblée	16 juin 2020	16 juin 2020	28 avril 2022
Date du Conseil d'administration	1 <sup>er</sup> octobre 2020	1 <sup>er</sup> octobre 2021	4 octobre 2022
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596	42 752	74 274
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760	4 018	9 281
Jean-François Palus, Directeur général délégué	2 825	2 922	5 563
dont dix premiers attributaires salariés (non-mandataires sociaux)	13 415	11 402	18 686
Date d'acquisition des actions	1 <sup>er</sup> octobre 2023	1 <sup>er</sup> octobre 2024	4 octobre 2025
Date de fin de période de conservation	N/A <sup>(1)</sup>	N/A <sup>(1)</sup>	N/A <sup>(1)</sup>
Conditions de performance	100 % <sup>(2)</sup>	100 % <sup>(3)</sup>	100 % <sup>(4)</sup>
Nombre d'actions acquises au 2 mars 2023	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 965	4 502	5 938
Actions de performance restantes en fin d'exercice	38 631	38 250	68 336

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

(2) La condition de performance du plan 2020 repose sur l'atteinte du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante, comme suit : - si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; et - si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance du bénéficiaire ne sera acquise. Le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

(3) La condition de performance du plan 2021 repose sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
<b>Résultat opérationnel courant du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Cash-flow libre opérationnel du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Féminisation des équipes dirigeantes</b>	10 %	Atteinte, à horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux &lt; 40 % : 0 action</li> <li>Taux entre 40 % et 45 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux ≥ 45 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Biodiversité</b>	10 %	Conversion, à horizon 2023, de 200 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun des deux objectifs atteint : 0 action</li> <li>Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Sous-total</b>	<b>100 %</b>	

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

(4) Conditions de performance et ratio d'ajustement décrits dans le tableau n° 6 ci-avant.



## Historique des attributions d'Unités Monétaires Kering (KMU)

Pour mémoire, le précédent mode d'intéressement à long terme (qui a prévalu de 2013 à 2019) était fondé sur des unités monétaires Kering, dites KMUs, désormais remplacées par l'attribution gratuite d'actions de performance.

La valeur de ces KMUs était indexée (à parts égales) sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panel de sept valeurs du Luxe (Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's).

La période d'acquisition définitive de ces KMUs, fixée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution, était suivie d'une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres par an) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée. Un tableau récapitulatif des KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif, Président-Directeur général et Directeur général délégué, est présenté ci-après.

Afin d'aligner la rémunération variable pluriannuelle sur la performance à long terme du Groupe, l'acquisition définitive des KMUs était soumise, pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, à la réalisation de critères de performance correspondant à trois indicateurs financiers opérationnels appréciés au niveau du Groupe :

- résultat opérationnel courant ;
- cash-flow libre opérationnel ;
- taux de marge opérationnelle courante.

Selon le dispositif mis en place en 2017, si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression était constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées était monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées était définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, conformément à la politique de rémunération adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019, la réalisation des critères de performance s'appliquait de la manière suivante :

- réalisation des trois critères : acquisition de 100 % des droits ;
- réalisation de deux critères sur trois : acquisition de 75 % des droits ;
- réalisation d'un critère sur trois : acquisition de 50 % des droits ;
- aucun critère atteint : perte des droits.

Les critères financiers retenus étaient calqués sur les indices utilisés pour la performance du Groupe et le mécanisme mis en place répond à une exigence renforcée puisque la valeur de la KMU ne constitue pas en soi une condition de performance mais a une influence sur le montant effectivement payé à la date de l'exercice.

À noter que les KMUs attribuées en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont été la dernière attribution de KMUs avant d'être substituée par l'attribution gratuite d'actions de performance à compter de 2020.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et aux recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 10 mars 2017, de supprimer l'obligation de conservation de titres Kering résultant de la monétisation de KMUs, s'agissant d'un instrument à dénouement exclusivement en numéraire.

## Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

L'évolution de la valeur de la KMU est appréciée semestriellement (au 30 juin et 31 décembre de chaque année), sur la base du cours de bourse des 30 derniers jours de l'action Kering, cette valeur étant pondérée de la performance de l'action Kering par rapport au panel de sociétés de référence.

À la fin de chaque semestre, la valeur de la KMU est calculée selon la formule suivante :

$$UV_{s+1} = UV_s \times ((1+VK_{s+1}) + ((1+VK_{s+1}) \times [1+VK_{s+1}] / [1+VPV_{s+1}])) / 2$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

s+1 = date de clôture semestrielle donnant lieu à l'évaluation de l'Unité de Valeur (30/06 ou 31/12).

s = clôture semestrielle précédente.

VK = progression, sur le semestre, de l'action Kering en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

VPV = progression, sur le semestre, d'un panel de valeurs, égale à la moyenne arithmétique des progressions de ces valeurs en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

Les sociétés de référence pour la constitution du panel de valeurs sont les suivantes : Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's.

Depuis le 31 décembre 2011, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
31 décembre 2011	100 euros
30 juin 2012	102 euros
31 décembre 2012	131 euros
21 juillet 2013 <sup>(1)</sup>	152 euros
31 décembre 2013	144 euros
30 juin 2014	166 euros
31 décembre 2014	167 euros
30 juin 2015	160 euros
31 décembre 2015	166 euros
30 juin 2016	157 euros
31 décembre 2016	249 euros
30 juin 2017	401 euros
31 décembre 2017	581 euros
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros
30 juin 2019	988 euros
31 décembre 2019	1 168 euros
30 juin 2020	1 095 euros
31 décembre 2020	1 219 euros
30 juin 2021	1 525 euros
31 décembre 2021	1 387 euros
30 juin 2022	954 euros
31 décembre 2022	910 euros

(1) Date de la première attribution de KMUs.

Pour illustrer la sensibilité de la KMU au cours de l'action Kering et de la valeur du panel les quatre scénarios indicatifs suivants sont présentés :

Option	Impact sur la KMU
- 15 % (Kering) vs - 15 % (panel)	Baisse de la KMU de 15 %
- 10 % (Kering) vs + 5 % (panel)	Baisse de la KMU de 16,4 %
+ 10 % (Kering) vs - 5 % (panel)	Augmentation de la KMU de 18,7 %
+ 15 % (Kering) vs + 15 % (panel)	Augmentation de la KMU de 15 %

L'hypothèse d'un décrochage très sérieux du titre Kering (-80 % par exemple) se traduirait par une baisse significative du niveau de la valeur de la KMU.

### Tableau récapitulatif des KMUs disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif François-Henri Pinault – Président-Directeur général

#### KMUs

Attributions	KMUs attribuées <sup>(1)</sup>	Valeur unitaire à l'attribution (en euros) <sup>(2)</sup>	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition <sup>(3)</sup>	Objectif/Seuil <sup>(4)</sup>	Valeur d'exercice	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	5 411	581 <sup>(5)</sup>	3 143 791	Janvier 2021	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO <sup>(7)</sup>	7 505 057 cf. commentaire ci-dessous	Atteint
Exercice 2019	4 175	753 <sup>(6)</sup>	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO <sup>(7)</sup>	1 991 952 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

(1) La valeur d'attribution des KMUs est égale à 100 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice pour le Président-Directeur général et à 80 % pour le Directeur général délégué depuis l'exercice 2017.

(2) La valeur des KMUs est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panel de sept valeurs du Luxe.

(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution.

(4) Pour l'exercice 2018, 100 % de l'attribution a pu être monétisée puisque pour le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre opérationnel, ou le taux de marge opérationnelle courante, une progression a été constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution. À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées aurait été définitivement perdue.

Pour l'exercice 2019, ces critères de performance sont devenus progressifs et cumulatifs, en s'appliquant de la manière suivante : réalisation des 3 critères : acquisition de 100 % des droits ; réalisation de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits ; réalisation d'1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits ; aucun critère atteint : perte des droits.

(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.

(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.

(7) ROC : Résultat opérationnel courant ; FCF : Cash-flow libre opérationnel ; TMO : Taux de marge opérationnelle courante

5 411 KMUs relatives au plan 2018 ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'Administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

4 175 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Président-Directeur général à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 775 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs. Ces 2 088 KMUs ont été monétisées en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la

KMU de 954 euros au 30 juin 2022, correspondant à un montant de 1 991 952 euros. Suivant la décision du Conseil d'Administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

#### Jean-François Palus – Directeur général délégué KMUs

Le Directeur général délégué n'a pas de KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation.

La monétisation du dernier plan de KMUs attribuées au titre du plan 2019 a été réalisée en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en 2022, tel que décrit dans le tableau n°2.

### Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

#### (Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Compte tenu du changement de dispositif de rémunération variable pluriannuelle en 2020, les informations relatives aux KMUs figurent dans le tableau récapitulatif des KMUs disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif décrit ci-dessus. Les informations relatives aux attributions d'actions de performance sont décrites dans le tableau n°9.

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par Kering et par toute société du Groupe

#### (Tableau n° 4 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
<b>François-Henri Pinault</b>						
<i>Président-Directeur général</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Jean-François Palus</b>						
<i>Directeur général délégué</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

#### (Tableau n° 5 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
<b>François-Henri Pinault</b>			
<i>Président-Directeur général</i>	N/A	N/A	N/A
<b>Jean-François Palus</b>			
<i>Directeur général délégué</i>	N/A	N/A	N/A

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

#### (Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Non applicable. Plus aucune option de souscription ou d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

## Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2022.

Pour une description de la rémunération exceptionnelle versée au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2022, se référer au tableau n°2 page 145).

## Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François-Henri Pinault</b>								
<i>Président-Directeur général</i>								
Date début mandat : 19 mai 2005								
Date fin mandat : AG 2025								
		X		X		X		X
<b>Jean-François Palus</b>								
<i>Directeur général délégué</i>								
Date début mandat : 26 février 2008								
Date fin mandat : AG 2025								
		X <sup>(1)</sup>		X		X		X

(1) Résiliation du contrat de travail le 31 décembre 2019.

## Autres éléments et engagements

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

## Ratios d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Ces ratios ont été établis en application des lignes directrices de l'AFEP-MEDEF sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des instruments de rémunération à long-terme attribués au cours de l'exercice ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) versée en N ;

- la rémunération exceptionnelle (si applicable) attribuée en N ;
- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles versées en N ;
- la participation et l'intéressement versés en N ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, effectuée à leur valeur IFRS ;
- la valorisation des éventuelles autres attributions au titre de l'intéressement long-terme ;
- les avantages en nature.

Les ratios sont calculés sur les éléments de rémunération versés et attribués au cours de l'année.

Par souci de représentativité, ces ratios d'équité sont présentés selon deux périmètres d'analyse :

- la société cotée Kering SA avec un effectif de l'ordre de 703 personnes ;
- un périmètre élargi comprenant les salariés de Kering SA, ainsi que les salariés français des Maisons Saint Laurent, Balenciaga et Gucci, soit 3 452 personnes représentant 77 % des salariés du Groupe basés en France.

Il est à noter que les données relatives au périmètre élargi ne peuvent être publiées qu'à compter de 2019, date à partir de laquelle la mise en place d'un système de paie commun permet la consolidation de telles informations.

M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus ont occupé les postes de Président-Directeur général et de Directeur général délégué durant les cinq exercices concernés.

<b>François-Henri Pinault Président-Directeur général</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Exercice 2022</b>
<b>Périmètre Kering SA</b>					
Ratio avec rémunération moyenne	96,2	53,6	36,5	39,2	69,5
Ratio avec rémunération médiane	168,9	88,4	54,2	52,3	100,3
<b>Périmètre élargi (Kering SA, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci - France)</b>					
Ratio avec rémunération moyenne		85,2	57,9	54,6	92,5
Ratio avec rémunération médiane		135,2	84,9	79,2	120,5

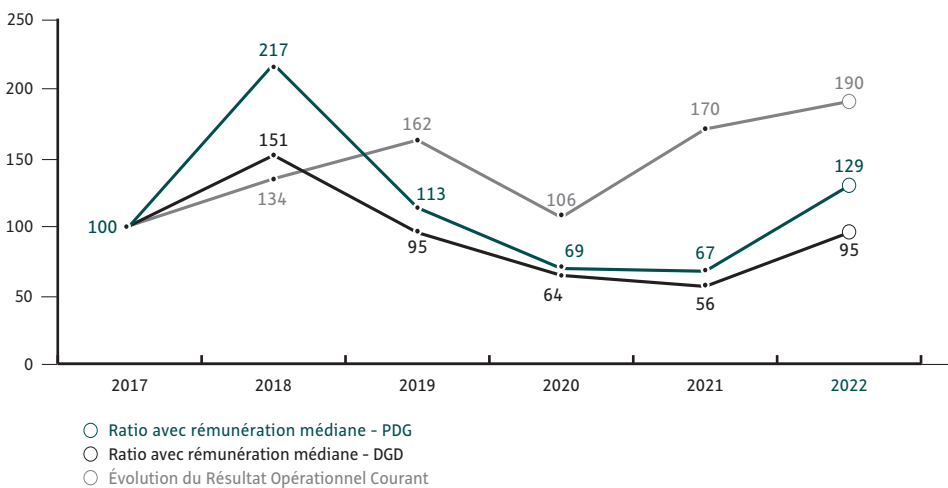
<b>Jean-François Palus Directeur général délégué</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Exercice 2022</b>
<b>Périmètre Kering SA</b>					
Ratio avec rémunération moyenne	68,3	45,5	34,0	33,5	52,0
Ratio avec rémunération médiane	120,0	75,0	50,4	44,7	75,0
<b>Périmètre élargi (Kering SA, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci - France)</b>					
Ratio avec rémunération moyenne		72,4	53,9	46,6	69,2
Ratio avec rémunération médiane		114,8	78,9	67,6	90,1

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Exercice 2022</b>
Résultat opérationnel courant	3 944	4 778	3 135	5 017	5 589

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité relatifs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (en rapport avec la rémunération médiane des salariés) pour le périmètre Kering SA et ce, en comparaison avec l'évolution du Résultat Opérationnel Courant du Groupe.

Les niveaux apparaissant pour chaque année correspondent à l'évolution comparée au montant de l'exercice 2017 considéré comme une base 100.

### Évolution comparée du ratio d'équité pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué rapporté au Résultat Opérationnel Courant à partir d'une base 100 en 2017 (périmètre Kering SA)



La hausse significative des ratios observée pour l'année 2018 s'explique par les attributions exceptionnelles de KMUs dont ont bénéficié les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en reconnaissance de la mise en œuvre de la dernière étape de la création d'un groupe de Luxe pleinement intégré.

La baisse sensible des ratios observée pour les années 2020 et 2021 s'explique respectivement par :

- la moindre rémunération variable versée aux deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre des résultats 2019, du fait d'une performance en matière de cash-flow disponible en dessous de la cible fixée et des décisions prises par le Conseil d'administration le 20 avril 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ;
- l'absence, en 2021, de versement de rémunération variable annuelle au titre de 2020 pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19).

La hausse des ratios observée pour l'année 2022 s'explique par :

- le versement d'une rémunération variable annuelle au titre de 2021 contrastant avec l'absence, en 2021, de rémunération variable annuelle versée au titre de 2020 (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19) ;
- l'évolution des montants cibles tant pour la rémunération variable annuelle que la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

### **Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote ex-post)**

#### **5<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux

conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

#### **6<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

#### 4.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

(Tableau n° 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2022		Exercice 2021	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
François-Henri Pinault	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	93 931	91 527	91 527	62 100
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	65 950	64 355	64 355	43 070
Jean-François Palus	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	93 931	98 301	98 301	62 100
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	65 950	71 129	71 129	43 070
Concetta Battaglia	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	102 066	90 385	90 385	11 719
	Part fixe	32 645	22 643	22 643	4 229
	Part variable	69 421	67 742	67 742	7 490
Yseulys Costes <sup>(1)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	72 999	163 125	163 125	102 096
	Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	7 667	23 000	23 000	10 455
	Part fixe	20 209	45 287	45 287	31 718
	Part variable	45 124	94 839	94 839	59 923
Jean-Pierre Denis	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	140 783	151 625	151 625	97 269
	Vice-Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	3 900	11 500	11 500	12 545
	Part fixe	46 635	45 287	45 287	28 546
	Part variable	90 248	94 839	94 839	56 178
Yonca Dervisoglu <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	53 003	-	-	-
	Part fixe	21 763	-	-	-
	Part variable	31 240	-	-	-
Genevra Elkann <sup>(3)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	34 216	34 216	65 846
	Part fixe	-	10 506	10 506	19 031
	Part variable	-	23 710	23 710	46 815
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer <sup>(4)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
	Part fixe	-	-	-	-
	Part variable	-	-	-	-
Sophie L'Hélias <sup>(5)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	67 057	227 570	227 570	155 485
	Administratrice référente (jusqu'au 4 mars 2022)	12 500	75 000	75 000	62 545
	Part fixe	23 318	54 344	54 344	34 890
	Part variable	31 240	98 226	98 226	58 051
Claire Lacaze <sup>(6)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	62 586	101 688	101 688	65 846
	Part fixe	13 991	27 172	27 172	19 031
	Part variable	48 595	74 516	74 516	46 815
Jean Liu <sup>(7)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	17 461	57 656	57 656	28 242
	Part fixe	13 990	27 172	27 172	9 516
	Part variable	3 471	30 484	30 484	18 726
Baudouin Prot	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	104 345	84 753	84 753	65 846
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	76 364	57 581	57 581	46 815
Daniela Riccardi	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	91 653	98 301	98 301	62 100
	Part fixe	32 645	27 172	27 172	19 031
	Part variable	59 008	71 129	71 129	43 070

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2022		Exercice 2021	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Vincent Schaal <sup>(8)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	34 817	-	-	-
	Part fixe	13 991	-	-	-
	Part variable	20 826	-	-	-
Sapna Sood <sup>(9)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	28 241
	Part fixe	-	-	-	9 515
	Part variable	-	-	-	18 726
Tidjane Thiam	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	147 085	137 133	137 133	43 741
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	10 455
	Part fixe	37 308	36 229	36 229	12 687
	Part variable	86 777	77 903	77 903	20 599
Emma Watson	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	89 163	63 720	63 720	26 369
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	-
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	9 515
	Part variable	38 182	13 548	13 548	16 853
Véronique Weill <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	138 765	-	-	-
	Administratrice référente et Présidence de Comité	48 667	-	-	-
	Part fixe	31 090	-	-	-
	Part variable	59 008	-	-	-
Serge Weinberg <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	90 355	-	-	-
	Présidence de Comité	15 333	-	-	-
	Part fixe	26 427	-	-	-
	Part variable	48 595	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>1 400 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>877 000</b>

(1) Le mandat d'Yseulys Costes a pris fin le 28 avril 2022.

(2) Les mandats de Yonca Dervisoglu, Véronique Weill et Serge Weinberg ont débuté le 28 avril 2022.

(3) Le mandat de Ginevra Elkann a pris fin le 27 avril 2021.

(4) Renonciation de Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer, à percevoir sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(5) Le mandat de Sophie L'Hélias a pris fin le 4 mars 2022.

(6) Le mandat de Claire Lacaze a pris fin le 31 juillet 2022.

(7) Le mandat de Jean Liu a pris fin le 27 juillet 2022.

(8) Le mandat de Vincent Schaal a débuté le 1<sup>er</sup> août 2022.

(9) Le mandat de Sapna Sood a pris fin le 16 juin 2020.

Ni la Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris d'engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux en raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social non-dirigeant ne bénéficie ni d'avantage particulier ni de régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée pour ces derniers au titre de leur mandat.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 2 mars 2023 a décidé de la répartition de la somme allouée aux Administrateurs à raison de leurs mandats en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice 2022.

À la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, a été modifiée afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante, étant précisé que Financière Pinault a renoncé à sa rémunération au titre de son mandat d'Administrateur :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2022), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.



Au titre de l'exercice 2022, le montant total à verser aux Administrateurs est de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe dont 88 234 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance et de développement durable, ainsi que pour la vice-présidence du Comité d'audit (jusqu'au 28 avril 2022), 12 500 euros de part spéciale allouée à Sophie L'Hélias en qualité d'Administratrice référente jusqu'au 4 mars 2022, et 15 334 euros de part spéciale allouée à

Véronique Weill en qualité d'Administratrice référente à partir du 28 avril 2022, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;

- 840 000 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des Administrateurs.

Il est rappelé que la société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'Administrateur et de sa participation à des Comités spécialisés au sein du Groupe.

## Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

### **4<sup>e</sup> résolution : Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 aux mandataires sociaux**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées à l'article

L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

**Le Conseil d'administration.**



# CHAPITRE 4

## Développement durable

<b>1 Introduction : le développement durable chez Kering</b>	<b>166</b>	<b>5 Respecter et protéger l'environnement dans nos opérations et notre chaîne de valeur</b>	<b>210</b>
1.1 Un engagement de longue date	166	5.1 Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche	211
1.2 Notre vision et notre modèle d'affaires	168	5.2 Agir contre le changement climatique	220
1.3 Analyse de matérialité et risques extra-financiers : nos priorités	168	5.3 Préserver la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles	232
1.4 Avancement de la Stratégie Développement durable 2025 de Kering	172	5.4 Développer la circularité	251
1.5 Gouvernance et organisation Développement durable	174	<b>6 S'engager auprès de nos clients, de nos parties prenantes et de la société civile</b>	<b>261</b>
1.6 Distinctions et présence dans les indices ESG	175	6.1 Façonner le Luxe de demain	261
<b>2 L'éthique, fondement de nos activités</b>	<b>177</b>	6.2 Associer notre écosystème à la création du Luxe de demain	266
2.1 Notre conception de l'éthique	177	6.3 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat	268
2.2 Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà	178	<b>7 Table de concordance</b>	<b>273</b>
2.3 Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe	180	dont les informations attendues dans le cadre du règlement SFDR	277
2.4 Impact des politiques et initiatives	181	<b>8 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière</b>	<b>278</b>
2.5 La protection des droits humains	182	<b>9 Rapport d'assurance modérée de l'un des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations relatives au compte de résultat environnemental (« EP&amp;L »)</b>	<b>281</b>
<b>3 L'expérience « employé » au cœur des ressources humaines du Groupe</b>	<b>186</b>		
3.1 Profil humain du Groupe	187		
3.2 Cultiver le développement de nos collaborateurs dans un cadre de travail inclusif et stimulant	192		
3.3 Rémunération et avantages sociaux	200		
3.4 Dialogue social	202		
<b>4 Co-construire des chaînes d'approvisionnement durables et respectueuses de l'humain</b>	<b>203</b>		
4.1 Relations avec nos fournisseurs directs et nos sous-traitants (Tier 1 et Tier 2)	204		
4.2 Agir pour les conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement	207		

Le présent chapitre – incluant les renvois vers d'autres parties du Document d'enregistrement universel – constitue la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du groupe Kering pour l'année 2022 et présente les informations requises par les articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce relatives à la DPEF ainsi que par le règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « Taxonomie verte ») et actes délégués (UE) 2021/2139 et (UE) 2021/2178. Le plan de vigilance est présenté au sein du chapitre 5. Risques et contrôle interne du présent document.

# 1 - INTRODUCTION : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ KERING

## 1.1 Un engagement de longue date

Depuis plus de 20 ans, la démarche de développement durable de Kering s'est développée et renforcée au travers des étapes clés suivantes :

**1996**

**Première** Charte éthique du Groupe.

**2001**

**Création** de l'association *SolidarCité* qui mobilise les collaborateurs autour de projets d'éducation et d'insertion.

**2003**

**Création** d'un Département développement durable Groupe et mise en place d'une plateforme de reporting environnemental.

**2005**

**Déploiement** du Code de conduite des affaires et création du Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE).

**2006**

**Définition** des engagements du Groupe en matière de développement durable.

**2007**

**Création** de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.

**2008**

**Adhésion** au *Global Compact*.

**Création** de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

**2009**

**Sortie mondiale** du film HOME, réalisé par Yann Arthus-Bertrand et financé par PPR dans sa très grande majorité.

**2010**

**Intégration** de critères développement durable dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR.

**Lancement** des Prix de l'innovation et du développement durable de PPR.

**2011**

**Publication** du tout premier Compte de résultat environnemental (*Environmental Profit and Loss account, EP&L*) par PUMA.

**2012**

**Publication** d'un ensemble d'objectifs de développement durable à horizon 2016.

**Mise en place** d'un Comité développement durable au niveau du Conseil d'administration.

**2013**

**Mise en place** du *Material Innovation Lab* (MIL).

**La Fondation** d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes devient la Fondation d'entreprise Kering, avec pour signature : *Stop Violence. Improve Women's Lives.*

**2014**

**Kering** signe un partenariat stratégique de cinq ans avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF) pour promouvoir le design et l'innovation durables dans l'industrie de la mode et auprès de ses futurs acteurs.

**2015**

**Kering** publie pour la première fois les résultats de son EP&L Groupe et partage sa méthodologie.

**2016**

**Rapport final** sur les objectifs de développement durable 2012-2016 de Kering.

**Kering**, premier Groupe de Luxe dont les objectifs carbone sont validés par la *Science-Based Targets initiative*.

**Mise en place** d'une politique parentalité mondiale pour l'ensemble des salariés du Groupe.

**2017**

**Publication** de la stratégie développement durable de Kering à horizon 2025.

**Publication** des Standards Kering en matière d'approvisionnement et de production.

**La Charte mannequins** promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées.

**2018**

**Premier** Rapport intégré du Groupe.

**2019**

**Kering** et plus de 250 marques mondiales de mode forment une coalition et s'engagent autour du **Fashion Pact** dans la lutte contre le changement climatique, la restauration de la biodiversité et la protection des océans.

**Kering** publie ses Standards de bien-être animal, premier ensemble de normes en la matière dans l'industrie du luxe et de la mode.

**Le Baby Leave** offre 14 semaines de congés payés pour tout parent accueillant un enfant dans le monde à compter du 01/01/2020.

**Lancement** du projet sur l'égalité femmes - hommes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana*.

**2020**

**Mesures et protocoles** d'accompagnement des salariés et des fournisseurs du Groupe pour faire face à la pandémie de Covid-19.

**Mise en place** de Comités Inclusion et Diversité dédiés au sein de chacune des Maisons du Groupe.

**Élaboration** d'une politique globale sur les violences conjugales pour toute personne dans le Groupe victime de violences conjugales, publiée par la Fondation.

**Publication** de la Stratégie Biodiversité et mise en place du Fonds régénératif pour la Nature à partir de 2021.

**2021**

**Arrêt de l'utilisation de la fourrure** à l'échelle du Groupe à compter des collections Automne 2022.

**Lancement du Fonds Régénératif pour la Nature** pour accompagner la transition d'un million d'hectares de terres en faveur de pratiques agricoles régénératrices.

**Publication** de la politique Droits Humains.

**2022**

Les faits marquants de l'année 2022 en matière de durabilité sont détaillés dans la suite de la présente DPEF.

<p><b>Faits marquants 2022</b></p>	<p>Création du fonds <b>Climate Fund for Nature</b> géré par Mirova et soutenu par le Groupe L'Occitane, qui investit dans des solutions fondées sur la nature</p>	<p>Investissement de Kering Ventures dans <b>VitroLabs</b>, start-up qui développe la première production de cuir cultivé en laboratoire pour l'industrie du luxe</p>
<p>Kering, seul Groupe de Luxe inclus pour la <b>10<sup>e</sup> année consécutive</b> au sein du <b>Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)</b>, en reconnaissance de sa performance ESG</p>	<p><b>"KeringForYou", premier plan d'actionnariat salarié</b> donnant l'opportunité aux collaborateurs éligibles de devenir actionnaires à des conditions préférentielles, couvrant 80 % des collaborateurs du Groupe</p>	<p>Atteinte par Kering de l'objectif RE100 de <b>100 % d'électricité renouvelable</b> en 2022 en accord avec les lignes directrices de l'organisation</p>
<p>Conduite d'un séminaire de formation <b>Kering Perspectives</b> à destination des membres du Comité exécutif et responsables de Fonctions globales Kering, pour promouvoir un <b>leadership inclusif</b></p>	<p><b>Réduction de - 50 %</b> depuis 2015 de l'empreinte environnementale de Kering (intensité EP&amp;L) <sup>(1)</sup></p>	<p>Création officielle de la <b>Watch &amp; Jewellery Initiative 2030</b>, en partenariat avec Cartier et regroupant 27 entreprises membres à la fin 2022</p>
<p>Renforcement de la <b>Gouvernance Climat</b> avec la nomination d'un <b>Référent climat</b> au sein du Conseil d'administration et la création d'une <b>direction de la Finance Durable</b></p>	<p>Soutien de la Fondation Kering à 2 nouveaux projets de <b>Maisons des Femmes</b> à Marseille et Rennes dans le cadre du collectif <b>Re#Start</b>, parrainé par François-Henri Pinault</p>	<p>Lancement du <b>premier réseau interne</b> en faveur de l'égalité de genre et de la promotion des femmes dans l'entreprise <b>"Women in Luxury"</b> (WIL) par Kering Corporate</p>

## Chiffres clés 2022

- 47 227 collaborateurs au 31 décembre 2022 <sup>(2)</sup>
  - 62,9 % de femmes <sup>(2)</sup>
  - 94,6 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) <sup>(2)</sup>
  - 56,9 % des managers du Groupe sont des femmes <sup>(2)</sup>
  - 4,7 % des CDI travaillent à temps partiel <sup>(2)</sup>
  - 37 ans d'âge moyen des CDI <sup>(2)</sup>
  - 5,5 ans d'ancienneté moyenne des CDI <sup>(2)</sup>
  - 644 travailleurs handicapés <sup>(2)</sup>
  - 606 444 heures de formation (hors formations sécurité), soit 47 502 collaborateurs formés (incluant les départs) <sup>(2)</sup>
  - 13 375 embauches en CDI <sup>(2)</sup>
  - 1 912 collaborateurs, y compris le Comité exécutif, formés par des associations spécialisées depuis 2011 pour comprendre, écouter et orienter des femmes victimes de violences conjugales <sup>(2)</sup>
  - 553 collaborateurs formés au Recrutement Inclusif <sup>(2)</sup>
  - 11 comités Inclusion et Diversité opérant au sein de toutes les Maisons et de Kering Corporate <sup>(2)</sup>
  - 4 118 audits sociaux auprès des fournisseurs
  - Réduction en intensité de l'empreinte environnementale du Groupe (€EP&L par 1 000 euros de chiffre d'affaires) : - 50 % par rapport à 2015 <sup>(1)</sup>
  - Un EP&L 2022 qui s'élève à 549 millions d'euros d'impact
- Trajectoire Climat SBT 1.5°C :
- - 71 % de réduction en absolu des Scopes 1 & 2 par rapport à 2015
  - - 52 % de réduction en intensité du scope 3 par rapport à 2015

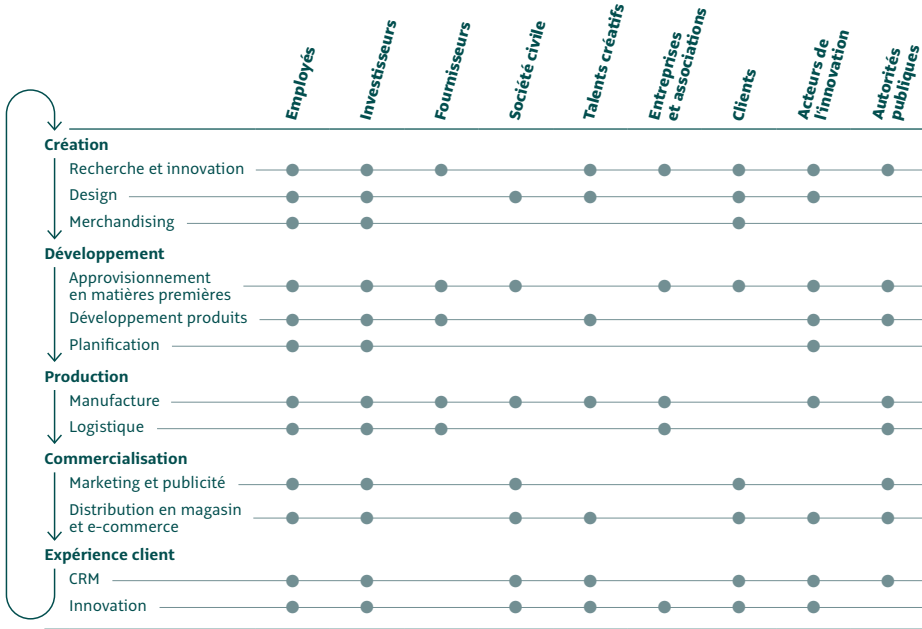
(1) Hors phase d'utilisation et de la fin de vie. Voir note méthodologique sur l'EP&L, publiée sur le site internet de Kering section Développement durable/Reporting et indicateurs, l'EP&L ayant fait l'objet d'un changement de méthode en 2022 par rapport à 2021.

(2) Le Groupe compte 47 227 collaborateurs au 31 décembre 2022. L'effectif total du Groupe inclus dans le périmètre du reporting social au 31 décembre 2022 est de 46 201 (hors Maui Jim). En effet, du fait de sa récente acquisition en 2022, Maui Jim n'est pas intégré au périmètre du reporting social de 2022, mais le sera à compter de 2023. Maui Jim représente environ 2,2 % de l'effectif total.

## 1.2 Notre vision et notre modèle d'affaires

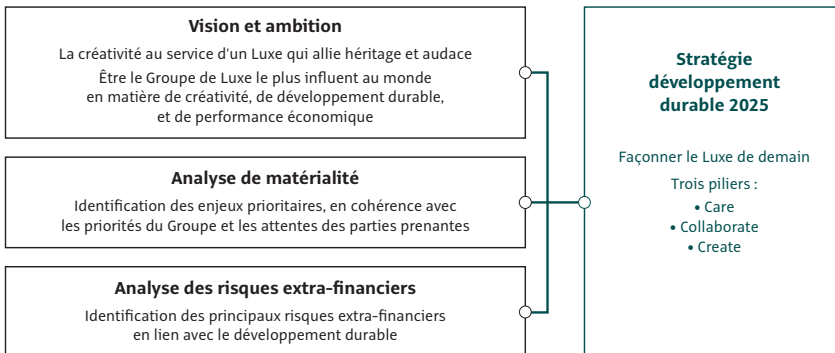
La vision de Kering – La créativité au service d'un Luxe qui allie héritage et audace –, son ambition, ainsi que le modèle de création de valeur et la stratégie du Groupe sont présentés au chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel.

La chaîne de valeur du Groupe, structurée autour de cinq étapes clés permet de rendre compte des interactions et de la collaboration de Kering avec l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'agit notamment de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes afin de les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe.



## 1.3 Analyse de matérialité et risques extra-financiers : nos priorités

Kering déploie une Stratégie Développement durable à horizon 2025 ambitieuse et fruit de trois composantes : la vision et l'ambition portées au plus haut niveau du Groupe, une analyse de matérialité et une analyse de risques extra-financiers, permettant d'identifier avec précision les principaux enjeux et risques dans toute sa chaîne de valeur.



### 1.3.1 Analyse de matérialité : cibler les enjeux prioritaires

La matérialité est au cœur de la démarche de développement durable de Kering. Depuis 2013, cette approche permet d'identifier les enjeux prioritaires pour Kering en lien avec sa vision et ses activités, en fonction de leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux ainsi que les enjeux de gouvernance, et l'évaluation qui en est faite par les principales parties prenantes de l'entreprise.

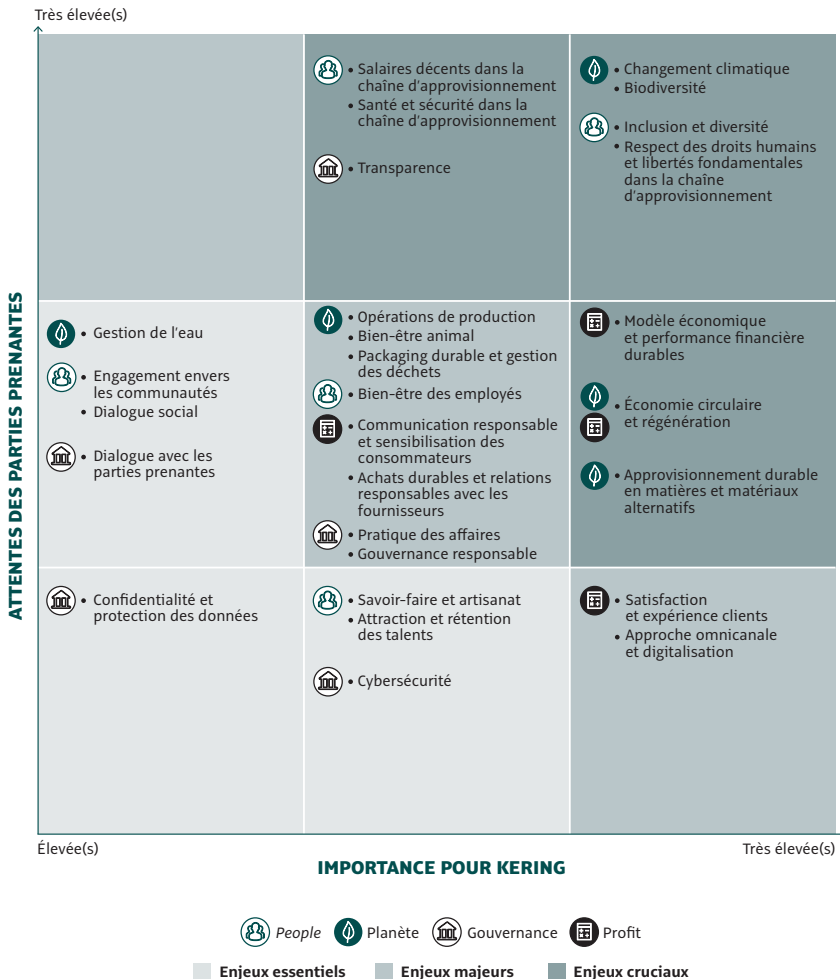
#### 1.3.1.1 Méthodologie de l'analyse de matérialité et modalités de consultation des parties prenantes

Kering a conduit en 2020 une consultation internationale de ses parties prenantes afin de mettre à jour son analyse de matérialité. Cette analyse de matérialité a été menée en trois étapes, s'inspirant des différentes lignes directrices existantes en matière d'engagement des parties prenantes (GRI, AA 1000, ISO 26000). Une première étape a permis de lister 28 enjeux

sur lesquels les parties prenantes ont été consultées par le biais d'une étude quantitative et d'entretiens stratégiques. Près de 70 parties prenantes externes (investisseurs, fournisseurs et partenaires commerciaux, distributeurs et clients, société civile, communautés locales et ONG, académiques, autorités publiques et régulateurs, pairs, associations professionnelles et acteurs de l'innovation) et internes (management, top management de Kering et de ses Maisons, directions fonctionnelles) ont été sollicités. Un comité de pilotage représentant les principales directions fonctionnelles du Groupe a été mobilisé tout au long du projet, mené avec le soutien d'une équipe de consultants indépendante.

#### 1.3.1.2 Analyse des résultats

La matrice de matérialité de Kering comprend 28 enjeux à l'importance globalement élevée et répartis en quatre catégories : planète, people (enjeux sociaux et sociétaux), profit (affaires) et gouvernance. Suivant une hiérarchie à trois niveaux, leur répartition fournit des informations utiles pour mieux appréhender, gérer et prioriser nos actions à court et moyen terme.



Les résultats de la matrice confirment la cohérence entre les attentes des parties prenantes externes et les axes stratégiques de Kering définis dans le cadre de la Stratégie 2025 et de son modèle d'affaires, ainsi que les engagements pris depuis 2020. Ces enjeux sont ainsi couverts par des plans d'action et indicateurs de suivi dans le cadre de la Stratégie Développement durable 2025 de Kering (voir section 1.4 tableau d'avancement au regard des axes stratégiques et contribution de Kering aux Objectifs de développement durable des Nations unies).

Apportant un éclairage sur l'impact perçu de la pandémie de Covid-19, la consultation menée en 2020 tend à indiquer que la pandémie a constitué un accélérateur, rendant encore plus visibles des enjeux dont l'importance s'est confirmée au cours des dernières années, en particulier la biodiversité et le changement climatique, nous appelant à agir plus vite. Par ailleurs, le bien-être des employés ressort également, placé au cœur des engagements d'entreprise dans le cadre de la gestion de la pandémie et du développement de nouveaux modes de travail. À plus long terme, quatre enjeux ont été identifiés par les parties prenantes comme gagnant en importance : biodiversité, achats durables et relations responsables avec les fournisseurs, bien-être des employés et cybersécurité.

Les résultats sont également en lien étroit avec les tendances impactant le marché du luxe. Les générations Y (1981-1995) et Z (>1995), en demande de produits innovants et ayant une sensibilité accrue aux problématiques sociales et environnementales, incitent le Groupe à accélérer encore sa transformation et à accroître sa transparence.

En 2022, Kering a participé à plusieurs sessions de travail intra et inter-entreprises dédiées à la compréhension fine des attentes et futures obligations portées par la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les futurs standards de reporting européen (ESRS), notamment autour du concept de double matérialité (matérialité d'impact "inside-out" et matérialité financière sur le Groupe "outside-in").

### 1.3.2 Modalités de dialogue et actions du Groupe et de ses Maisons

Afin de rester constamment à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes et de participer à la recherche de solutions pour un luxe plus durable, Kering a défini une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe et encourage chaque Maison à développer en complément ses propres plateformes de dialogue à un niveau plus opérationnel.

Ainsi, au-delà de l'exercice de matérialité, Kering mène de multiples actions à l'échelle locale, nationale et internationale et participe à de nombreuses initiatives en collaboration avec

ses parties prenantes ou au sein de coalitions multipartites. Kering a développé une *factsheet* présentant, de manière synthétique et non exhaustive, l'analyse de matérialité et les principales attentes identifiées, les modalités de dialogue et actions mises en œuvre pour et avec chacune des catégories de parties prenantes avec lesquelles le Groupe interagit, disponible sur le site internet du Groupe.

### 1.3.3 Analyse des risques extra-financiers

Kering réalise annuellement une analyse détaillée des risques auxquels le Groupe peut être confronté, y compris les risques extra-financiers qui peuvent remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance globale. L'intégralité de cette démarche et de tout ce qui concerne les risques d'une manière générale est présentée au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

Les risques ayant trait aux catégories de la Déclaration de performance extra-financière telles que définies par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce – environnement, social/sociétal, Droits de l'Homme, corruption et évasion fiscale – sont donc pleinement intégrés au processus global d'identification et de gestion des risques du Groupe et exposés à ce titre au chapitre 5 du présent document.

La direction du Développement durable est partie prenante du processus d'identification et de classification des risques qui relèvent de son périmètre. Cette analyse de risques s'étend au-delà des opérations de Kering et prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'utilisation des produits des Maisons du Groupe, en pleine cohérence avec la matrice de matérialité, les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) et d'autres travaux analytiques menés par Kering, notamment l'EP&L. Il en résulte l'identification de neuf principaux risques sur les catégories de la DPEF.

Cette double approche convergente – entre analyse des risques pouvant remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance et analyse de matérialité identifiant les principaux enjeux pour nourrir la création de valeur et répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes – permet ainsi d'identifier clairement les priorités du Groupe en matière de développement durable.

Les politiques et actions déployées au sein du Groupe, les résultats obtenus et les indicateurs de performance associés sont détaillés dans cette DPEF.



Risques	Paragraphes de la DPEF détaillant les politiques et projets mis en œuvre, résultats et indicateurs de performance	Principaux enjeux de la matrice
Talents	2.5 La protection des droits humains 3. L'expérience "employé" au cœur des ressources humaines du Groupe 6.2.1 Impact territorial positif et préservation des savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusion et diversité</li> <li>• Attraction et rétention des talents</li> <li>• Bien-être des employés</li> <li>• Dialogue social</li> </ul>
Changement climatique	5. Respecter et protéger l'environnement dans nos opérations et notre chaîne de valeur 5.1 Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche 5.2 Agir contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement climatique</li> </ul>
Approvisionnement	4.1 Relations avec nos fournisseurs directs et nos sous-traitants 5. Respecter et protéger l'environnement dans nos opérations et notre chaîne de valeur 5.1 Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche 5.3 Préserver la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvisionnement durable en matières et matériaux alternatifs</li> <li>• Achats durables et relations responsables avec les fournisseurs</li> <li>• Biodiversité</li> <li>• Bien-être animal</li> <li>• Économie circulaire et régénération</li> <li>• Engagement envers les communautés</li> </ul>
Production et fabrication	5.3.5 Utilisation raisonnée de la ressource en eau et rejets aqueux 5.4.4 Optimiser les processus de production 6.1.3 Conformité des produits et santé et sécurité des consommateurs 6.2.1 Impact territorial positif et préservation des savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérations de production</li> <li>• Packaging durable et gestion des déchets</li> <li>• Gestion de l'eau</li> <li>• Savoir-faire et artisanat</li> </ul>
Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation	2. L'éthique, fondement de nos activités 5.3.4 Bien-être animal : les <i>Kering Animal Welfare Standards</i> 6.1 Façonner le Luxe de demain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance responsable</li> <li>• Pratique des affaires</li> <li>• Dialogue avec les parties prenantes</li> <li>• Communication responsable et sensibilisation des consommateurs</li> <li>• Transparence</li> </ul>
Droits humains et libertés fondamentales	2. L'éthique, fondement de nos activités, dont 2.5 La protection des droits humains 3. L'expérience "employé" au cœur des ressources humaines du Groupe 4.2 Agir pour les conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement Voir aussi le « Plan de vigilance », présenté dans le chapitre 5 du présent document	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des droits humains et libertés fondamentales dans la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Salaires décents dans la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Santé et sécurité dans la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>
Risques de fraude et de corruption	2. L'éthique, fondement de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique des affaires</li> </ul>
Respect des lois fiscales nationales et normes internationales	Voir chapitre 5 du présent document	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique des affaires</li> <li>• Modèle économique et performance financière durables</li> </ul>
Stocks	5.4.3 Favoriser la circularité et le réemploi de nos produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie circulaire et régénération</li> </ul>




















## 1.4 Avancement de la Stratégie Développement durable 2025 de Kering

Kering a défini sa Stratégie Développement durable 2025 autour de trois piliers, identifiant les priorités et définissant des objectifs à court et long terme. Cette Stratégie est mise en œuvre au sein de chaque Maison, qui décline en plans d'actions concrets les engagements du Groupe et rend compte régulièrement de son avancement. Le tableau ci-dessous présente l'avancement à fin 2022 sur chacun des axes stratégiques.

Les objectifs et actions du Groupe s'inscrivent également dans le cadre des Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD ou SDGs, *Sustainable Development Goals*). De

manière plus précise, si Kering peut contribuer directement ou indirectement à chacun des 17 ODD dans des proportions très variables, nous pouvons distinguer 13 ODD pour lesquels l'action de Kering impose sa marque de manière plus forte. Les définitions des indicateurs présentés et les modes de calcul sont disponibles dans les notes méthodologiques sociale, environnementale et EP&L, accessibles sur le site internet du Groupe. Kering a également publié début 2023 un second rapport de progrès global, donnant un point précis de l'avancement du Groupe.

### Care for the planet (Préserver la planète)

Objectifs	ODD	Résultats 2022	Réalisations majeures depuis 2015
<b>SBT Climat</b>	   	<b>CDP Climate A-List</b> Atteinte de l'objectif <i>RE100</i> de <b>100 % d'énergie renouvelable</b> <sup>(1)</sup> Lancement du <i>Climate Fund for Nature</i> , avec un objectif d'investissement de 300 millions d'euros en faveur de solutions fondées sur la nature	<b>Stratégie Climat</b> et Trajectoire <b>SBT 1,5 °C</b> approuvée <ul style="list-style-type: none"> <li>- 71 % de réduction en absolu Scopes 1 &amp; 2 (par rapport à 2015, objectif 2030 de - 90 %)</li> <li>- 52 % de réduction en intensité Scope 3 <sup>(2)</sup> (par rapport à 2015, objectif 2030 de - 70 %)</li> </ul> Annonce du CVPPA réunissant 12 marques parmi les membres du <b>Fashion Pact</b>
<b>Biodiversité et limites planétaires</b>	 	Kering atteint la <b>1<sup>er</sup> place</b> du WBA <i>Nature Benchmark</i> parmi 389 entreprises internationales évaluées en 2022	<b>Stratégie Biodiversité</b> alignée avec la hiérarchie de conservation Lancement en 2021 du <b>Regenerative Fund for Nature</b> et 7 premiers projets bénéficiaires (840 000 hectares) Membre du programme d'engagement du réseau <b>Science Based Target Network</b>
<b>- 40 % intensité EP&amp;L (de 2015 à 2025)</b>	   	L'intensité EP&L atteint <b>25 €EP&amp;L / 1 000 €</b> de chiffre d'affaires	- <b>50 %</b> depuis 2015 <sup>(3)</sup> Extension en 2020 du périmètre de l'EP&L à la phase « <b>Usage et fin de vie</b> » des produits Partage des résultats en <i>open-source</i> depuis 2018
<b>Mise en œuvre des Kering Standards</b>	    	<b>71 %</b> des matières premières sont alignées avec les <i>Kering Standards</i> <sup>(4)</sup>	<b>+ 4 points d'alignement</b> <sup>(4)</sup> avec les <i>Kering Standards</i> depuis 2017 (Objectif 100 % en 2025) Publication des standards Kering de <b>bien-être animal</b> en 2019 Depuis 2022, ajout de <b>guides</b> complémentaires relatifs à la circularité, à l'innovation et aux allégations environnementales Déploiement d'un <b>portail collaboratif (Vendor Portal)</b> dédié à l'évaluation de la performance des fournisseurs
<b>Traçabilité</b>	 	La traçabilité est atteinte pour <b>95 %</b> des matières premières <sup>(5)</sup>	<b>+ 9 points de traçabilité</b> <sup>(5)</sup> depuis 2017 (objectif 2025 de 100 %, au moins jusqu'au pays d'origine, selon les <i>Kering Standards</i> ) <b>6 500+</b> employés formés via l'e-learning sur les <i>Kering Standards</i>
<b>Contribution positive pour le climat</b>	 	<b>2 143 465 tCO<sub>2</sub>e</b> compensées via des projets d'évitement et/ou de séquestration en 2022 au titre de 2021	Contribution à l' <b>atténuation</b> du changement climatique à hauteur de l'empreinte carbone globale (Scopes 1, 2 et 3 <sup>(2)</sup> calculés via l'outil EP&L – hors usage et fin de vie des produits) en 2022 au titre de 2021

(1) En accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100.

(2) Scope 3 : voir définition des catégories Scope 3 couvertes par le reporting de Kering dans la section 5.2.2.4.

(3) Hors phase d'utilisation et de la fin de vie. Voir note méthodologique sur l'EP&L, publiée sur le site internet de Kering section Développement durable/Reporting et indicateurs, l'EP&L ayant fait l'objet d'un changement de méthode en 2022 par rapport à 2021.







(4) Taux d'alignement : voir définition dans la section 5.3.3.1.

(5) Taux de traçabilité : voir définition dans la section 5.3.3.1.

**Collaborate with people (engager les individus)**

Objectifs	ODD	Résultats 2022	Réalisations majeures depuis 2015
Préserver les savoir-faire	 	Une dizaine de <b>programmes d'artisanat d'excellence</b> en haute couture, maroquinerie et joaillerie actifs et bénéficiant à près de 1 300 experts et employés en 2022	<b>1 800+ personnes</b> formées au sein des programmes d'excellence de nos Maisons : École de l'Amour Gucci, Institut Saint Laurent Couture, <i>Pomellato Virtuosi</i> avec la <i>Scuola Galalus</i> , Haute École de Joaillerie... <b>1 400+ employés</b> de Gucci formés depuis 2018 via la <i>Accademia ArtLab e Fabbriche</i>
Communautés locales	 	Plus de <b>17 programmes</b> internationaux actifs sur les matières premières	<b>Reforestation</b> des sites des mines d'or en Guyane française, <i>The Golden Line</i> au Ghana, <i>Gobi Desert cashmere</i> ... Programme « <i>Sviluppo filiere</i> » de Gucci en partenariat avec la banque Intesa SanPaolo visant à soutenir la filière de production « <i>Made in Italy</i> »
Évaluation et ODD	 	<b>4 118 audits</b> fournisseurs réalisés, auprès de <b>64 %</b> des <b>fournisseurs</b> du Groupe	<b>91 %</b> des fournisseurs audités sur la période 2015-2022 Mise à jour de l'analyse de <b>matérialité</b> en 2020 Suivi des <b>ODD</b> au regard des axes de notre stratégie 2025 et de notre chaîne de valeur : 13 ODD principaux identifiés pour le Groupe
Partenariats écoles et universités	 	<i>Challenge Sustainable Innovation</i> en partenariat avec HEC <i>Challenge Sustainable Finance</i> en partenariat avec l'Université <b>Bocconi</b> en Italie	Près de <b>1 500 étudiants</b> formés chaque année aux concepts du développement durable par l'IFM en plus d'une formation certifiante dans le cadre de la <b>chaire Sustainability IFM – Kering</b> Partenariats clés depuis 2015 avec des <b>universités</b> leaders : IFM, Tsinghua, LCF, HEC Paris, Bocconi Près de <b>60 000 participants</b> dans 191 pays depuis le lancement du MOOC <i>Sustainability and Luxury Fashion</i> en 2018
Politiques progressistes	 	« <b>KeringForYou</b> », premier plan d'actionnariat salarié <b>96,5 %</b> des salariés du Groupe dans le monde ont suivi la formation annuelle <i>Ethics &amp; Compliance</i>	<b>Baby Leave</b> qui permet d'étendre à tous les parents, sans distinction de genre, d'orientation sexuelle ou de situation personnelle, les 14 semaines de congés payés appliqué depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2020 Politique globale de <b>santé et sécurité</b> entrée en vigueur en 2019 Politique mondiale sur les <b>violences conjugales</b> entrée en vigueur en 2021
Parité, diversité et inclusion		Les femmes représentent <b>62,9 %</b> des employées, <b>56,9 %</b> des managers et <b>45 %</b> des membres du Conseil d'administration Lancement du premier réseau interne <i>"Women in Luxury"</i>	Part des femmes au Conseil d'administration passée de 28 % en 2010 à <b>45 %</b> en 2022 Premiers plans d'action des <b>11 comités Inclusion &amp; Diversité</b> Création d'un <b>indice d'inclusion</b> au sein de l'enquête d'opinion interne globale
Parcours de carrière		En moyenne, <b>12,8 heures de formation</b> dispensées par employé Programme de formation en ligne pour sensibiliser les collaborateurs à <b>l'inclusion et la diversité</b> , accessible à tous depuis 2022 Lancement de la <b>Sustainability Academy</b> , dédiée aux sujets de développement durable	Nouvelle expérience d'apprentissage sur la plateforme digitale <b>Kering Learning</b> , basée sur les compétences des collaborateurs Campagne sur la <b>mobilité interne</b> pour promouvoir le développement des talents Développement d'un module de formation Groupe <b>cybersécurité</b> et protection des données Développement des <b>Académies métiers</b> pour l'ensemble des Maisons du Groupe
Employeur de préférence	  	Kering 2 <sup>nd</sup> du classement <b>Refinitiv Diversity &amp; Inclusion Index 2022</b> (égalité femmes-hommes) et inclus dans le <b>Bloomberg GEI 2023</b> pour la 6 <sup>e</sup> année consécutive 100 % au <b>Corporate Equality Index</b> pour Kering Americas ( <i>Human Rights Campaign</i> )	<b>Taux de participation de 87 %</b> à l'enquête d'opinion interne globale, avec un taux d'engagement de 82 % en 2021, introduction d'un index d'inclusion à 83 % Lancement du <b>Kering China Cross-Brand Retail Excellence Management Trainee Program</b> en Asie-Pacifique et du <b>Kering Horizon Program</b> en Italie en 2021

**Create new business models (Créer de nouveaux business models)**

Objectifs	ODD	Résultats 2022	Réalisations majeures depuis 2015
<b>Innovations de rupture</b>		<b>50 %</b> du cuir acheté en maroquinerie est <i>metal free/chrome free</i> Investissement dans VitroLabs	Création de <b>Kering Ventures</b> en 2021, dont l'objectif est d'investir dans des nouvelles technologies, marques, <i>business models</i> innovants pour le futur du Luxe Accélérateur <i>Fashion for Good</i> pour soutenir des start-up à haut potentiel : <b>103 pilotes lancés</b> dont 23 au travers du MIL, avec les Maisons et au niveau du Groupe 2 éditions des « <b>Kering-Generation Awards</b> » en 2019 et 2021
<b>Innovation Labs</b>		<b>5 000+</b> matériaux durables <sup>(1)</sup> dans le <i>Material Innovation Lab</i>	<b>+ 300 développements</b> de textiles durables <sup>(1)</sup> et innovants grâce au MIL <b>+ 450 fournisseurs</b> référencés dans la base de données du MIL Sustainable Innovation Lab (SIL) dédié à l' <b>Horlogerie</b> et à la <b>Joallerie</b> créé en 2020
<b>Économie circulaire et design durable</b>		Lancement des bijoux en <b>Cofalit</b> ® (matière ultime) par Boucheron	Prise de participation de Kering dans Vestiaire Collective, spécialisé dans la revente de produits de luxe Définition de l'Ambition Économie Circulaire « <b>Coming Full Circle</b> » Nombre croissant de <b>produits et collections responsables</b> , intégrant la durabilité dès le design (Demetra, EPHEA™, ECONYL®) Lignes directrices « <i>Green Fashion Shows</i> »
<b>Plateformes d'achats et de coordination</b>		<b>100 % de l'or</b> pour les montres et la joaillerie acheté via le <i>Kering Responsible Gold Framework</i>	<b>Plateformes et coordinations internes</b> dédiées à l'achat d'or, et de matières naturelles provenant de projets du <i>Regenerative Fund for Nature</i> et autres projets régénératifs de Kering (soie, coton, cachemire, laine...)
<b>Transformer via une gouvernance forte</b>		Nomination d'un <b>Référent climat</b> au sein du Conseil d'administration Création d'une <b>direction de la Finance durable</b>	<b>Direction Innovation Groupe</b> dédiée, pilotée par un membre du Comité exécutif depuis 2016, et mise en place d'un Comité Innovation en 2018 Kering co-fondateur de l'accélérateur <i>Fashion for Good</i> <b>165+</b> experts du business et du développement durable réunis lors de la conférence annuelle 2022 du réseau Développement durable du Groupe
<b>Young Leaders Advisory Group</b>		En cours de constitution	Pilote au sein d'une Maison

(1) Alignés avec les *Kering Standards*.

## 1.5 Gouvernance et organisation Développement durable

La direction du Développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable, accompagnée et guidée par le Comité de développement durable du Conseil d'administration. La direction met en œuvre cette stratégie et accompagne les Maisons dans son déploiement dans une logique de *sparrring partner*. Plus de 100 personnes sont dédiées au développement durable dans le Groupe : spécialistes de la direction Développement durable au Corporate, équipes Développement durable au sein des Maisons et structures dédiées comme le *Material Innovation Lab* (MIL) et le *Sustainable Innovation Lab* (SIL). Cette organisation favorise la collaboration permanente entre le Groupe et ses Maisons, avec le soutien des fonctions opérationnelles et support et la mise en place de groupes de travail et de comités transverses sur les engagements et projets phares du Groupe.

En termes de gouvernance, le Comité de développement durable du Conseil d'administration était composé au 2 mars 2023 de huit Administrateurs (Mesdames Emma Watson, Présidente du Comité, Véronique Weill, Concetta Battaglia, Yonca Dervisoglu et Daniela Riccardi, Messieurs Jean-Pierre Denis, François-Henri Pinault, Président-Directeur général et Jean-François Palus, Directeur général délégué). Il s'est réuni le 17 novembre 2022 pour :

- passer en revue l'avancement des objectifs 2025 ;

- discuter des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, droits humains, éthique, bien-être animal et économie circulaire ;
- échanger sur la performance ESG de Kering et les nouvelles réglementations en lien avec le reporting de durabilité ;
- aborder la stratégie carbone et les actions nécessaires pour renforcer les mécanismes de prise en compte des risques liés au changement climatique tout au long de la chaîne de valeur, auprès des fournisseurs du Groupe notamment ;
- suivre l'avancée des actions de la Fondation Kering en matière de lutte contre les violences faites aux femmes.

Depuis 2019, une Administratrice référente indépendante est désignée avec notamment un rôle, en coordination avec le Président, de porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG. En 2022, Jean-Pierre Denis, membre du Comité de développement durable, a été désigné Référent climat. En coordination avec la Présidente du Comité de développement durable et l'Administratrice référente, le Référent climat s'assure notamment de la prise en compte des enjeux climatiques par le Conseil dans une approche de long terme. Leurs missions respectives sont décrites en sections 1.5.2 et 1.6 du chapitre 3.

Par ailleurs, Kering a mis en place en 2022 une direction de la Finance durable, dont les missions sont précisées en section 5.2.

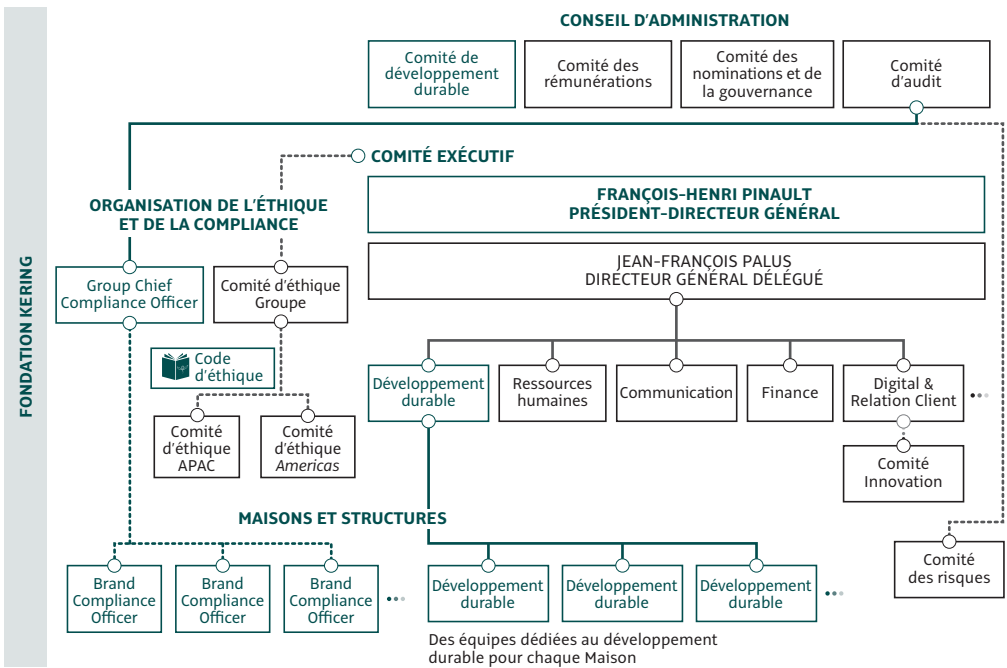
Au-delà de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (voir Chapitre 3 du présent document), un nombre croissant d'entités intègrent le développement durable parmi les objectifs liés à la rémunération de leurs employés ou de leurs managers. Par exemple, pour la quatrième année consécutive, 100 % des employés de Bottega Veneta ont défini, dans une approche participative pour 2022, leurs objectifs de développement durable au regard de leurs activités. Autre illustration : en 2020, et pour une période de 3 ans, Balenciaga France a mis en place un accord d'intéressement qui associe les employés aux enjeux de développement durable et de rentabilité.

Notons également l'organisation d'une "Fresque du Climat" à laquelle l'ensemble des membres du *Luxury Committee* du Groupe ont participé, et notamment les deux dirigeants mandataires sociaux, les membres du Comité exécutif du Groupe et les CEO des Maisons.

Pour la quatrième année consécutive, Kering a organisé en 2022 auprès de ses investisseurs clés un *roadshow* ESG. Ce *roadshow* a été réalisé avec le concours et la présence de l'Administratrice référente. En complément, le sujet du développement durable a donné lieu à la tenue d'une table-ronde à l'occasion du *Capital Markets Day 2022*, événement destiné à la communauté financière.

Enfin, le réseau interne du Groupe dédié au développement durable est resté particulièrement actif en 2022 :

- Rencontres digitales toutes les six semaines du *Sustainability Network Meeting* (SNM), qui regroupe l'ensemble des équipes Développement durable Corporate, des Maisons et des entités dédiées, afin de présenter les évolutions du Groupe, de partager des bonnes pratiques et d'engager une réflexion sur de nouvelles thématiques, parfois avec l'intervention d'experts externes. L'accent a été mis en 2022 sur les nouveaux *business models*, l'élimination des plastiques à usage unique, la finance durable, la biodiversité, le climat, les politiques publiques et la COP27 ou encore l'engagement des parties prenantes
- Conférence de deux jours (SNC, *Sustainability Network Conference*), rassemblant plus de 140 participants de tous les secteurs d'activité des Maisons, ayant bénéficié des interventions de Rob Hopkins, auteur et militant écologiste, d'Eva von Alvensleben, Secrétaire générale et Directrice exécutive du Fashion Pact, d'Iris van der Veken, CEO de la *Watch & Jewellery Initiative 2030*, ou encore de Camille Putois, CEO de *Business for Inclusive Growth*. Les travaux ont porté sur le futur du luxe durable, abordant des sujets tels que les *next gen materials*, le rôle des coalitions sectorielles, ou encore la technologie responsable.



## 1.6 Distinctions et présence dans les indices ESG

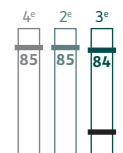
Dans le prolongement de son engagement de transparence, Kering participe ou est inclus chaque année dans plus de soixante sollicitations, questionnaires et requêtes d'agences de notation, ONG et organismes d'évaluation extra-financière sur sa performance ESG (Environnement, Social et Gouvernance) ou sur des thématiques spécifiques (*Good on You*, *CHRB*, *Textile Exchange*, *WDL*, etc.). En 2022, Kering a été de nouveau reconnu comme leader de son secteur par les principaux acteurs de la notation extra-financière.

Principaux indices extra-financiers : DJSI World et DJSI Europe pour la 10<sup>e</sup> année consécutive (*Dow Jones Sustainability Index*), Euronext Vigeo Eurozone 120, *MSCI Global Sustainability Indexes*, *Oekom Prime Index*, FTSE4Good, Euronext CAC 40 ESG.

Principaux indices en matière d'inclusion et de diversité : *Equileap*, *Refinitiv Diversity & Inclusion Index*, *Bloomberg Gender Equality Index* ainsi que les deux indices Euronext *Equileap Gender Equality France 40* et *Eurozone 100*.

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

**Kering inclus  
dans les indices DJSI  
World & Europe  
pour la 10<sup>e</sup> année  
consécutive**

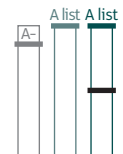


**Score S&P CSA**  
Secteur « *Textile,  
Apparel & Luxury  
goods* »

Kering obtient le score de **84/100** dans le cadre du S&P *Corporate Sustainability Assessment*, ce qui le place en **3<sup>e</sup>** position du secteur « *Textile, Apparel & Luxury goods* » (périmètre monde).



**Kering inclus  
dans la Climate A-list  
en 2022**



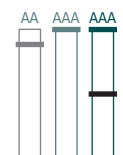
**CDP Climate**

En 2022, Kering obtient les scores :

- CDP Climate : **A**
- CDP Water : **A-**
- CDP Forests Cattle / Timber (cuir/bois) : **B/B**



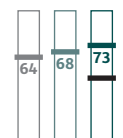
**En 2022, Kering  
a obtenu la note AAA  
(sur une échelle AAA-CCC)  
dans l'évaluation MSCI  
ESG Ratings**



MSCI *ESG Research*, agence de notation extra-financière, fournit un score *MSCI ESG Ratings* pour des entreprises publiques et quelques sociétés privées sur une échelle de AAA (leader) à CCC (retardataire), en fonction de l'exposition aux risques ESG spécifiques au secteur et de la capacité à gérer ces risques par rapport aux pairs.

Moody's | ESG Solutions

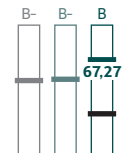
**Kering atteint le score  
ESG de 73/100 fourni  
par Moody's ESG Solutions**



En 2022, le Groupe atteint la **2<sup>e</sup> place** du secteur « *Luxury Goods & Cosmetics* ». Cette performance permet à Kering d'être inclus dans les indices Euronext CAC40 ESG et CAC SBT 1.5<sup>°</sup>.



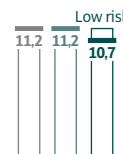
**En 2022, Kering atteint  
le statut Prime pour  
la 6<sup>e</sup> année consécutive**



Depuis 2016, Kering maintient son statut **Prime** attribué par ISS ESG aux entreprises qui remplissent des exigences de performance ESG ambitieuses. Avec un score de 67,27 en 2022, le Groupe atteint le rating B.



**Kering maintient son statut « Low risk »  
en 2022**



En octobre 2021, Kering a reçu une note de risque ESG de **10,7** et a été évalué par Sustainalytics comme présentant un **faible risque** de subir des impacts financiers importants liés aux facteurs ESG.

— 2020 — 2021 — 2022 — Moyenne secteur 2022 <sup>(1)</sup>



FTSE4Good

Pour la 8<sup>e</sup> année consécutive, Kering est inclus dans le **FTSE4Good Index Series**



Kering est inclus dans le **Bloomberg GEI** depuis 2018

**Corporate Knights  
Global 100 World's Most  
Sustainable Corporations**

**1<sup>er</sup>** du secteur *Luxury and Apparel*, inclus dans le top 100 pour la 6<sup>e</sup> année consécutive



Kering a atteint la **1<sup>re</sup> place** du **WBA 2022 Nature Benchmark** parmi 389 entreprises internationales

(1) Lorsque disponible.

## 2 - L'ÉTHIQUE, FONDEMENT DE NOS ACTIVITÉS

### 2.1 Notre conception de l'éthique

#### 2.1.1 Cadre général, principes fondateurs et engagements clés

Kering et ses Maisons sont porteurs de valeurs fortes qui s'expriment dans leurs produits et qui structurent les relations de confiance créées avec les clients, les collaborateurs et les autres parties prenantes du Groupe. Pour s'assurer que ces valeurs irriguent les actions de l'entreprise et créer continuellement les conditions de la confiance et de la réussite durable du Groupe, Kering s'engage à adopter un comportement éthique dans toutes ses activités et ses relations d'affaires. En effet, Kering est pleinement conscient qu'il lui appartient d'adopter une responsabilité éthique étendue et d'agir tant en interne au sein du Groupe et des Maisons qu'avec les fournisseurs et partenaires commerciaux, afin de promouvoir un haut niveau d'éthique en toutes circonstances et d'agir fermement pour détecter et traiter les situations à risque en matière d'éthique et de droits humains. Cet engagement clair est porté au plus haut niveau de l'entreprise par la Direction Générale et par le Comité de développement durable du Conseil d'administration. Pour faire vivre cet engagement dans le Groupe et les Maisons, Kering s'appuie sur son Code d'éthique, socle de référence des principes d'action internes et externes du Groupe. Il repose également sur un Programme de Conformité qui s'appuie sur une organisation dédiée chargée de le développer et de superviser sa mise en œuvre, sous la responsabilité du *Group Chief Compliance Officer* rattaché directement au Comité d'audit du Groupe. Ce dispositif, pleinement intégré au contrôle interne de Kering, permet de transmettre dans le Groupe et les Maisons une forte culture de l'intégrité, assurant que tous les collaborateurs agissent dans un cadre clair et trouvent les ressources et l'appui nécessaires pour répondre à leurs questionnements éthiques. Il permet aussi à tout collaborateur de signaler en toute confidentialité les manquements et en assure un traitement prompt et équitable. Ce dispositif assure la conformité du Groupe aux exigences réglementaires applicables, notamment la loi n° 2016-1691 dite « Sapin II » et la loi n° 2017-399 sur le Devoir de vigilance, ainsi qu'aux dispositions de la loi n° 2022-401 dite « loi Wasserman », entrée en vigueur à l'automne 2022.

#### 2.1.2 Organisation de l'éthique et de la conformité au sein du Groupe

Le Comité exécutif de Kering, sous l'impulsion de François-Henri Pinault, Président-Directeur général, est le garant et supervise l'organisation éthique du Groupe. D'un seul Comité (CERSE : Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et

Environnementale), mis en place en 2005, l'éthique s'appuie depuis fin 2013 sur trois Comités d'éthique : un Comité Groupe et deux Comités régionaux (Asie Pacifique et Amériques). Ces Comités participent ainsi à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir des instances agissant efficacement au plus près des réalités opérationnelles, dans un cadre de référence commun à tout le Groupe. Chacun de ces trois Comités est composé de représentants de Kering et de représentants des Maisons du Groupe, dans un souci de diversité des profils (nationalité, genre et fonction occupée). En 2022, 53 % des membres des trois comités étaient des femmes. Les missions de ces Comités s'articulent autour de trois axes d'actions principaux :

- s'assurer que le Code d'éthique est à jour, qu'il est diffusé et connu des salariés du Groupe ;
- être force de proposition pour la mise à jour du Code et pour la mise en œuvre de bonnes pratiques comportementales ;
- traiter les alertes reçues dans le cadre du dispositif d'alerte éthique de Kering.

Tout collaborateur peut également s'adresser au Comité d'éthique de son choix pour adresser une simple demande de clarification ou une question portant sur l'interprétation du Code, un doute qu'il aurait sur la conduite à tenir dans un cas de figure précis.

La structure organisationnelle Conformité, mise en place en 2015, est structurée autour d'un *Group Chief Compliance Officer* chargé de la mise en œuvre du Programme de Conformité du Groupe tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Nommé à cette fonction en 2015 par le Président-Directeur général du Groupe, le *Group Chief Compliance Officer* rend compte au Comité d'audit, ce qui contribue à l'indépendance devant être attachée à une telle fonction. Il est par ailleurs prévu que le *Group Chief Compliance Officer* dispose d'un accès direct au Président-Directeur général. Le *Group Chief Compliance Officer* n'occupe pas d'autre poste et peut donc consacrer l'entièreté de son temps à cette fonction. Pour assurer le suivi quotidien et l'efficacité du Programme de Conformité, le *Group Chief Compliance Officer* s'appuie sur (i) une équipe de six juristes conformité basés à Paris, Singapour et Shanghai, (ii) un réseau de *Brand Compliance Officers* désignés par les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et (iii) un réseau de *Regional et Local Compliance Officers*. Des chargés de conformité appuient l'action des *Brand et Local Compliance Officers* dans certaines Maisons. Dans l'ensemble, les postes qu'occupent les *Compliance Officers* en parallèle de cette fonction sont suffisamment haut placés dans la hiérarchie pour assurer leur autorité et garantir l'indépendance nécessaire à la conduite de leur action.



## 2.2 Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà

### 2.2.1 Le Code d'éthique de Kering

Codifiés depuis 1996 dans la première charte éthique du Groupe, les principes éthiques de Kering s'appliquent à tous sans exception. Le Code d'éthique de Kering institué en 2005, après deux mises à jour importantes en 2009 et 2013, a fait l'objet d'une nouvelle évolution en 2018 pour une diffusion à tous les collaborateurs dans le monde en 2019. La nouvelle version du Code rediffusée en 2019 est désormais disponible en 14 langues, afin de faciliter le plus possible l'appropriation des valeurs et règles éthiques par tous. Cette nouvelle mise à jour a essentiellement porté sur l'approfondissement des engagements vis-à-vis des collaborateurs et des comportements attendus de tous, mais aussi l'évolution des textes pour refléter les dispositifs et politiques mis en place au sein du Groupe depuis l'entrée en vigueur de nouvelles lois et réglementations, dont notamment la loi Sapin II. Elle a également été l'occasion d'enrichir la Charte Fournisseurs comprise au sein du Code d'éthique, sur les droits humains en particulier. Enfin, le Code d'éthique porte désormais l'engagement des membres du Comité exécutif du Groupe à la suite de celui du Président-Directeur général et a fait l'objet d'une présentation et revue par le Conseil d'administration de Kering.

Le Code d'éthique, qui constitue la pierre angulaire des engagements de Kering en matière d'éthique, vise à respecter les grands textes internationaux de référence (notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et la Convention européenne des droits de l'homme, les principales conventions de l'Organisation internationale du travail, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant, les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ou encore le Pacte mondial des Nations unies), et témoigne du renforcement constant des engagements du Groupe et des dispositifs mis en place pour en assurer le respect. Il constitue le cadre en dehors duquel aucun développement pérenne ne saurait être envisagé et donne à chacun un référentiel unique et homogène au sein du Groupe, quels que soient le niveau de responsabilité, la fonction occupée ou la localisation géographique.

Il est disponible sur l'intranet du Groupe, mais aussi pour tout lecteur externe, sur le site internet de Kering.

### 2.2.2 Dispositif pour détecter et prévenir les risques de corruption et de trafic d'influence

Le Code d'éthique de Kering souligne que les collaborateurs de l'entreprise se doivent d'agir avec intégrité, loyauté et sens de la responsabilité. Le Code expose clairement l'engagement du Groupe à pratiquer une « tolérance zéro » en matière de corruption et de trafic d'influence et encourage le signalement de comportements répréhensibles. Il énonce par ailleurs précisément l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts et, le cas échéant, de les identifier et les résoudre promptement.

Afin de mettre en œuvre ces engagements de manière résolue et d'assurer une pleine conformité aux dispositions de la loi Sapin II, une cartographie des risques de corruption a été réalisée en 2017, sous la supervision du *Group Chief Compliance Officer*. Le résultat de cette cartographie des risques et les plans d'actions ont été présentés par le *Group Chief Compliance Officer* au Comité d'audit du Conseil d'administration au cours de la session du 7 juin 2017.

Comme indiqué dans la section dédiée aux « Risques de fraude et de corruption » du Chapitre 5, une nouvelle évaluation approfondie des risques de corruption et de trafic d'influence a été menée en 2019 sur les activités de Kering et sur chacune des activités des Maisons dans le monde. Afin de garantir l'exhaustivité de l'évaluation des risques, chaque situation potentielle de corruption et de trafic d'influence pertinente pour le Groupe a été identifiée et évaluée après analyse des contrôles existants de premier, deuxième et troisième niveau. Les risques de corruption et de trafic d'influence associés à ces situations potentielles de corruption ont ensuite été notés et hiérarchisés dans une cartographie des risques. Le déploiement du plan d'action adopté à la suite de l'exercice de cartographie des risques a été réalisé en 2021. Une mise à jour de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence a été finalisée au cours de l'année 2021, et le plan d'action résultant de cette mise à jour a été déployé en 2022. Des vérifications de conformité de second niveau afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre du programme de conformité et de détecter les risques de corruption et de trafic d'influence sont effectuées sur et hors site par la direction Conformité du Groupe, avec le soutien d'un cabinet d'avocats international pour renforcer l'indépendance et l'expertise de l'analyse dans les juridictions les plus à risque selon la cartographie des risques.

#### 2.2.2.1 Pilotage

Pour compléter le contenu du Code d'éthique, éclairer les collaborateurs dans leurs pratiques quotidiennes, et assurer ainsi la bonne maîtrise des risques de corruption, Kering a mis en place en 2016 une Politique anti-corruption. Cette politique, qui a été mise à jour en 2019 dans le cadre du plan d'actions défini en application de la cartographie des risques réalisée cette même année, identifie les comportements prohibés et donne aux collaborateurs des lignes directrices pour leur permettre d'identifier les situations de corruption et de les signaler à leur hiérarchie. Le *Group Chief Compliance Officer*, reportant au Comité d'audit et donc indépendant des Maisons et des fonctions transverses, est en charge de la mise en œuvre de cette Politique anti-corruption dans le cadre du programme de conformité du Groupe. Le déploiement de cette politique fait l'objet d'un suivi attentif du Comité d'audit et de la Direction générale.



À cette politique sont rattachées des procédures spécifiques couvrant les domaines suivants :

- **Procédure cadeaux, prestations d'accueil et divertissements**

La procédure « Cadeaux, prestations d'accueil et divertissements » régit l'offre et la réception de cadeaux et d'invitations au sein du Groupe.

Cette procédure prévoit notamment que l'autorisation préalable et écrite du *Compliance Officer* compétent doit être obtenue lorsque le cadeau ou l'invitation implique un agent public, ou que le cadeau ou l'invitation est d'une valeur significative.

La procédure cadeaux, prestations d'accueil et divertissements a fait l'objet d'une mise à jour en 2019.

- **Procédure de vérification préalable des tiers**

Cette procédure, mise en place en 2015 et mise à jour en 2019, décrit les principes et règles applicables aux vérifications préalables devant être réalisées sur les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer une relation commerciale (distributeurs, fournisseurs directs et indirects, partenaires de joint-venture etc.). Le degré de vérification requis dépend du profil de risque objectif du tiers concerné et des risques spécifiques éventuellement identifiés au cours de l'évaluation de ce tiers. Dans certains cas déterminés, des questionnaires de conformité sont envoyés aux tiers concernés afin d'obtenir davantage d'informations et d'approfondir les diligences sur la base de ces informations.

Afin d'assister les *Compliance Officers* et les autres employés du Groupe pouvant être amenés à évaluer des tiers en application de cette procédure, Kering travaille avec un prestataire spécialisé dans l'évaluation des tiers.

- **Procédure de vérification préalable en matière de lutte contre la corruption lors des fusions et acquisitions**

La procédure de vérification préalable en matière de lutte contre la corruption lors des fusions et acquisitions, mise en place en 2016, impose notamment une évaluation préalable des tiers concernés par la transaction. Tout comme la Procédure de vérification préalable des tiers, elle prévoit plusieurs niveaux de vérifications en fonction des risques de conformité éventuellement identifiés.

- **Procédure dons et mécénats**

Le Groupe a mis en place une procédure dédiée aux donations et aux mécénats en vertu de laquelle tous les dons et parrainages accordés par le Groupe à des personnes ou organismes tiers doivent faire l'objet d'une approbation écrite préalable du *Compliance Officer* compétent. La procédure dons et mécénats a fait l'objet d'une mise à jour en 2019.

Par ailleurs, le Groupe est inscrit au répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) depuis le 22 août 2017 et respecte les obligations déontologiques et déclaratives prévues par les textes applicables en la matière.

- **Procédure sur les conflits d'intérêts**

Depuis 2016, le Groupe est pourvu d'une procédure visant à régir les conflits d'intérêts. En application de cette procédure, le Groupe demande aux salariés de déclarer tous liens, relations ou autres situations donnant lieu (ou susceptibles de donner lieu) à un conflit d'intérêts, en remplissant une déclaration et en discutant de cette situation avec leur supérieur hiérarchique. Une campagne est lancée chaque année afin de recueillir les déclarations de conflits d'intérêts d'une population cible d'employés.

Plusieurs procédures, comme par exemple la procédure d'activation des fournisseurs impliqués dans la chaîne de production, font référence à cette procédure et invitent les collaborateurs associés au processus de décision vis-à-vis d'un tiers à faire part de tout conflit d'intérêts auquel ils pourraient se trouver confrontés à l'égard de ce tiers.

### 2.2.2.2 Lignes directrices

En complément de la Politique anticorruption et des procédures associées, la direction Conformité du Groupe diffuse régulièrement des lignes directrices dédiées à certaines problématiques de conformité afin de guider les *Compliance Officers* ainsi que les employés du Groupe pouvant être confrontés à ces problématiques. À ce jour, la direction Conformité a notamment diffusé des lignes directrices spécifiques portant sur les thèmes suivants : interactions avec des agents publics ; vérification des tiers ; remises accordées à certains partenaires commerciaux ; remises accordées aux salariés ; transactions immobilières ; consignation ; ressources humaines ; analyse des cadeaux ; prestations d'accueil ; dons et parrainages ; etc.

### 2.2.2.3 Dispositif pour détecter et prévenir les risques de blanchiment d'argent

Conformément à ses objectifs en matière de Responsabilité sociétale, Kering a adopté et déployé en 2021 une Politique Groupe en matière de prévention des risques de blanchiment d'argent (« Politique AML ») afin de renforcer son dispositif en la matière. Cette Politique, dont une mise à jour est actuellement en cours de déploiement, définit les règles pour la conduite de vérifications associées aux activités de vente des Maisons, en ligne et dans leurs magasins. Pour ce faire, la Politique AML établit des règles applicables à certaines transactions considérées comme à risque, ainsi que des règles spécifiques à chaque pays dans lesquels les Maisons ont des activités de vente. Ces dernières ont été résumées dans des fiches pays dédiées afin d'en faciliter la mise en œuvre de la part du personnel de vente du Groupe. La direction Conformité de Kering a déjà formé plus de 2 000 collaborateurs à travers le monde concernant l'application de cette Politique AML.

### 2.2.2.4 Dispositif pour détecter et prévenir les risques liés aux sanctions économiques et au contrôle des exportations

Conformément à ses engagements, le Groupe entend agir en pleine conformité avec les lois et réglementations qui lui sont applicables, y compris en matière de sanctions économiques et de contrôle des exportations. Ces mesures ont été significativement renforcées par diverses juridictions en raison du conflit armé russo-ukrainien. Afin de prévenir au maximum le risque de non-conformité, une politique dédiée (« Politique Sanctions ») a été adoptée et déployée par le Groupe en 2016, et mise à jour pour la dernière fois en 2022. Cette Politique vise à informer et à guider les collaborateurs dans la mise en œuvre des obligations incombant au Groupe et notamment sur la conduite des vérifications afférentes. Afin de faciliter l'application de cette politique, le Groupe a également déployé un guide spécifique concernant les mesures devant être mises en place afin d'assurer le respect des sanctions imposées à l'encontre de la Russie et de la Biélorussie. Etabli en mars 2022 et mis à jour en janvier 2023, ce guide détaille les mesures devant être mises en œuvre pour chaque canal de vente et département concerné, afin d'identifier les situations à risque, de bloquer les opérations problématiques ou prohibées, et de les signaler à leur hiérarchie.

### 2.2.3 Mécanisme d'alerte et de recueil des manquements à l'éthique

Le système d'alerte éthique de Kering, mis en place en 2005, a été renforcé en 2018 pour assurer la pleine conformité aux dispositions de la loi dite « Sapin II ». Celui-ci est en cours d'actualisation afin de répondre aux exigences introduites par

la loi Wasserman. Il est ouvert à tous les salariés et stagiaires travaillant au sein du Groupe et de ses Maisons, mais aussi collaborateurs externes et occasionnels chez tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe ou ses Maisons entretiennent des relations contractuelles. À l'issue de sa mise à jour, il sera également ouvert, entre autres, aux personnes dont la relation de travail s'est terminée (lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre de cette relation), aux personnes qui se sont portées candidates à un emploi au sein de l'entité concernée (lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre de cette candidature), ainsi qu'aux collaborateurs extérieurs et occasionnels.

Le dispositif d'alerte du Groupe permet de faire remonter des alertes par le supérieur hiérarchique direct ou indirect, par les ressources humaines, par les représentants du personnel, ou par l'employeur (signalement local), ainsi que par son *Group Chief Compliance Officer* et son réseau de *Compliance Officers (Local Compliance Officers et Brand Compliance Officers)*, ou par les Comités d'éthique qui peuvent être contactés par email ou téléphone (signalement central). Le dispositif permet de signaler l'un des éléments suivants :

- un crime ou un délit ;
- une violation ou tentative de violation de la loi ou du règlement ;
- une conduite ou des situations contraires au Code d'éthique du Groupe ;
- une menace ou un préjudice pour l'intérêt général.

À tous les niveaux du Groupe, les modalités de traitement des alertes visent à assurer le respect de principes clés qui doivent présider à de telles vérifications, dont notamment la confidentialité et l'absence de mesures de représailles. Kering s'engage formellement à protéger les lanceurs d'alerte et interdit explicitement toute mesure de représailles à leur encontre. Cette protection est rappelée dans le *e-learning* dédié au Code d'éthique chaque année.

## 2.3 Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe

### 2.3.1 Diffusion d'une culture d'intégrité

Un programme de formation à l'éthique et au Code d'éthique pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde a été initié et mis en œuvre depuis 2014, baptisé « *Ethics & Compliance e-learning program* ».

Disponible en 15 langues et articulé autour de cas pratiques et de dilemmes éthiques qui permettent le questionnement et rappellent les fondamentaux de l'éthique chez Kering, ce programme *e-learning* est renouvelé annuellement et couvre les principes éthiques défendus par le Code d'éthique du Groupe, en alternant les mises en situation pratiques pour permettre au fil du temps une variété des sujets couverts (conflit d'intérêt, inclusion et diversité, respect des droits humains, harcèlement, protection de l'environnement, fraude...), la lutte contre la corruption étant un sujet couvert obligatoirement chaque année. Cette formation rappelle également à tous les salariés chaque année l'existence et le mode de fonctionnement du système d'alerte éthique du Groupe et ses principes clés de fonctionnement (en particulier, le respect de la confidentialité dans le traitement des dossiers et l'interdiction des mesures de représailles vis-à-vis des lanceurs d'alerte).

Le lancement de la campagne annuelle de formation est chaque année porté par le Président-Directeur général de Kering, qui s'adresse directement à l'ensemble des salariés du Groupe à travers une vidéo dédiée visant à rappeler l'importance

de la culture de l'intégrité pour le Groupe, sa conduite des affaires et dans l'exercice quotidien des missions et responsabilités de chacun. Le taux de suivi de cette formation par tous les collaborateurs de Kering dans le monde s'élève en 2022 à 96,5 % (vs. 96,4 % en 2021 et 95,1 % en 2020).

En complément, les *Compliance Officers* de Kering bénéficient de formations régulières et personnalisées. Les auditeurs internes du Groupe ont également été formés aux éléments-clés de vérification des procédures anti-corruption. Par ailleurs, la direction Conformité du Groupe réalise régulièrement des formations sur site afin de sensibiliser les collaborateurs aux risques de corruption. Ainsi, plus de 3 500 collaborateurs ont été formés à travers le monde au cours de l'année 2022.

Au-delà de cette formation, Kering déploie des moyens d'information et de sensibilisation en continu des collaborateurs et des managers du Groupe au sujet éthique. Ainsi, le Code d'éthique est systématiquement remis à l'embauche de tout collaborateur qui doit également suivre le programme de formation éthique de l'année en cours. Cette action pose les fondements d'une culture éthique et d'intégrité dès la prise de fonction.

Une section *Ethics & Compliance* est de plus disponible en français et en anglais sur le portail intranet du Groupe. Elle offre un accès aisé aux politiques et procédures et permet à chacun de connaître la liste des responsables conformité au sein des Maisons et structures.

## 2.3.2 Relation avec nos partenaires commerciaux

Depuis 2013, le Code d'éthique de Kering inclut la Charte Fournisseurs du Groupe qui rappelle de manière détaillée à tous les partenaires commerciaux du Groupe les attentes précises de Kering en matière éthique, sociale et environnementale.

Pour tout contractant de Kering ou de ses Maisons, le respect de la Charte constitue, nonobstant toute clause contractuelle, une condition substantielle de la relation commerciale. Le Groupe demande à ses fournisseurs de s'engager formellement à appliquer eux-mêmes des standards élevés d'éthique et à veiller à préserver les droits humains.

Par ailleurs, le système d'alerte éthique du Groupe est ouvert depuis 2018 aux employés des prestataires et fournisseurs avec lesquels Kering et ses Maisons entretiennent des relations directes. Tous les fournisseurs et prestataires concernés en ont déjà été informés. Décision a été prise en 2020 d'aller un cran plus loin en élaborant et en déployant au niveau du Groupe un plan de communication à destination directe des salariés concernés, afin de s'assurer que l'information leur est connue.

Cette communication, traduite en 15 langues, s'est articulée autour de deux documents : un affichage dans les lieux pertinents des sites des fournisseurs et prestataires, pour être vu par le plus grand nombre (cantine, vestiaire, entrée...) et un prospectus à remettre directement aux salariés. Chacun de ces documents rappelait six grands principes éthiques clés : le respect des lois et réglementations, l'exclusion de toute forme de corruption, fraude, blanchiment d'argent et conflits d'intérêts, le respect des droits humains et des libertés fondamentales, le respect de la santé et de la sécurité de chacun, le respect de l'intégrité et de la dignité de chacun et la protection de l'environnement. Un niveau de détail adapté aux destinataires de cette communication a été adopté pour illustrer concrètement ce qui était attendu (faisant notamment mention de l'absence de travail forcé, l'absence de frais de recrutement payés par les employés, l'attention particulière à porter aux personnes vulnérables, l'accès à des sanitaires adéquats et s'il en existe, à des dortoirs décentes, la

libre disposition des salaires et de la documentation personnelle, le respect de la vie privée, l'accès à des équipements de protection individuels et adéquats, etc.).

En sus du rappel des principes clés devant être respectés partout, rappel a été fait sur les deux documents de l'existence du système d'alerte éthique et des modalités pour y avoir recours.

Afin de permettre à chacun, en fonction de son lieu d'implantation et des profils des salariés sur site, de bénéficier de la documentation dans la ou les langues utiles, une plateforme internet a été spécialement développée pour pouvoir télécharger les documents dans les 15 langues disponibles et une campagne d'information a été envoyée par e-mail à chacun, par le Comité d'éthique du Groupe avec le plein appui de tous les Présidents-Directeurs généraux des Maisons du Groupe. Cette campagne d'information et de communication sera renouvelée régulièrement afin d'intégrer les nouveaux fournisseurs et prestataires du Groupe et des Maisons. Enfin, les audits sociaux conduits auprès de nos fournisseurs chaque année vérifient le bon déploiement de l'information auprès de tous les salariés (connaissance de l'existence du dispositif, affichage de la documentation, etc.).

Par ailleurs, les critères de sélection des fournisseurs recouvrent nécessairement des aspects éthiques, sociaux et environnementaux, dont l'évaluation doit être documentée. Cette évaluation s'inscrit dans le système Hercules de supervision et de conformité des fournisseurs de Kering. À ce titre, les équipes d'audit et de sécurité des chaînes d'approvisionnement réalisent systématiquement des audits sur les aspects éthiques, sociaux et environnementaux, dont le résultat conditionne la qualification des fournisseurs. Après qualification, la conformité dans la durée des fournisseurs avec les exigences de Kering est vérifiée grâce à des audits de suivi.

La section 4. « Co-construire des chaînes d'approvisionnement durables et respectueuses de l'humain » présente en détail les exigences de la Charte Fournisseurs, les conditions d'application des Principes de développement durable dans les chaînes d'approvisionnement, et les résultats des évaluations et audits réalisés en 2022.

## 2.4 Impact des politiques et initiatives

### 2.4.1 Saisines adressées aux Comités d'éthique

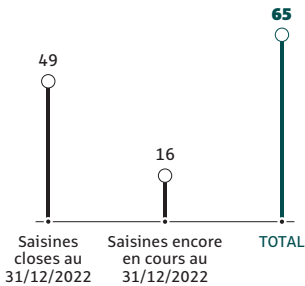
En 2022, les trois Comités d'éthique de Kering ont reçu 70 demandes au global, parmi lesquelles 65 saisines et 5 sollicitations (questions, besoin de clarification). Sur ces 65 saisines, 43 (66 %) sont parvenues aux Comités directement (par e-mail) et 22 (34 %) par l'intermédiaire de la hotline éthique du Groupe. Parmi ces 65 saisines, 24 ont été émises de manière anonyme.

Toujours sur ces 65 saisines reçues, 51 ont donné lieu à une investigation sous la responsabilité du Comité sollicité, 3 saisines étaient en attente d'évaluation par les Comités,

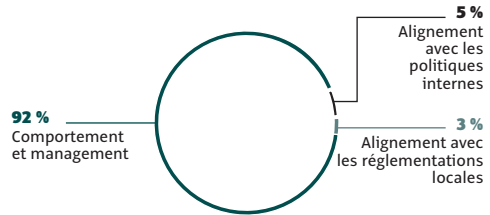
tandis que 11 saisines n'ont pas fait l'objet d'investigation en raison, soit d'allégations reportées non auditables, soit du souhait du plaignant de rester anonyme alors même que ses allégations portaient sur sa situation personnelle, soit encore enfin en raison d'un défaut de réponse ou de suivi de l'auteur du signalement rendant dès lors impossible des investigations sur sa situation personnelle. 49 plaintes étaient closes au 31 décembre 2022, 16 étant encore en cours d'investigation (plaintes reçues essentiellement en fin d'année).

## 2.4.2 Chiffres clés sur les saisines reçues 2022

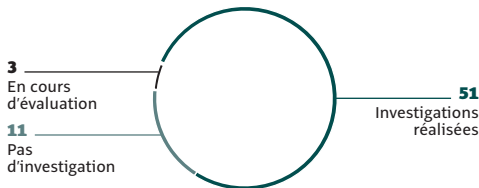
### Saisines reçues en 2022



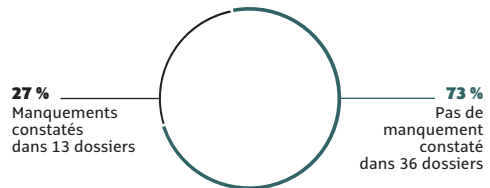
### Motifs des allégations des 65 saisines reçues en 2022



### Investigations conduites sur les 65 saisines reçues en 2022



### Manquements au Code d'éthique constatés sur les 49 dossiers intégralement traités en 2022



Sur les 60 saisines reçues dont les allégations avaient trait à des problématiques de comportement et de management, 17 étaient relatives à des allégations de harcèlement et/ou de discrimination. Plus précisément, 12 saisines concernaient des problèmes de harcèlement, 1 saisine une situation de discrimination, ainsi que 4 saisines des situations mêlant harcèlement et discrimination.

Sur les 49 dossiers traités et clos au 31 décembre 2022, 13 manquements au Code d'éthique ont été constatés dont 12 étaient relatifs à des problèmes de comportement et de management, et chacun a donné lieu à des actions correctives appropriées. C'est ainsi, par exemple, que suite à la constatation de comportements inappropriés de la part d'un supérieur hiérarchique, le licenciement de ce dernier a été mis

en œuvre par la Maison concernée. Concernant le reste des investigations réalisées et closes au 31 décembre 2022 qui n'ont pas révélé de manquement au Code d'éthique, certaines ont tout de même permis d'identifier des axes d'améliorations, notamment en matière de communication ou de management. Ce sont ainsi 43 % des dossiers traités qui ont fait l'objet de recommandations de la part des Comités en charge de leur examen afin de proposer des pistes d'améliorations opérationnelles.

À noter enfin que chaque année, le reporting éthique et ses chiffres clés sont partagés avec le Top Management du Groupe ainsi qu'avec le Comité Développement durable du Conseil d'administration, l'ensemble des informations étant préalablement anonymisé et dépourvu de données à caractère personnel.

## 2.5 La protection des droits humains

### Focus sur : la Politique en matière de droits humains de Kering

La publication en 2021 de la Politique en matière de droits humains, couvrant l'ensemble des opérations de Kering ainsi que de sa chaîne d'approvisionnement, a non seulement permis de décliner certains engagements formalisés dans le Code d'éthique et dans la Charte Fournisseurs, mais également de mettre à jour un document clé vis-à-vis de ses fournisseurs, les *Sustainability Principles*. Ces démarches ont été accompagnées d'une révision du questionnaire social du portail collaboratif à destination des fournisseurs, afin de préciser et/ou d'y inclure de nouveaux éléments (par exemple, sur les mécanismes d'alerte, l'absence de frais de recrutement payés par les employés, et les initiatives au bénéfice des communautés) leur permettant d'auto-déclarer certaines données. En 2022, cette politique a continué à être déployée auprès des collaborateurs, notamment à travers un module dédié dans la formation *Ethics & Compliance*.

## 2.5.1 Une démarche ancrée dans les valeurs du Groupe : principes fondateurs et cadre général

Le respect et la protection des droits humains, aussi bien pour l'ensemble des salariés du Groupe que pour l'ensemble des collaborateurs des chaînes d'approvisionnement de chacune de ses Maisons, est au cœur des engagements éthiques de Kering, et ce à tout moment.

L'approche éthique du Groupe constitue un axe central et constant de son identité et de son développement, et c'est dans ce contexte que le Groupe s'engage à respecter les principes contenus dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et, dans les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (« OIT ») ainsi qu'à mettre en œuvre les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (« UNGP »).

Cet engagement en faveur du respect des droits humains au sein du Groupe et de notre chaîne d'approvisionnement se reflète et se décline dans les différents référentiels clés :

Code d'éthique et Charte Fournisseurs Sections 2.2 et 4.1				
Politique droits humains Section 2.5	Sustainability Principles à destination des fournisseurs Section 4.1	Kering Standards : Standards et guides pour une production durable Section 4.1	Politique Santé et Sécurité Section 3.2.4	Politique anticorruption Section 2.2
Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins Section 6.1	Manuel de conformité Chapitre 5	Politique Ressources Humaines Section 3	Politiques et dispositifs complémentaires mis en œuvre par les Maisons	Listes MRSL et PRSL Sections 5.3.5.2 et 5.3.5.3

Plus spécifiquement, le Code d'éthique vise à référencer les principes clés et fondateurs du Groupe en matière d'éthique qui sont ensuite déclinés plus en détail dans d'autres politiques et documents. Les contenus de ces dispositifs et politiques sont détaillés dans les différentes sections de la présente DPEF ; ils peuvent être complétés par les Maisons dans le cadre d'initiatives individuelles ou sectorielles (voir section 2.5.2.5). L'approche de Kering en matière de protection des droits humains peut également être consultée sur le site internet de Kering où sont publiées, entre autres, ses publications au titre du *California Transparency in Supply Chains Act of 2010*, du *UK Modern Slavery Act 2015*, du *Modern Slavery Act 2018* d'Australie d'une part, et au titre du Règlement (UE) 2017/821 du 17 mai 2017 sur les minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque, d'autre part. Par ailleurs, le Plan de vigilance de Kering élaboré au titre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le Devoir de vigilance, est présenté au sein du Chapitre 5 du présent document, section « Plan de vigilance ».

Dans la même logique, le processus de diligence raisonnable visant à identifier, évaluer et prévenir les incidences que l'activité du Groupe a ou pourrait avoir sur les droits humains dans la chaîne d'approvisionnement, est appréhendé comme un processus continu, avec une exigence d'adaptation constante. Cette diligence s'inscrit notamment dans le cadre du système Hercules qui est détaillé dans la section 4.2.1.

Comme détaillé dans la section « Plan de vigilance » du chapitre 5, le Groupe a réalisé en 2017 une cartographie des risques propres à l'activité de Kering et à sa chaîne d'approvisionnement. En 2021, Kering a conduit une nouvelle évaluation plus approfondie des risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la sécurité et santé des personnes et l'environnement résultant des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Une mise à jour de la cartographie des risques conduite en 2021 sera réalisée courant 2023.

Dans le prolongement de ces actions, différents travaux ont été entrepris afin d'identifier des axes de progrès, en se concentrant particulièrement sur le respect des droits humains au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Ainsi, une analyse visant à identifier les écarts entre les pratiques internes et les UNGP a été réalisée en 2017. Ses enseignements ont contribué à la mise à jour en 2019 du Code d'éthique, ainsi qu'à l'élaboration d'un plan de communication renforcé à destination des employés de nos fournisseurs directs afin de porter à leur connaissance de manière circonstanciée la possibilité qu'il leur est offerte d'utiliser le système d'alerte éthique. Le premier volet de cette communication, déployé en 2020, a fait l'objet d'une campagne d'actualisation en 2021 et continuera à faire l'objet d'un suivi régulier afin de faire connaître ce dispositif à tous les nouveaux fournisseurs directs du Groupe. Une description détaillée de ce plan est disponible à la section 2.3.

## 2.5.2 La mise en œuvre au sein du Groupe : ambition et logique

### 2.5.2.1 Une démarche continue

Conscient que le respect des droits humains nécessite une diligence constante, Kering a consolidé dès 1996 dans sa Charte éthique les grands principes devant guider l'action de ses employés dans le cadre de leurs activités quotidiennes, mais également dans le cadre des relations commerciales du Groupe. Ces principes, désormais consolidés au sein du Code d'éthique, sont régulièrement actualisés afin d'apporter les mises à jour nécessaires dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Soucieux de continuer à affiner sa connaissance des enjeux en matière de droits humains dans sa chaîne d'approvisionnement, mais également de se nourrir de bonnes pratiques, Kering a réalisé en 2020 une nouvelle étude portant sur la gouvernance et la gestion des droits humains au sein de la chaîne d'approvisionnement, au niveau des Maisons et du Groupe. Cette étude, menée avec *GoodCorporation*, organisation externe spécialisée en éthique des affaires, a notamment consisté à consulter différentes parties prenantes internes afin de recueillir leur retour d'expérience. Afin d'identifier des axes de progrès, les résultats ont été analysés à la lumière des recommandations contenues dans les Principes directeurs des UNGP et le guide de l'OCDE sur le devoir de diligence applicable aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la chaussure. Kering a également réalisé une étude visant à identifier et à évaluer les risques en matière de droits humains liés à l'approvisionnement de certaines matières premières. Cette démarche a également été réalisée en fonction des pays d'implantation des fournisseurs du Groupe. L'ensemble de ces résultats a permis d'identifier différents sujets clés et des recommandations ont été partagées avec des membres du Comité exécutif.

L'ensemble de ces différentes analyses permet d'actualiser la liste des risques que le Groupe considère comme saillants en matière de droits humains (dont notamment le travail forcé, le travail des enfants dans le cadre de l'approvisionnement en matières premières, la discrimination, la sécurité et santé, la possibilité pour les employés des fournisseurs d'obtenir un salaire décent, et le harcèlement). Cette analyse vise également à être complétée de manière *ad hoc* par le suivi de différents indicateurs de risque en matière de droits humains fournis par la plateforme externe *Verisk Maplecroft*.

Par ailleurs, l'importance du respect des droits humains a été confirmée lors de l'exercice de matérialité réalisé par le Groupe qui a identifié cet enjeu comme particulièrement stratégique et placé au cœur des discussions relatives à l'élaboration de la Stratégie 2025, et en lien avec les Objectifs de développement durable des Nations unies. La consultation menée en 2020 a permis de confirmer la place du respect des droits humains parmi les enjeux cruciaux du Groupe (voir section 1.3).

On notera également que dans le cadre de la gestion globale des risques du Groupe, le risque extra-financier « Droits humains et libertés fondamentales » a été identifié, et est présenté au chapitre 5 du présent document.

Enfin, afin de renforcer son approche en matière d'impact social dans ses chaînes d'approvisionnements, Kering a mis en place une équipe impact social au sein de la direction du Développement durable. Cette équipe, en collaboration avec différentes parties prenantes, internes comme externes, a pour objectif de mesurer l'empreinte sociale des fournisseurs du Groupe et d'alimenter les plans d'actions des Maisons et du Groupe en la matière.

### 2.5.2.2 Des ambitions intégrées à la Stratégie Développement durable 2025

Kering a publié en 2017 sa Stratégie Développement durable à horizon 2025. Elle s'articule autour de trois piliers dont deux incluant les ambitions de Kering relatives aux droits humains. Au sein du pilier *Care*, Kering s'est engagé à ce que les exigences de haut niveau définies par le Groupe (les *Kering Standards*), relatives aux matières premières et aux processus de production, soient mises en œuvre à 100 % par les fournisseurs d'ici à 2025, ceci incluant les standards en matière de traçabilité, de bien-être animal, d'utilisation des

produits chimiques, d'impact environnemental et d'impact social. Si le pilier *Collaborate* consacré aux engagements stratégiques de Kering en matière sociale n'est pas exclusivement dédié aux droits humains, il en ressort six points essentiels qui y sont liés :

- préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent ;
- étendre l'attention portée à la chaîne d'approvisionnement et améliorer les moyens de subsistance des communautés dans les lieux d'approvisionnement en matières premières ;
- accroître les politiques progressistes en matière d'emploi, notamment la politique de parentalité, une politique relative au bien-être au travail et une politique d'avantages sociaux pour les collaborateurs ;
- promouvoir un environnement inclusif et atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe ;
- développer des parcours de carrière innovants pour tous ;
- devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe.

### 2.5.2.3 Une gouvernance partagée et des dispositifs centraux déployés au niveau Groupe

Dans une logique de transversalité, la gouvernance des enjeux de droits humains est intégrée à la gouvernance globale en matière de développement durable (voir section 1.5). Le sujet des droits humains repose sur la coordination des différentes directions dont notamment la direction Conformité, la direction des Ressources humaines, la direction Inclusion et diversité qui lui est rattachée, la direction du Développement durable, la direction de l'Audit interne, la direction de la Sécurité et les instances de dialogue social.

Les droits humains entrent en considération dans l'évaluation de la performance annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Groupe. Une partie de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est en effet fonction, à hauteur de 30 %, de l'atteinte d'objectifs extra-financiers dont, notamment, la déclinaison opérationnelle de la Stratégie Développement durable 2025.

L'engagement de Kering en matière de droits humains s'exprime également depuis de nombreuses années par la Fondation Kering, créée en 2008 et dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes (voir section 6.3.1). Les Maisons sont également engagées dans cette démarche.

Par ailleurs, afin d'optimiser la communication entre Kering et ses fournisseurs, un portail collaboratif a été créé afin de permettre aux fournisseurs d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering – notamment en matière de droits humains – mais également d'offrir une plus grande transparence sur les chaînes d'approvisionnement. Via ce portail, les fournisseurs doivent remplir annuellement trois questionnaires (relatifs à la mise en œuvre des *Kering Standards*, au management social et au management environnemental) sur lesquels leurs pratiques seront ensuite évaluées. Comptant 97 questions en 2022, le questionnaire social a pour objectif de permettre plus de transparence quant à la main-d'œuvre du fournisseur (représentation homme/femme par exemple), leurs initiatives sociales, la gestion de la santé et la sécurité (évaluation des risques, taux d'incidents...) ou encore les mesures d'atténuation des risques liés au travail forcé et au travail des enfants (voir section 4.1.2).

### 2.5.2.4 Un dispositif de formation et de sensibilisation à destination des salariés

Kering met à disposition de ses salariés différentes formations dont certaines sont plus spécifiquement relatives au respect des droits humains :

- Le programme de formation *Ethics & Compliance* relatif aux principes contenus dans le Code d'éthique est dispensé annuellement de manière obligatoire à l'ensemble des employés du Groupe. Traduits dans les 15 langues les plus parlées du Groupe, les thèmes abordés varient chaque année, guidés par l'objectif d'amener les employés à se positionner face à des dilemmes éthiques qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle quotidienne. Les thèmes traités en 2022 incluent le sujet du travail des enfants, les pratiques d'achats responsables ou encore les différents risques en matière de corruption, illustrés dans le cadre de notre secteur. L'enjeu de la circularité et les différentes actions de Kering en la matière, ainsi que la diversité, notamment multigénérationnelle, au sein des équipes (voir section 2.3) ont également été abordés.
- La formation aux *Kering Standards* à destination des employés de Kering, de ses Maisons et de leurs fournisseurs présente les exigences minimales attendues par Kering en matière d'approvisionnement et de procédés tout en détaillant les justifications, notamment sociales, ayant présidé à l'adoption de ces standards (voir section 4.1.1.4).
- La Fondation Kering propose des formations à destination des employés du Groupe ayant pour objectif de permettre de mieux comprendre la complexité des violences conjugales ainsi que leur impact, tout en donnant des clés pour créer un environnement de travail bienveillant. En 2020, un module dédié a été décliné à la formation *Ethics & Compliance* (voir section 6.3 sur la Fondation).

### 2.5.2.5 Initiatives portées par les Maisons

Dans le cadre de son approche volontaire vis-à-vis des parties prenantes, Kering et ses Maisons s'engagent dans de multiples initiatives en matière de droits humains. Ainsi, l'année 2022 a été l'occasion d'initier de nouveaux projets et de poursuivre les engagements et participations existantes, tels que :

- Projet Kering sur l'égalité femmes-hommes dans les chaînes d'approvisionnement du luxe en Italie, réunissant Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Pomellato et Kering Eyewear (voir encart section 4.1.2) ;
- La collaboration entre Gucci et l'entreprise sociale indienne *I was a Sari*, dont la mission est l'autonomisation des femmes indiennes défavorisées par le biais de la fabrication de produits upcyclés confectionnés à partir de saris usagés, continue d'évoluer et de se développer. Un

programme de formation à la broderie intitulé « *Now I Can* » et parrainé par l'initiative *Chime for change* de Gucci est également dispensé sur une plateforme en *open-source* depuis 2021 ;

- Kering a organisé un atelier *living wage* en interne rassemblant différentes parties prenantes du Groupe et des Maisons afin d'impulser une démarche collaborative entre les Maisons en capitalisant sur les travaux existants ;
- Action de Gucci en faveur de l'inclusion des réfugiés : Gucci a été récompensé en 2022 pour son activité en 2021 par le prix "*Welcome. Working for Refugee Integration*" par l'Agence des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR). Cette initiative récompense les entreprises qui se sont distinguées dans leur collaboration avec les réfugiés et dans la promotion de leur intégration et de leur employabilité en Italie ;
- Alexander McQueen a dispensé des formations virtuelles aux employés clés identifiés dans les équipes de prêt-à-porter, chaussures, maroquinerie et bijouterie. Ces formations ont notamment couvert les sujets sociaux et les risques liés aux droits humains dans la chaîne d'approvisionnement.

En complément, certaines Maisons s'appuient sur la certification de leurs pratiques :

- Certification sociale SA8000 (*Social Accountability 8000*) pour Gucci (depuis 2007) et Bottega Veneta (depuis 2009). Gucci est par ailleurs membre du Comité consultatif de l'organisation qui a développé la norme, SAI (*Social Accountability International*).
- Certifications RJC (*Responsible Jewellery Council*), attestant du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Sont certifiés Pomellato, Dodo, Boucheron et Gucci (également certifié *RJC CoC*), tandis que Qeelin est en cours.

## 2.5.3 La performance et la transparence des dispositifs de protection des droits humains du Groupe

Les résultats et indicateurs clés de la performance des dispositifs de protection des droits humains au sein des opérations du Groupe sont présentés dans la section 3 en ce qui concerne les ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, et le dialogue social. La section 2.4 rappelle le suivi de la performance du dispositif éthique et conformité pour le Groupe. Enfin, les résultats 2022 des audits sociaux du Groupe au sein de ses chaînes d'approvisionnement sont détaillés dans la section 4.2.3.

Une table de concordance de la démarche droits humains de Kering au référentiel de reporting des principes directeurs des Nations unies (UNGP) est disponible sur le site internet de Kering, section Développement durable/Reporting et Indicateurs.



### 3 - L'EXPÉRIENCE « EMPLOYÉ » AU CŒUR DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

Les collaborateurs de Kering et de ses Maisons sont au cœur de notre vision, de nos activités et de notre inspiration. La principale mission de Kering est de les accompagner dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité en développant leurs compétences et performances, de la manière la plus imaginative possible. Pour cela, le Groupe apporte aux Maisons le soutien nécessaire à leur croissance, en favorisant le partage et l'accès aux meilleures pratiques et en permettant l'identification et le développement des talents au bénéfice de toutes les Maisons. Kering encourage ainsi la mobilité interne, la mutualisation des expertises et la création de synergies.

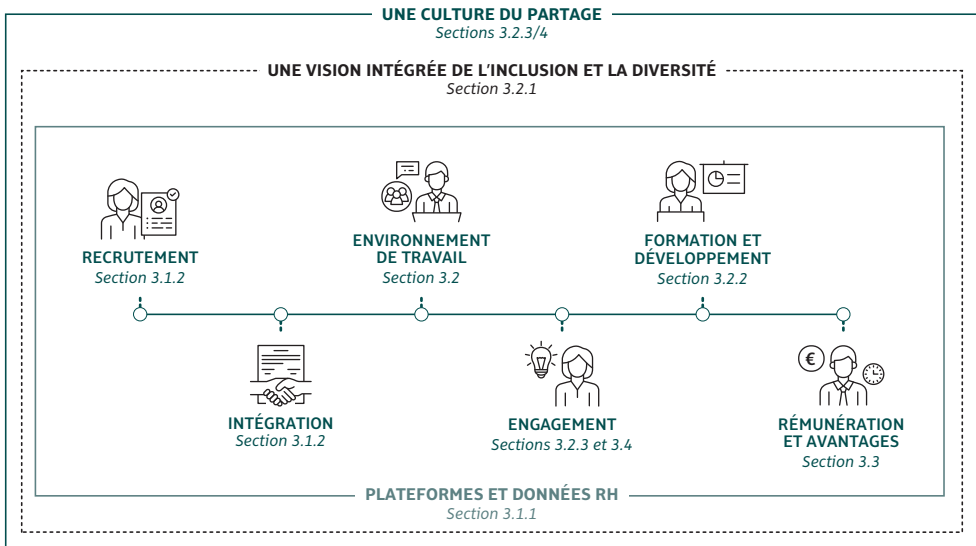
Dans un contexte où les marchés, la concurrence, les attentes clients évoluent de manière très rapide, identifier, retenir et développer les meilleurs talents est un enjeu stratégique.

L'ambition de Kering est d'être l'employeur préféré du secteur du luxe pour des collaborateurs responsables et motivés qui veulent faire une différence dans un environnement ouvert et

diversifié. Il s'agit de poursuivre la construction d'un groupe respecté, rassemblant des Maisons fortes autour d'une culture commune et d'une motivation partagée où chacun se sent pleinement acteur et engagé.

Fidèle à sa Stratégie de développement durable 2025, Kering a poursuivi en 2022 ses actions en matière de ressources humaines : développer les talents, préserver les savoir-faire artisanaux, promouvoir le bien-être au travail et l'engagement des collaborateurs. L'année 2022 s'inscrit ainsi dans la continuité de la dynamique impulsée depuis 2020, avec le lancement du *Baby Leave* et de la stratégie Inclusion & Diversité (I&D).

Kering met l'expérience employé au cœur de sa stratégie Ressources Humaines : les différentes sections de ce chapitre correspondent ainsi aux moments clés du parcours de chaque employé.





## 3.1 Profil humain du Groupe

### 3.1.1 Répartition des effectifs <sup>(1)</sup>

Le Groupe compte 47 227 collaborateurs au 31 décembre 2022. L'effectif total du Groupe inclus dans le périmètre du reporting social au 31 décembre 2022 est de 46 201.

En effet, du fait de sa récente acquisition en 2022, Maui Jim n'est pas intégré au périmètre du reporting social de 2022, mais le sera à compter de 2023. Maui Jim représente environ 2,2 % de l'effectif total.

### Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2022 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique <sup>(2)</sup>

2022	Managers		Non-managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	69	79	500	492
Asie	1 576	934	8 822	3 884
Europe de l'Est	28	18	1 308	370
France	587	419	2 032	1 171
Amérique du Nord	515	386	2 330	1 877
Océanie	59	38	319	121
Amérique du Sud	65	40	331	324
Europe de l'Ouest (hors France)	1 423	1 359	9 108	5 617
<b>Sous-total</b>	<b>4 322</b>	<b>3 273</b>	<b>24 750</b>	<b>13 856</b>
<b>TOTAL</b>	7 595		38 606	

(1) Pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en pourcentage des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2022 est de 100 %, à l'exception de l'indicateur « Nombre de travailleurs handicapés » qui est de 86,4 % (hors Royaume-Uni et États-Unis). Du fait de sa récente acquisition, Maui Jim représentant 2,2% de l'effectif total, sera intégré au périmètre de reporting social à partir de 2023. Toutes les données concernant les entités cédées par le Groupe courant 2022 ont été exclues du périmètre du reporting social.

(2) Le tableau par zone géographique inclut les pays et territoires suivants : **Afrique/Moyen-Orient** : Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Dubaï, Émirats Arabes Unis, Koweït, Qatar, Turquie, Bahreïn ; **Asie** : Bangladesh, Chine continentale, Corée du Sud, Guam, Hong Kong SAR, Japon, Inde, Macao, Malaisie, Pakistan, Philippines, Singapour, Thaïlande, Taiwan, Vietnam ; **Europe de l'Est** : Croatie, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie ; **France** ; **Amérique du Nord** : Canada, États-Unis ; **Océanie** : Australie, Nouvelle-Zélande ; **Amérique du Sud** : Aruba, Brésil, Chili, Mexique, Panama ; **Europe de l'Ouest** : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse.

### Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2021 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique <sup>(1)</sup>

2021	Managers		Non-managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	50	71	376	388
Asie	1 451	865	8 239	3 502
Europe de l'Est	28	17	1 270	370
France	468	361	1 845	1 039
Amérique du Nord	485	339	2 006	1 632
Océanie	58	27	281	95
Amérique du Sud	63	32	284	298
Europe de l'Ouest (hors France)	1 260	1 302	8 384	5 128
<b>Sous-total</b>	<b>3 863</b>	<b>3 014</b>	<b>22 685</b>	<b>12 452</b>
<b>TOTAL</b>	6 877		35 137	

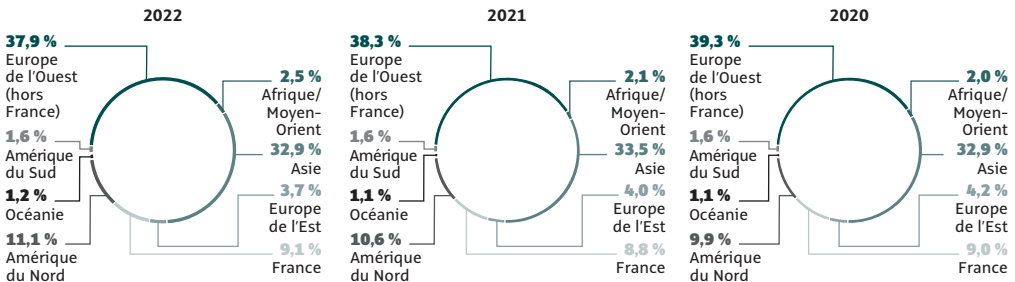
(1) Pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en pourcentage des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2021 est de 100 %, à l'exception de l'indicateur « Nombre de travailleurs handicapés » qui est de 86,8 % (hors Royaume-Uni et États-Unis). Du fait de son acquisition courant 2021, Lindberg représentant 1,8 % de l'effectif total en 2021, a été intégré au périmètre de reporting social à partir de 2022. Pour les autres sociétés acquises et vendues en 2021, représentant 1,3 % des effectifs du Groupe, les seuls indicateurs collectés sont les effectifs, l'emploi, la formation et les relations industrielles.

### Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2020 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

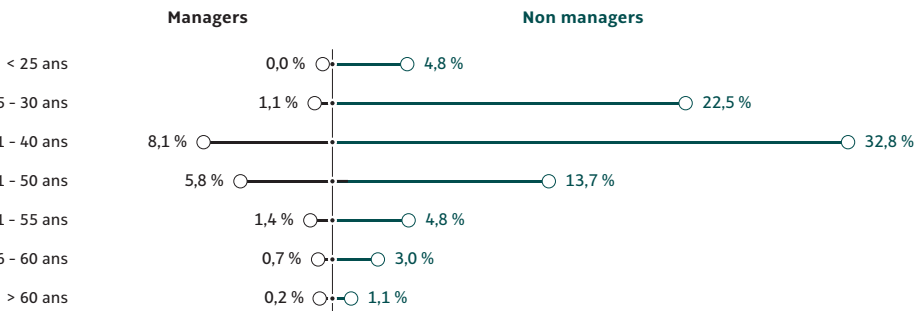
2020	Managers		Non-managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	50	58	331	349
Asie	1 274	801	7 529	3 091
Europe de l'Est	31	19	1 233	339
France	407	330	1 709	1 023
Amérique du Nord	472	306	1 676	1 362
Océanie	51	26	250	90
Amérique du Sud	63	32	247	277
Europe de l'Ouest (hors France)	1 118	1 216	7 870	4 923
<b>Sous-total</b>	<b>3 466</b>	<b>2 788</b>	<b>20 845</b>	<b>11 454</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 254</b>		<b>32 299</b>	

Toutes les données sont calculées en pro forma et à périmètre constant.

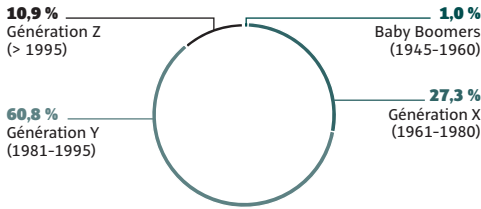
### Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre 2022, 2021 et 2020 (en %)



### Pyramide des âges des effectifs en CDI managers (17,3 %) – non-managers (82,7 %), 2022



### Répartition des effectifs en CDI par génération, 2022 (en %)



### 3.1.2 Définir une politique de recrutement à long terme par le biais de partenariats internationaux et avec l'appui de nos collaborateurs-ambassadeurs

Recruter les meilleurs talents en favorisant la diversité, former les jeunes aux savoir-faire d'artisanat, intégrer et développer les talents sont au cœur de la stratégie ressources humaines de Kering. Dans la majorité des Maisons, la fonction RH a entamé des réflexions relatives à la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP/*strategic workforce planning*).

#### Nouer des partenariats stratégiques

Kering poursuit une politique de partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design de haut niveau à travers le monde.

Kering continue de renforcer ses liens avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF) au travers du programme *Fashion Values* mené conjointement avec Condénast, Vogue Business et Condé Nast. Lancé en 2014 et renouvelé en 2019, ce partenariat international permet à Kering de réaffirmer son implication envers les acteurs qui font la mode de demain et de les impliquer pleinement dans les thèmes clés de notre époque que sont la nature, la société, l'économie ou encore l'environnement. Accessible aux étudiants issus de différentes disciplines du LCF mais également à toute personne travaillant en lien avec les disciplines de la mode et du design, ce cursus de 12 mois allie enseignements théoriques, mises en pratique via un hackathon et remise d'un prix final. Les enseignements sont consignés dans un rapport annuel, qui évolue chaque année afin de capturer les dernières avancées en matière de développement durable dans l'univers de la mode.

Parallèlement à ce cursus, Kering et le LCF ont lancé dès 2018 le premier cours en ligne en accès libre sur la mode luxe et le développement durable. Intitulé « Mode et Développement durable : comprendre la mode luxe dans un monde en changement », ce MOOC (*Massive Open Online Course*) de six semaines combine vidéos, podcasts, exercices et discussions. L'expérience sera reconduite en 2023.

Enfin en 2022, la chaire *Sustainability* créée conjointement par Kering et l'Institut français de la mode continue de développer ses travaux de recherche scientifique sur un très large éventail de thématiques en lien avec la mode et le développement durable, allant de la traçabilité à la mesure d'impact en passant par les business modèles éco-responsables. Pour la deuxième année consécutive, la Chaire a produit des travaux d'envergure, avec un article de recherche sur la durabilité émotionnelle publié dans le *Journal of Cleaner Production*, mais également plus de 1 500 étudiants formés au développement durable via un cours obligatoire de 30 heures. Le certificat diplômant créé en 2021 continue d'être déployé, alliant 60 heures de cours (avec intervention d'experts) à des projets concrets pour garantir un enseignement tant théorique que pratique.

Renouvelé en 2020, le partenariat avec HEC Paris permet au Groupe de valoriser des jeunes de haut niveau aux profils variés et d'identifier les potentiels candidats susceptibles de rejoindre le Groupe et ses Maisons. Le programme *Kering Certificate of Influential Luxury* a pour vocation de permettre aux futurs managers d'appréhender les enjeux du management des Maisons de Luxe à travers les valeurs et de la vision de Kering. Un challenge en équipe sur un sujet défini par une des Maisons – cette année Boucheron – est présenté à un jury comprenant les co-directeurs académiques de la chaire et des dirigeants de Kering. Le thème de cette année était « Comment relancer le marché de l'horlogerie avec une approche à 360° ? ».

Le Groupe et ses Maisons soutiennent de nombreux établissements en s'appuyant sur les relations de proximité développées par l'ensemble de la communauté ressources humaines de Kering dans le monde, parmi lesquels l'ESCP, l'ESSEC, l'EM Lyon, l'Institut français de la mode (IFM), *Istituto Marangoni*, *Politecnico di Milano*, l'université Bocconi, *Istituto Polimoda*, *Istituto Europeo di Design*, *Accademia Costume & Moda* à Rome, l'université de Tsinghua ou encore l'université polytechnique de Hong Kong.

Les Maisons du Groupe ont également noué des partenariats locaux et développé des formations dédiées à l'artisanat au sein de centres d'excellence, afin d'assurer la préservation et la promotion de savoir-faire au cœur des métiers du Groupe, présentés dans la section 6.2.1.

Kering a déployé plusieurs programmes de leadership pour identifier et soutenir les jeunes talents :

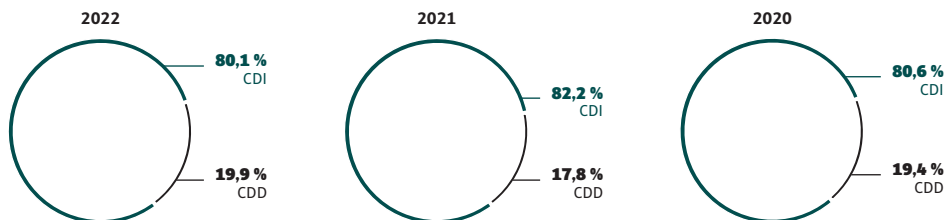
Kering China Cross-Brand Retail Excellence Management Trainee Program	Kering Horizon Program	Exemples chez nos Maisons
<p><b>PÉRIMÈTRE : ASIE-PACIFIQUE</b></p> <p>Ce programme vise à promouvoir l'image de Kering auprès de la jeune génération en Chine, où les activités du Groupe se développent à un rythme soutenu. Il permet également de créer une filière de développement rapide pour les talents en début de carrière, de constituer un vivier de candidats pour les Maisons et de développer le potentiel des apprentis. Ce programme de 21 mois permet aux diplômés d'effectuer une succession de stages dans plusieurs Maisons pour apprendre les métiers du <i>Retail Management</i> et des Ressources humaines. Le programme a rencontré un large succès avec plus de 2 000 candidatures et 273 sessions de recrutement en ligne ou en présentiel à Shanghai, Pékin et Shenzhen. 21 stagiaires ont été sélectionnés, la formation a débuté mi-janvier 2022 par une immersion de 2 mois en boutique. La promotion 2023, dont le recrutement a d'ores et déjà démarré, fera sa rentrée en juillet prochain.</p>	<p><b>PÉRIMÈTRE : ITALIE</b></p> <p>La nécessité de cultiver les talents dans le domaine de la <i>supply chain</i> et de la logistique qui évolue sans cesse a poussé Kering à développer <i>Kering Horizon Program</i>. Grâce à des changements de poste, du mentorat et des modules de formation intensive, ce programme de deux ans vise à accélérer le potentiel de leadership des ingénieurs diplômés et à les préparer aux métiers de la <i>supply chain</i> et de la logistique de demain. Les meilleurs candidats ont été recrutés à temps plein chez Kering et ont démarré leur programme en décembre 2021.</p> <p>Lancée avec Saint Laurent et Bottega Veneta, cette première promotion compte 9 ingénieurs actuellement en rotation de poste. Face à la forte demande des Maisons, Kering a élargi le nombre de places et recrute actuellement pour sa deuxième édition 14 jeunes diplômés.</p>	<p><b>GUCCI GRADE</b></p> <p>Le programme Gucci Grade comprend une expérience en boutique et la possibilité de faire des rotations de postes dans les départements de l'entreprise (comme en Merchandising, dans la vente et le service client) pour acquérir différentes compétences. En 2022, Gucci Grade a été étendu pour les fonctions Supply Chain et Opérations. Cela est destiné à cinq diplômés ingénieurs qui, au cours du programme, pourront acquérir des compétences dans différents domaines de l'entreprise, au travers de deux rotations de poste de six mois chacune.</p> <p><b>KERING EYEWEAR EYE FOR TALENT</b></p> <p>En 2022, Kering Eyewear a lancé son <i>Graduate Program</i> intitulé <i>Eye for Talent</i>. Ce programme de 24 mois propose 4 rotations de 6 mois chacune dans différents pays ou marchés (Milan, Paris, Dubaï et Aarhus). Les candidats sélectionnés feront leur rentrée en avril 2023.</p>

**Recruter les meilleurs professionnels**

Au-delà des partenariats avec les écoles et les universités, Kering s'appuie sur les outils et réseaux sociaux les plus performants pour recruter les meilleurs profils. Les Maisons du Groupe investissent constamment pour proposer les meilleures expériences à leurs candidats via des propositions innovantes et inclusives. Gucci a ainsi lancé en 2020 une évaluation en ligne des candidats qui permet de leur offrir une expérience en réalité augmentée et de mesurer les compétences essentielles requises pour un poste de vendeur dans les boutiques Gucci à travers le monde.

Un parcours de formation au recrutement inclusif a été mis en place en 2020 pour l'ensemble du Groupe, aidant les recruteurs et les managers ayant des besoins en recrutement à identifier les biais courants dans le processus de recrutement et à en minimiser les effets. Ce parcours, déjà suivi par 387 RH, les forme sur toutes les étapes du processus de recrutement, de l'ouverture de poste à l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise, en passant par le filtrage des candidatures et les entretiens. En 2022, 407 managers recruteurs ont été formés sur le recrutement inclusif. Cette formation sera étendue au plus grand nombre des managers recruteurs en 2023 via un e-learning sur ce sujet. En complément, les Maisons ont mis en place de véritables stratégies de recrutement inclusif, à l'image du *Hiring Pact* de Balenciaga, une approche à 360° pour s'assurer de faire avancer concrètement l'inclusion et la diversité.

**Répartition des embauches CDI/CDD en 2022, 2021 et 2020 (en %)**



13 375 collaborateurs ont été embauchés en CDI en 2022.

Parmi le total des embauches (y compris CDD et apprentis) :

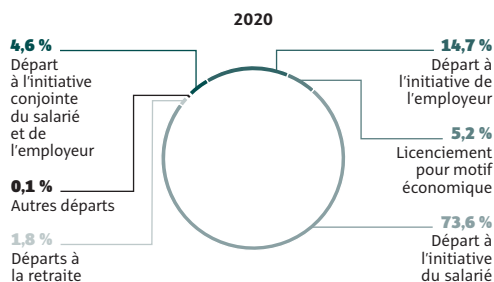
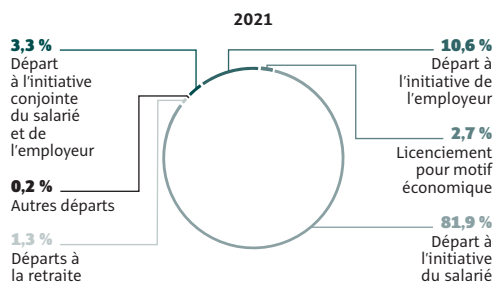
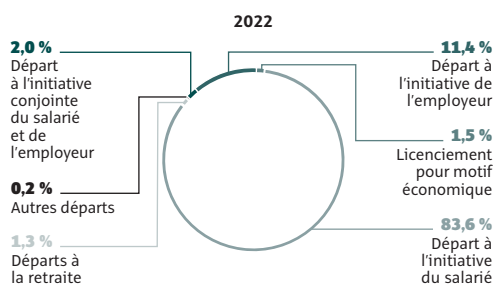
- 62,0 % sont des femmes ;
- 92,6 % des non-managers ;
- 27,9 % appartiennent à la génération Z, 59,7 % à la génération Y, 12,2 % à la génération X, et 0,2 % sont nés avant 1960.

## Répartition des intérimaires en 2022 et 2021 par zone géographique

En 2022, Kering a compté une moyenne mensuelle de 2 130 intérimaires au sein de l'ensemble de ses Maisons.

	2022	2021
Afrique/Moyen-Orient	6	39
Asie	922	868
Europe de l'Est	21	23
France	195	136
Amérique du Nord	12	29
Océanie	0	2
Amérique du Sud	11	10
Europe de l'Ouest (hors France)	963	606
<b>TOTAL</b>	<b>2 130</b>	<b>1 713</b>

## Répartition des départs CDI par motif en 2022, 2021 et 2020 (en %)



Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 9 610 en 2022, dont 8 036 départs à l'initiative du salarié (83,6 % des départs) et 1 098 départs à l'initiative de l'employeur (11,4 % des départs).

	2022	2021	2020
Turnover global Kering	20 %	20 %	14 %

## 3.1.3 Accompagner les évolutions d'organisation de manière responsable

En 2022, Kering a poursuivi ses efforts en matière d'accompagnement et de reclassement des collaborateurs, en favorisant le repositionnement interne des collaborateurs au sein du Groupe. Ces principes ont été pleinement appliqués lors de la cession d'Ulysse Nardin et Girard-Perregaux (finalisée le 31 mai 2022), ainsi que lors de l'intégration de Lindberg (finalisée le 30 septembre 2021) et de Maui Jim (finalisée le 3 octobre 2022).

Cette politique se traduit en France par la réunion mensuelle de la Coordination Développement Social, instance animée par la fonction Ressources humaines de Kering et regroupant les responsables Ressources humaines des Maisons pour partager les projets d'organisations et leurs conséquences sociales et proposer des solutions de reclassement individuelles. Il s'agit d'accompagner les collaborateurs lorsque de nouvelles organisations (par exemple un transfert ou une fermeture de magasin) sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi.

Dans tous les pays et pour l'ensemble des Maisons, lorsque des départs sont envisagés à la suite de réorganisations, des recherches de reclassement sont engagées, au-delà des obligations légales, et les mesures de mobilité volontaire sont systématiquement privilégiées.

Le Comité d'entreprise européen dispose par ailleurs de l'information sur les évolutions d'organisation selon les projets du Groupe, lors des deux réunions plénières, et si besoin lors de comités extraordinaires, et des réunions de son Comité restreint. Le Comité de Groupe France est également informé annuellement des projets d'évolution du Groupe.

## 3.2 Cultiver le développement de nos collaborateurs dans un cadre de travail inclusif et stimulant

### 3.2.1 Promouvoir l'inclusion et la diversité avec un impact au plus près du terrain

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que l'inclusion et la diversité sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation et offre à ses équipes un environnement de travail ouvert, divers, inclusif et stimulant, contribuant à la réussite du Groupe. Kering démontre son attention à la diversité des profils par leur genre, leur culture, leur origine, leur orientation sexuelle, leur identité, leur âge ou leur situation de handicap, source de richesse et d'intelligence collective.

Dans le cadre de sa stratégie développement durable 2025, Kering promeut la diversité et l'égalité femmes-hommes à travers une série d'engagements concrets, parmi lesquels atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire à tous les niveaux de hiérarchie.

En 2015, la Direction de Kering et le Comité d'entreprise européen ont signé le premier accord européen *Empowering Talent*.

En 2019, Kering a annoncé son adhésion à la Charte des standards de conduite des affaires édictée par l'ONU en faveur de la lutte contre les discriminations à l'encontre des personnes LGBTQI+. Par ailleurs, Kering a rejoint en septembre 2019 la coalition *Open To All* qui lutte contre toutes les formes de discrimination (origine, nationalité, genre, identité, orientation sexuelle, croyance, handicap...) pour leurs employés, visiteurs, ou clients.

Depuis 2020, chaque Maison du Groupe a mis en place un Comité d'inclusion et diversité, parrainé par un membre de son équipe de direction. Ces comités sont formés de représentants des différents départements et régions. Ils ont pour objectif de traduire la stratégie d'inclusion et de diversité du groupe Kering au sein de leur Maison respective, tout en s'adaptant aux différentes cultures et aux besoins de leurs environnements. Cette initiative est parrainée par le Président-Directeur général de Kering, le parrain du Comité Inclusion et diversité de Kering Corporate est le Directeur financier du Groupe.

En 2022, pour renforcer l'impact et la complémentarité des nombreuses initiatives menées au niveau du Groupe, de ses entités régionales et de ses Maisons, Kering a mis en place une stratégie globale relayée par une nouvelle gouvernance comprenant une dimension régionale, en particulier aux Amériques et en Asie Pacifique. Kering reconnaît que chaque pays, chaque culture, a son propre contexte spécifique avec des défis et des opportunités de changement uniques. Cette approche permet de mieux comprendre les contextes locaux et d'apporter des perspectives extérieures afin de déclencher et d'ancrer un changement de culture durable dans l'ensemble du Groupe.

Afin de structurer ses initiatives, Kering a défini six champs d'action communs à l'ensemble des Maisons :

- l'égalité de genre ;
- la diversité des profils culturels et des origines ;
- l'égalité des chances quel que soit le milieu socio-économique ;
- l'égalité de traitement et des chances quelles que soient l'identité de genre et l'orientation sexuelle ;
- la diversité générationnelle au travail ;
- l'inclusion des personnes en situation de handicap au travail.

Kering sensibilise régulièrement ses salariés aux enjeux d'inclusion et diversité. Le thème de l'inclusion et de la diversité traité à travers des études de cas sur l'égalité de genre et la flexibilité au travail et sur les différences intergénérationnelles était l'un des quatre modules de la formation obligatoire annuelle *Ethics & Compliance* en 2022.

L'un des temps forts pour l'inclusion chez Kering en 2022 a été le séminaire de formation *Kering Perspectives* pour l'ensemble des membres du Comex et responsables de Fonctions globales Kering, consacré à la prise de conscience du fonctionnement des biais humains et donnant des clés pour les limiter, s'assurant ainsi de promouvoir un leadership inclusif.

De plus, en mars 2022, le groupe Kering a signé l'acte d'engagement pour les collaborateurs de 50 ans et plus aux côtés de 31 entreprises et sous le haut patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, à l'initiative du groupe L'Oréal et du Club Landoy. La charte comprend dix engagements clés autour du recrutement, de la formation, de l'évolution de carrière, du bien-être au travail, de la préparation à la retraite, mais également de la sensibilisation aux stéréotypes liés à l'âge. En développant et en soutenant les carrières de nos employés âgés de 50 ans et plus, le groupe Kering encourage la transmission des savoir-faire, essentiels dans notre secteur, de génération en génération.

Au-delà des équipes Inclusion et Diversité reportant à la DRH Groupe, Alexander McQueen, Balenciaga, Kering Corporate, Kering Eyewear et Gucci disposent également de ressources dédiées à 100 % au sujet de l'inclusion et de la diversité.

Gucci poursuit un programme complet en faveur de l'inclusion et de la diversité, qui inclut : (i) un programme de développement à l'inclusion et la diversité pour tous les salariés, (ii) un programme mondial de bourses de design pour des jeunes talents de toutes les régions du monde et (iii) un programme d'échange mondial interne. Gucci est également signataire de la Charte ONU en faveur des personnes LGBTQI+. Depuis 2019, Gucci a mis en place son *Global Equity Board* intégrant des dirigeants de la marque ainsi que des experts externes, ayant pour objectif de définir les priorités et mesurer les avancées en termes de diversité, égalité et inclusion en cohérence avec les politiques Kering. Il se réunit au moins deux fois par an.

Depuis 2020, Balenciaga met en œuvre un programme en faveur de l'inclusion et de la diversité qui inclut : (i) un parcours de formation à l'inclusion et la diversité pour tous les salariés avec des initiatives spécifiquement destinés aux managers, (ii) le financement annuel d'un stage au studio pour deux jeunes talents créatifs peu exposés aux grandes Maisons de luxe (iii), un programme soutenant l'employabilité de réfugiés en Italie (iv), un partenariat avec l'association *Share Africa* pour soutenir la créativité africaine.

#### 3.2.1.1 Diffuser une culture de l'égalité femmes-hommes au sein du Groupe

Si la diversité est abordée par Kering dans toute sa pluralité, un accent particulier est mis sur l'égalité professionnelle. En 2010, le Groupe a été l'un des premiers signataires en France de la Charte WEP (*Women's Empowerment Principles*), élaborée par l'ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations unies. Cette charte donne des lignes directrices pour favoriser la présence et la progression des femmes dans l'entreprise et, plus généralement, dans la société.

Le programme de promotion de l'inclusion et de la diversité au sein du Groupe se décline autour de trois axes :

### 1. Diffuser une culture d'égalité et d'inclusion au sein du Groupe

**au travers d'actions de sensibilisation menées tout au long de l'année et à travers tous ses processus RH et managériaux (recrutement, revue des talents, rémunération)**

À l'occasion de la Journée Internationale des Droits des Femmes, Kering a souhaité une nouvelle fois démontrer son engagement en faveur de l'égalité de genre et a lancé la campagne *The Women of the Future*. Cette nouvelle campagne proposait aux collaborateurs de partager le profil d'une femme inspirante, connue ou inconnue, pour reconnaître l'importance des femmes dans notre société. Elle était doublée d'une campagne de sensibilisation sur l'histoire des femmes marquantes dans l'histoire récente de l'humanité.

En 2022, Kering Corporate a lancé le premier réseau interne en faveur de l'égalité de genre et de la promotion des femmes dans l'entreprise : *Women in Luxury (WIL)*.

### 2. Encourager l'équilibre des temps de vie

**au travers d'un cadre commun à tous les collaborateurs qui renforce le bien-être au travail et l'égalité entre les salariés**

De nombreuses initiatives existent également au sein des différents Maisons de Kering : télétravail, horaires flexibles, travail à distance, solutions de garde d'enfants en France, en Italie et aux États-Unis, crèches pour les salariés basés en France, salles d'allaitement à Hong Kong SAR, etc.

### 3. Développer une politique de parentalité exemplaire et inclusive

Kering s'engage depuis 2017 sur la parentalité, en soutenant les parents et en participant à la diffusion d'une culture égalitaire dans le Groupe. Le *Baby Leave*, lancé en janvier 2020, permet à tous les parents – mères, pères ou partenaires de bénéficier des 14 semaines de congés payés à 100 % auprès de leur enfant. Il contribue concrètement à l'égalité entre les sexes : en accordant les mêmes congés parentaux à tous les parents, indépendamment de leur genre, leur orientation sexuelle et leur situation personnelle il fait progresser le Groupe vers une véritable égalité de genre pour tous ceux et toutes celles qui travaillent chez Kering, en permettant notamment de s'engager efficacement dans la lutte contre les préjugés que les femmes doivent affronter lorsqu'elles postulent à un nouvel emploi, lorsqu'elles sollicitent une promotion ou souhaitent faire évoluer leur carrière.

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

Depuis six ans, Kering est associé au programme EVE qui permet à 15 collaborateurs issus des différentes Maisons et entités pays du Groupe de participer à des séminaires européen et asiatique. Créé en 2010 par Danone, ce programme original de management vise l'émergence de personnalités fortes et inspirantes en nombre suffisant dans l'entreprise pour leur permettre d'y porter le changement.

Kering se positionne parmi les entreprises leaders sur l'index égalité France 2022 avec un taux consolidé de 90 points sur 100 pour l'ensemble des entités Corporate et Maisons présentes en France. Kering est engagé, dans le cadre de sa stratégie développement durable 2025, à atteindre l'égalité de salaire à tous les niveaux de hiérarchie. Des plans d'action doivent permettre d'atteindre l'objectif de parité femmes-hommes en 2025.

## L'évaluation et la reconnaissance des actions engagées en faveur de l'égalité femmes-hommes

En 2022, les femmes représentent, 56,9 % des managers du Groupe, 62,9 % de l'effectif total (63,2 % en 2021, 63,1 % en 2020), 26 % de l'effectif Tech, 33 % du Comité exécutif et 45 % du Conseil d'administration (hors administrateurs représentant les salariés), faisant de Kering l'une des sociétés les plus féminisées du CAC 40. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire, à tous les niveaux de hiérarchie dans le Groupe à l'horizon 2025.

Passé de la neuvième à la deuxième place de l'indice *Refinitiv Diversity & Inclusion* (2022) parmi près de 12 000 entreprises internationales, Kering entend, dans la continuité de ces résultats très encourageants qui témoignent de son engagement et l'impact de ses actions concrètes, construire une équipe toujours plus représentative et performante.

Les efforts déployés pour la promotion des talents féminins font plus largement écho à l'engagement du Groupe en faveur des femmes, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe :

- Par le biais de la Fondation Kering qui lutte contre les violences faites aux femmes, en soutenant des projets portés par des ONG et des entrepreneurs sociaux, et en sensibilisant et impliquant les collaborateurs du Groupe. La Fondation Kering œuvre, elle aussi, à la sensibilisation des collaborateurs, en les impliquant notamment dans plusieurs de ses projets. Gucci est engagé dans la lutte contre les violences domestiques. Entre 2013 et 2022, en collaboration avec la Fondation Kering, des formations ont été dispensées à plus de 450 collaborateurs. De plus, à l'occasion du 25 novembre 2020, journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes, la Fondation Kering a lancé la campagne « 16 Days 16 Films » au Royaume-Uni, en France et en Italie, en partenariat avec *Modern Films*, avec la participation des associations *En Avant Toute(s)*, *Chayn Italia*, *The National Network to End Domestic Violence* (NNEDV), *Fondo Semilias* et la campagne nationale *UK SAYS NO MORE*. Seize films de réalisatrices ont été diffusés sur les réseaux sociaux du 25 novembre au 10 décembre en lien avec la campagne internationale d'ONU Femmes « 16 jours d'activisme contre les violences faites aux femmes ». La campagne a touché plus de 900 000 personnes dans les cinq pays sur les réseaux sociaux et dans la presse (voir section 6.3.1) ;
- Le Groupe est convaincu que les entreprises ont un rôle concret à jouer pour lutter, ensemble, contre les violences faites aux femmes. En 2020, conformément à la Convention n° 190 de l'OIT sur la violence et le harcèlement au travail, la Fondation Kering a rédigé avec la direction des Ressources humaines du Groupe une politique globale sur les violences conjugales pour proposer le programme interne qu'elle a conçu, visant à accompagner comme il se doit les personnes survivantes et les victimes de violences conjugales, lancée effectivement le 1<sup>er</sup> janvier 2021 ;
- Au sein de l'industrie du cinéma : partenaire officiel du Festival de Cannes, Kering met en valeur et soutient la contribution des femmes à l'industrie du cinéma, devant ou derrière la caméra, par le biais du programme *Women in Motion* ;



- Dans ses chaînes d'approvisionnement, notamment via le projet mené en Italie en collaboration avec la *Camera nazionale della moda* sur la place des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe (voir section 4.1.2) ;
- En 2021, Gucci est devenu le partenaire principal de « *A She-covery for all* », événement du *Women's Forum G20* Italie, mettant en avant le rôle des femmes dans la reconstruction d'un monde post-pandémie. Gucci a également signé les « *The Women's Forum CEO Champions Commitments* », qui consistent en dix recommandations en vue d'atteindre l'égalité femmes-hommes.

### 3.2.1.2 Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2022, le Groupe compte 644 travailleurs handicapés (taux de couverture de 86,4 %, hors Royaume-Uni et États-Unis).

Kering a réaffirmé son engagement sur le sujet du handicap au travers de l'accord européen *Empowering Talent* signé en février 2015. Cet accord reprend et renforce les engagements pris avec les partenaires sociaux en 2008 pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap.

Chaque année un point de situation est présenté par la Direction au Comité d'entreprise européen, sur les trois piliers de l'accord européen dont celui de promouvoir la diversité en général et les initiatives des Maisons en faveur de l'égalité des sexes et l'égalité des chances.

Les Maisons du Groupe en France et en Italie continuent en outre de recourir au secteur protégé, afin de favoriser l'emploi des personnes handicapées. Des prestations telles que l'impression, la saisie de données, l'archivage, les réponses aux candidatures spontanées, les plateaux-repas, la mise sous pli, les emballages cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année, la gestion des espaces verts ont ainsi été confiées à des prestataires employant des personnes en situation de handicap.

Kering Corporate et les Maisons mènent également des actions de sensibilisation et nouent des partenariats pour engager les salariés dans la démarche :

- Gucci est devenue la première et seule marque de luxe aux États-Unis à être certifiée par le *Disability Equality Index* en 2022. Cette certification est délivrée par deux organisations de défense des droits des personnes en situation de handicap, l'*American Association of People with Disabilities (AAPD)*, et *Disability:IN*, un réseau mondial œuvrant pour d'inclusion des personnes en situation de handicap qui soutient plus de 400 sociétés. Gucci a obtenu 80/100 dans l'indice, ce qui en fait l'un des meilleurs endroits où travailler pour les personnes en situation de handicap aux États-Unis. Gucci collabore également avec des associations locales pour embaucher des personnes atteintes du syndrome de Down dans l'une de ses usines italiennes ;
- En 2022, Kering Corporate a proposé à ses collaborateurs deux actions de sensibilisation : grâce à la plateforme DuoDay, plusieurs personnes externes, porteuses d'un handicap, ont pu expérimenter une journée de « vis-ma vie » auprès de collaborateurs Kering, et plusieurs équipes ont participé à des ateliers culinaires permettant de vivre le handicap en situation. Ludique et interactive, cette sensibilisation rappelle la diversité du handicap et l'importance d'une culture inclusive. Dans le cadre de son recrutement inclusif, Kering a aussi participé à plusieurs forums dédiés aux personnes en situation de handicap.

### 3.2.1.3 S'engager avec des partenaires pour favoriser l'intégration des jeunes ou des personnes en difficulté

Afin de préserver et de renouveler les savoir-faire, plusieurs Maisons du Groupe – Gucci, Bottega Veneta, Brioni, Pomellato, Boucheron – ont fondé des écoles professionnelles et programmes de formation avec le soutien des corporations d'artisans, qui concourent ainsi à accompagner des jeunes à découvrir et acquérir un métier leur permettant à terme d'intégrer une des Maisons ou évoluer dans le secteur du luxe et de la mode (voir section 6.2.1). À titre d'exemple, parmi les 12 apprentis ayant effectué un stage chez Pomellato dans le cadre de la promotion 2022 de l'*Accademia Pomellato Virtuosi*, 8 ont poursuivi leur parcours sur des postes hautement qualifiés, contribuant à la consolidation du savoir-faire au sein de la Maison et à la transmission aux jeunes générations.

Kering s'engage auprès des associations Télémaque et Énergie Jeunes afin de contribuer concrètement à l'égalité des chances, en facilitant l'accès au bénévolat pour l'ensemble de ses salariés sur leur temps de travail (voir *Giving Back*).

De plus, en 2022, Kering a signé la charte pour l'insertion des jeunes, des personnes vulnérables ou en situation de handicap afin de les accompagner sur le marché du travail avec le Ministère du Travail en France, marquant ainsi son engagement renouvelé sur ce défi sociétal.

Depuis 2019, Balenciaga est partenaire de l'association *ViensVoirMonTaf!* qui lutte contre le déterminisme social et le décrochage scolaire, en accompagnant les élèves issus de collèges de quartiers prioritaires à trouver des stages d'observation en entreprise. Chaque année, des collégiens d'établissements français découvrent les différents métiers de la Maison à travers des présentations thématiques et une immersion au sein des départements.

## 3.2.2 Développement des talents et des compétences

Le développement des talents et des compétences est au cœur de la politique de ressources humaines de Kering. En 2022, Kering a consolidé la communauté et les initiatives lancées depuis 2020 autour de trois axes majeurs :

- revoir les fondements de la politique de mobilité au sein du Groupe ;
- maintenir une activité de formation malgré les incertitudes et difficultés à réunir les collaborateurs ;
- renforcer l'usage de notre plateforme interne pour soutenir le développement des collaborateurs.

### 3.2.2.1 Gérer et accompagner les talents, favoriser la mobilité et le développement professionnel dans le Groupe

Kering s'est fixé comme priorité de mieux identifier et développer les talents et définit pour ce faire des processus et outils pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences au travers des opportunités de mobilité et de carrière.



## 1. Développer une culture commune de la performance

C'est au travers du processus d'évaluation de la performance puis des *Talents Reviews* que sont identifiés les talents et les fonctions clés du Groupe.

En 2021, le Groupe a introduit un entretien annuel (*People Performance and Development Annual Review*) entre le collaborateur et son manager pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés d'un commun accord et les besoins de développement du collaborateur. Cet entretien, qui s'est déroulé entre janvier et mars 2022, renforce l'approche dynamique d'évaluation continue de la performance avec les entretiens réguliers (*check-in conversations*). Différents guides et supports ont été mis à la disposition des Maisons pour former les collaborateurs et managers à la préparation, la conduite et le suivi de l'entretien et à son formulaire. En parallèle, des séances de formation dédiées pour les RH de toutes les Maisons ont été dispensées par le Groupe. À la fin de la campagne, près de 10 000 personnes ont complété le formulaire de la performance.

Une fois ces talents identifiés, il s'agit de mieux les connaître, de définir les actions d'accompagnement nécessaires au regard de l'organisation et de son évolution, et de préparer les plans de succession des postes clés de l'entreprise. En 2021, l'exercice d'identification des talents au sein du Groupe a été élargi pour inclure plus de fonctions afin de soutenir la construction de plans de développements pour les talents et la capacité à anticiper les besoins de l'organisation. En 2022, les efforts ont été poursuivis afin d'inclure davantage de fonctions, permettant notamment l'identification de talents en provenance du *retail*. Une analyse de genre est systématiquement intégrée à l'exercice de revue des talents et aux plans de succession.

## 2. Favoriser la mobilité et les carrières au sein du Groupe et de ses Maisons

La mobilité professionnelle est un levier majeur pour permettre le développement des compétences, donner des perspectives de carrière et donner les moyens à chacun d'évoluer au sein du Groupe.

Un travail de réflexion a été engagé en 2021 avec l'ensemble des Maisons pour définir de nouvelles bases pour fluidifier les mouvements internes. L'objectif commun étant d'accélérer le

nombre d'opportunités internes, il a été décidé de renforcer la transparence sur les rôles disponibles, redonner la main aux collaborateurs sur leur carrière et soutenir les candidatures internes afin de renforcer la culture du développement professionnel au sein du Groupe.

Les collaborateurs peuvent maintenant postuler à une opportunité dès 18 mois d'ancienneté. Ils ont aussi la possibilité de se déclarer comme un candidat interne et d'avoir accès aux recrutements internes de manière confidentielle avant de postuler. Des réunions de la communauté RH ont été organisées afin de permettre des échanges réguliers sur les besoins en recrutement et les personnes disponibles, en complément de formation et d'outils dédiés pour l'ensemble de la communauté. Enfin, une campagne de communication est venue soutenir la mise en place de cette nouvelle politique. Courant 2022, plus de 3 700 collaborateurs ont exprimé leur souhait de réaliser une mobilité au sein du Groupe. Pendant la même période, il y a eu plus de 2 700 mobilités internes.

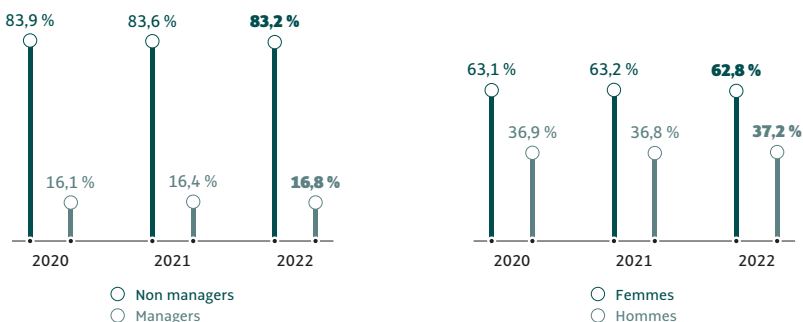
### 3.2.2 Développer une politique formation structurée pour tous les collaborateurs

En 2022, Kering a consacré un budget de plus de 36 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,27 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année, 606 444 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées, soit une augmentation de 5 % par rapport à 2021. 47 502 collaborateurs (incluant les départs) ont pu bénéficier d'au moins une formation.

Les femmes représentent 62,8 % de l'effectif formé en 2022 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs, 83,2 % des salariés bénéficiant d'une formation en 2022 étaient des non-managers.

L'augmentation significative du nombre de personnes ayant suivi une formation et du nombre d'heures de formation illustre la volonté du Groupe de donner les moyens de développement aux salariés, d'accompagner les nouveaux employés, dans un contexte de nouvelles implantations des Maisons et de nouveaux projets.

### Répartition des effectifs formés entre managers/non managers et entre femmes/hommes en 2022, 2021 et 2020 (en %)



## 1. Personnaliser l'expérience digitale de nos collaborateurs pour leur permettre d'être acteurs de leur développement

Une nouvelle plateforme digitale, à destination des salariés travaillant aux sièges, a été lancée en 2022 après un pilote mené en 2021 chez Gucci, *Gucci Education*. Grâce à celle-ci, le Groupe propose un nouveau catalogue de contenus en *open-source* et des parcours personnalisés basés sur le profil fonctionnel et les compétences de chaque utilisateur. Offrant plus de 350 programmes sur 23 disciplines, les collaborateurs peuvent identifier les compétences nécessaires à leur développement professionnel et sont ainsi acteurs de leurs parcours. Après 3 mois d'utilisation du nouveau catalogue depuis octobre 2022, les premiers résultats sont encourageants avec plus de 2 300 salariés formés sur cette nouvelle plateforme.

*Kering Learning* est le pilier commun de l'offre de formation du Groupe. Il s'agit d'un outil collaboratif entre le Groupe, ses Maisons et ses régions qui peuvent personnaliser et enrichir leur interface avec des contenus spécifiques. Dans le prolongement de cette offre globale, Kering prépare en 2023 le *Global Learning Day*, la première journée de formation inédite proposant des contenus exclusifs à la fois en présentiel et en distanciel, pour tous les collaborateurs, partout dans le monde.

Sur l'année 2022, *Kering Learning* a réuni plus de 96 % des collaborateurs avec 39 860 utilisateurs pour plus de 55 000 heures de formation réalisées (plus de 100 000 inscriptions aux contenus du catalogue).

## 3. Des programmes digitaux dédiés aux talents du Groupe

La digitalisation des outils RH permet aujourd'hui au Groupe de démultiplier l'offre de formation dédiée aux talents du Groupe, en présentiel comme à distance.

### Kering Leadership

2022 a permis le retour aux formations en présentiel, aussi Kering a pu organiser son *Kering Leadership Programme* à Paris, New York et Séoul.

Composé de trois modules de quatre jours organisés sur 12 mois, cette nouvelle édition a rassemblé une trentaine de top managers de Kering.

Ce programme vise à développer les talents du Groupe et de développer leurs capacités de leadership. La promotion 2022 se compose de participants venant des trois régions et de dix Maisons et entités du Groupe.

### Kering Vision

En 2022, le programme a été co-conçu avec le *Kering Imagination Lab* sous la forme d'un hackaton web 3.0.

Pendant 3 jours, plus de 70 collaborateurs de différents horizons se sont rencontrés à Paris, ont formé des équipes et échangé leurs idées pour imaginer et façonner l'avenir du luxe. À la fin du programme, ils ont présenté leurs projets à un jury de senior leaders de Kering et de ses Maisons.

## 2. Maintenir et développer une offre régionale à destination des managers et collaborateurs de toutes les Maisons du Groupe

Kering a également déployé son parcours de formation managériale en imaginant des temps d'accompagnement à chaque étape du parcours du manager : de leur première expérience jusqu'au soutien de managers seniors, à travers des parcours de co-développement avec leurs pairs. Les collaborateurs ont aussi pu s'inscrire de manière autonome à des ateliers dispensés en ligne sur les thèmes du travail hybride, comment développer son impact, trouver ses forces, ou encore renforcer son équilibre professionnel.

Au total, en 2022 :

- sur la zone Europe, 300 managers ont participé aux parcours de formation dont deux tiers en présentiel (180) ;
- sur la zone Asie, 35 parcours virtuels ont été proposés, ce qui a permis de former 660 salariés ;
- sur la zone Amériques, 9 programmes (18 sessions) ont été offerts, permettant de former 175 collaborateurs.

Kering a également développé son offre de formation avec la création d'Académies fonctionnelles. Co-crées avec les Maisons, ces offres visent à approfondir les connaissances des collaborateurs selon leur fonction : Ressources humaines, Finance, Développement durable, Technologies, Merchandising...

Chacune de ces Académies propose aux collaborateurs des formations spécialisées sur leurs compétences techniques leur permettant la création de communautés et les aidant à anticiper leurs besoins futurs. Par exemple, l'Académie Ressources humaines a formé plus de 550 collaborateurs et proposé de nouveaux formats tels qu'un on-boarding pour tout nouveau collaborateur rejoignant la fonction, des échanges en petit groupes avec les DRH des Maisons (4 sessions en 2022), des sessions d'inspiration avec des intervenants externes (plus d'une centaine de participants).

### Kering Navigate

Le Groupe a déployé un programme international et 100 % virtuel, *Kering Navigate*. Ce programme à destination de jeunes leaders du Groupe a regroupé 51 personnes venant de tous les métiers du Groupe et de dix nationalités différentes. Ce programme a permis à chaque participant de réfléchir à comment appréhender la complexité et trouver des ressources pour gérer au mieux la crise et l'adaptation des modes de travail. Les participants ont bénéficié d'un accompagnement de six mois au cours desquels ils ont pu participer à des conférences internes, des temps de formation avec des prestataires externes, des groupes de travail et de l'accompagnement individuel.

### Kering Mentoring

Kering a déployé fin 2021 son programme de *mentoring*, visant à développer ses talents en capitalisant sur l'expérience des seniors managers et à donner l'opportunité de vivre une expérience commune au sein du Groupe. Conçu à l'échelle du Groupe, ce programme est ensuite déployé localement dans les différentes régions. En Europe, 50 personnes soit 25 paires mentors-mentorés, provenant de dix maisons différentes et de quatre pays (France, Italie, Émirats arabes unis, Royaume-Uni) ont été réunies pour démarrer un programme de développement de six mois. En Asie, 30 personnes provenant de dix Maisons différentes ont pris part à ce programme et la première cohorte américaine sera lancée en 2023.

### 3.2.3 Engagement des collaborateurs : mettre l'employé au cœur de toutes les initiatives

Kering a inscrit dans ses priorités stratégiques le développement de l'engagement des collaborateurs. Kering bâtit au fil des années un engagement des équipes tissé au travers d'histoires partagées, construit une culture commune et renforce le sentiment d'appartenance à un Groupe de Luxe intégré.

Via nos plateformes internes, chacun a une voix chez Kering et peut accéder aux informations du Groupe, à tout moment et sur tous types de supports.

Afin d'encourager une culture du dialogue, Kering a développé depuis 2020 des temps de discussion avec ses employés sous la forme de « *livestreams* ». Diffusées en direct sur les réseaux sociaux du Groupe, ces rencontres s'adressent à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Elles réunissent des top leaders, comme François-Henri Pinault ou Jean-François Palus, et/ou des intervenants extérieurs de premier plan sur des thèmes clés de l'entreprise qui répondent en direct aux questions des collaborateurs. Les vidéos sont ensuite disponibles en *replay*. Depuis leur lancement, ces événements suscitent un engagement croissant de la part des salariés à la fois en termes de commentaires et de réactions. En 2022, Kering a produit 15 *livestreams* sur des sujets aussi variés que le plan d'actionnariat salariés, les résultats financiers ou encore les réussites dans l'industrie du digital.

### Des campagnes de communication globales sur les valeurs et les politiques du Groupe

Les campagnes de communication internes Kering permettent de poursuivre la consolidation d'une histoire et d'un langage communs grâce à la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles politiques de Ressources humaines autour des valeurs communes du Groupe :

- Pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, une campagne de communication a été déployée sur les réseaux internes pendant cinq semaines, afin de sensibiliser tous les collaborateurs à la culture de l'intégrité de Kering et aux principes éthiques et de conformité en vigueur au sein du Groupe. Cette campagne a accompagné la formation en ligne « *Ethics and Compliance* » obligatoire pour tous, centrée en 2022 sur quatre thématiques – les droits humains, l'anti-corruption, le développement durable, et la gestion du bien-être au travail. Cette année encore, le taux de participation de 96,5 % reflète l'engagement de tous les salariés du Groupe sur ce sujet.
- Kering a lancé pour la 3<sup>e</sup> année consécutive un module de formation obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs autour des questions de vie privée et de cybersécurité, intitulée *Privacy & Cybersecurity e-learning*. Elle propose deux parcours, l'un dédié aux équipes au contact direct de la clientèle et un autre pour les collaborateurs ne travaillant pas dans les fonctions retail. Cette année encore, la formation a enregistré un excellent taux de participation avec 92,6 % de répondants.

La mobilité interne est un enjeu clé pour favoriser la rétention des talents. C'est pourquoi, cette année encore, le Groupe a lancé une campagne de promotion auprès de tous les collaborateurs afin d'en valoriser les bénéfices pour toutes les parties prenantes. Déployée sur les réseaux sociaux de l'entreprise, la campagne met en scène des portraits de collaborateurs ayant réussi des mobilités au sein du Groupe, à la fois inter-Maisons, inter-fonction ou inter-pays. Ce programme s'inscrit dans la même dynamique que le programme de volontariat *Gucci Changemakers*, créé par Gucci en 2019 afin d'encourager tous les salariés de Gucci à s'engager auprès des communautés locales en leur donnant la

possibilité de dédier jusqu'à quatre jours sur leur temps de travail au profit d'organisations à but non lucratif œuvrant sur quatre domaines d'actions : l'environnement, l'éducation, la justice sociale et la santé et le bien-être. Plus de 2 400 demandes de participation ont été enregistrées et 200 activités identifiées, mobilisant ainsi plus de 1 750 employés à travers le monde, via plus de 100 collaborations avec des organisations à but non lucratif.

La lutte contre les violences faites aux femmes est une thématique forte sur laquelle le Groupe est engagé depuis 2008 à travers la Fondation Kering, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons. Depuis 2011, 1 912 collaborateurs, dont le Comité exécutif du Groupe, ont été formés afin de comprendre l'impact des violences conjugales et de promouvoir un environnement de travail accueillant pour les femmes victimes de violences conjugales. La Fondation a également développé un module de e-learning de 30 minutes, disponible en anglais, français, italien, espagnol, allemand et néerlandais. Par ailleurs, la Fondation Kering sollicite les compétences, tant professionnelles que personnelles, des collaborateurs du Groupe pour soutenir des ONG ou des entrepreneurs sociaux partenaires. Depuis 2021, huit associations partenaires de la Fondation ont proposé des missions sur la plateforme *Giving Back*, qui permet aux collaborateurs du Groupe en France, en Italie et au Royaume-Uni de consacrer jusqu'à 21 heures par an de leur temps de travail à du bénévolat.

Afin de développer une culture du feedback, où les idées des employés mènent à des actions concrètes et où les managers peuvent être acteurs du changement autour d'eux, Gucci a entrepris en 2022 trois enquêtes d'opinion salariées auprès de 3 000 d'entre eux, avec un taux de réponse moyen de 62 %, et une enquête auprès de tous les employés de Gucci dans le monde (près de 19 000 personnes), avec un taux de réponse de 83 %.

### 3.2.4 Qualité de vie professionnelle

Dès 2010, une Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail a été signée avec le Comité d'entreprise européen (CEE) du Groupe. Cette charte a permis de bâtir et compléter les plans d'action des Maisons autour de trois principes :

1. identifier et évaluer les facteurs de stress au travail ;
2. disposer de mesures préventives pour améliorer la qualité de vie professionnelle et réduire les facteurs de stress au travail ;
3. informer et écouter les salariés, en donnant notamment la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer de façon anonyme, pour pouvoir ensuite ajuster, réorienter ou approfondir les différents plans d'action des Maisons.

Depuis 2015, la santé, la sécurité et la qualité de vie professionnelle forment le premier axe des engagements de Kering dans le cadre de l'accord Européen signé le 19 février 2015 avec le Comité d'entreprise européen du Groupe. Dans ce cadre, les Maisons déploient des procédures et actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités. Elles mettent également en œuvre des actions afin d'améliorer de manière continue la qualité de vie professionnelle. Kering prend ainsi l'engagement de développer un environnement et des relations de travail qui assurent le bien-être au travail, pour favoriser le développement de tous les collaborateurs et contribuer à la performance du Groupe.

La dernière enquête d'opinion Kering *People Survey #NoFilter* comprenait en 2021 des questions sur la qualité de vie au travail, intégrant des questions sur le moral, sur le stress, sur l'équilibre vie professionnelle et privée, sur la santé et sur la

sécurité ainsi que sur la santé mentale. Cet outil permet l'écoute des collaborateurs, l'analyse des résultats et la préparation de plans d'actions, notamment en matière de prévention des risques dits psychosociaux.

Kering a poursuivi la promotion de la culture du bien-être au travail en 2022 :

- en diffusant un guide sur le bien-être au travail à l'attention de tous les salariés des fonctions Corporate en Europe. Cet outil permet d'informer les salariés sur les enjeux de la qualité de la vie au travail, sur la définition des risques psychosociaux et les six facteurs pouvant influencer la santé des salariés, leurs performances et leur satisfaction au travail conformément aux études de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Le guide informe sur les situations à risques et propose des dispositifs et des conseils pour aider les salariés et les managers à prévenir les risques psychosociaux. Le guide rappelle également les engagements du Groupe, l'offre de formation e-learning associée et les contacts dédiés pour l'ensemble des équipes ;
- en créant une formation présentielle adressée aux Seniors managers et aux managers pour savoir détecter les situations de mal-être, mener une conversation préventive avec un salarié, connaître son rôle de manager et ses relais internes et externes, afin de créer un environnement de travail sûr et bienveillant.

Kering a également associé les membres du Comité d'entreprise européen à une concertation sur le dialogue social et le bien-être au travail dans le Groupe en signant une déclaration commune au cours de la réunion plénière du Comité le 1<sup>er</sup> décembre 2022. Cette déclaration commune reprend notamment les politiques sociales innovantes participant au bien-être au travail dans le Groupe : le *Baby Leave*, la politique globale sur les violences conjugales ainsi que la politique en matière de droits humains intégrant le respect de ces droits dans l'environnement de travail (voir infra 3.4.2.1).

### Taux de fréquence et gravité des accidents en 2022, 2021 et 2020

	2022	2021	2020
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	3,36	3,46	3,50
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)	0,09	0,10	0,09

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe, 25 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2022.

La politique globale de santé et de sécurité de Kering s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe. Elle a pour objectif de s'assurer que partout dans le Groupe une gouvernance est

### 3.2.4.1 La promotion de la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux

En 2020 et 2021, années marquées par la pandémie de Covid-19, les structures de gestion définies au sein de chaque Maison ou organisation nationale, selon le cas, ont garanti que les mesures de prévention en matière de santé et de sécurité soient répercutées à tous les niveaux de l'organisation, dans le monde entier. Des procédures nationales, régionales ou locales ont été développées par les entités pour mettre en œuvre les politiques globales de santé-sécurité de Kering. Une consultation continue avec les collaborateurs a été engagée sur la santé, la sécurité et le bien-être, pour permettre à chacun de jouer un rôle dans le respect des mesures de prévention et de protection au sein de Kering. Des outils d'assistance employés sont proposés (par exemple hotline 24 heures/24 en Chine et en France, soutien en personne et sur-mesure au Japon), complétés par des applications innovantes (*Joyable* aux États-Unis). Des programmes pilotes de bien-être au travail ont été lancés tels que *#takecare* (guide, formation, etc) chez Kering Corporate et *Be well* chez Alexander McQueen.

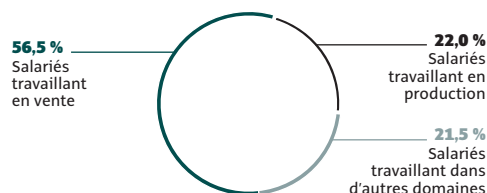
Kering a mis à disposition toutes ses plateformes RH pour maintenir le lien constant avec les salariés quelle que soit la situation sanitaire nationale de chacun des pays.

Par ailleurs, partout dans le monde, Kering et ses Maisons ont déployé sur les sites du Groupe de nombreuses mesures de protection pour assurer la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe et de ses clients, dans le respect des recommandations gouvernementales propres à chaque pays et le suivi de leurs évolutions et conformément à la politique globale de santé et de sécurité du Groupe.

En 2022, 252 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des Maisons du Groupe, contre 233 en 2021 (dont zéro accident mortel en 2022, comme en 2021 et 2020).

clairement mise en place, des processus et audits internes réguliers sont mis en place pour atteindre chaque année l'objectif cible de zéro accident. Elle engage également les Maisons à mettre en place des actions spécifiques en faveur de la qualité de vie au travail des salariés du *retail* et à mener des audits réguliers.

### Profil des effectifs inscrits (en %) au 31 décembre 2022 par métier <sup>(1)</sup>



La santé et la sécurité sont une priorité du Groupe dont les principes sont inscrits dans la politique globale de santé et de sécurité. Les Maisons adaptent leurs procédures locales en impliquant de multiples acteurs : mission SSCT du CSE (Conseil social et économique), ergonomes, médecins du travail, préventeurs externes. En matière de prévention des risques, 41 023 heures de formation sécurité ont été dispensées à 5 993 salariés dans le Groupe en 2022.

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

### Taux d'absentéisme global et maladie (en %), en 2022, 2021 et 2020

	2022	2021	2020
Taux d'absentéisme global	5,7 %	5,3 %	5,6 %
Taux d'absentéisme maladie	3,2 %	2,8 %	2,9 %

Le taux d'absentéisme maladie retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, maladie professionnelle, accident de travail et accident de trajet. Plus général, le taux d'absentéisme global rassemble les absences pour maladie et tous les autres types d'absences (maternité, paternité, absences injustifiées, etc.) dès le premier jour d'absence.

Enfin, Kering s'engage en faveur de la prévention des risques psychosociaux et assure aux salariés qui le souhaitent un support psychologique. En Europe, un numéro vert gratuit est accessible à tous les salariés qui éprouvent le besoin de bénéficier d'un support psychologique, quel qu'en soit le motif. En cas d'événement pouvant affecter les salariés de manière collective, un support est également assuré.

Au-delà de ces dispositifs, plusieurs axes sont développés par les Maisons :

- identification des facteurs de risques psychosociaux au travail comme chez Kering Corporate, Bottega Veneta et Gucci avec la norme SA8000 et la norme ISO 45001 (anciennement OHSAS 18001) ;
- prévention des risques psychosociaux et du stress : intervention de professionnels de santé – kinésithérapeutes, ostéopathes, sophrologues, professeurs de yoga/pilates/ méditation au siège de Kering notamment – et service d'assistance sociale aux équipes ; des audits ont été réalisés en 2019 pour Kering Italia ou pour Gucci permettant d'identifier les points forts et points d'amélioration ;
- organisation des temps de vie professionnels/privés (*smart working*, extension du télétravail, flexibilité des horaires de travail, etc.) et mise en place du droit à la déconnexion en France. Une Charte sur la déconnexion et un guide sur les bonnes pratiques du télétravail font également partie des standards sociaux du Groupe.

### 3.2.4.2 L'organisation du travail

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

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein est de 40 heures par semaine. En 2022, 58 698 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France, en hausse par rapport à 2021.

En 2022, on dénombre 2 068 salariés travaillant à temps partiel. L'effectif travaillant à temps partiel représente 4,7 % de l'effectif CDI et est en baisse proportionnellement à l'effectif. Il est principalement présent aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. L'horaire contractuel est réparti en fonction des métiers et des organisations propres à chacune des Maisons, soit sur certains jours de la semaine, soit sur des plages horaires réduites sur l'ensemble des jours travaillés.

L'organisation du temps de travail reste un sujet traité par les Maisons du Groupe, et peut varier selon les pays, les sites et les salariés concernés (en magasin, en production ou en atelier ou dans des fonctions support). Les fonctions Siège et les Maisons s'appliquent à organiser le travail des collaborateurs en respectant les règles d'environnement, hygiène et sécurité locales notamment liées à la crise sanitaire.

En France, les forfaits (en heures ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les modes d'organisation du travail les plus fréquemment rencontrés.

Au-delà de ces aspects légaux, les Maisons recherchent et proposent des organisations plus souples, répondant aux besoins de l'organisation mais aussi aux demandes des salariés dans le cadre de la politique de qualité de vie au travail : horaires flexibles pour plusieurs Maisons, mise en place d'un pilote *smart working* au siège de Bottega Veneta et de Gucci en Italie, congés pour enfants malades pour Boucheron, temps partiel pour Pomellato. En 2022, Kering a également intégré dans l'aménagement de ses bureaux le *flex office* pour des fonctions Corporate Kering et des Maisons en Europe, qui permet avec le télétravail, de favoriser un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle.

Ces discussions sont régulièrement partagées au sein du Comité d'entreprise européen et menées par ailleurs avec les partenaires sociaux en local et les managers pour convenir des modalités les plus adéquates en veillant au bien-être des salariés et à l'équilibre des temps de vie.

### Permettre une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle et favoriser la qualité de vie professionnelle

Le Groupe et ses Maisons mettent en place des actions en faveur de l'articulation des vies professionnelle et personnelle, au bénéfice tant des hommes que des femmes autour de trois axes.

#### 1) Afficher une politique de parentalité forte

L'engagement de Kering en faveur de l'équilibre des temps de vie et le respect de parentalité prend toute son ampleur à travers sa politique globale parentalité déployée dans 60 pays du Groupe, au 1<sup>er</sup> janvier 2017 puis à travers le *Baby Leave* à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La politique parentalité de Kering vise à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à promouvoir l'égalité entre les salariés, femmes et hommes, indépendamment de leur situation personnelle, en garantissant à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde les mêmes avantages sociaux minimum lors de l'arrivée d'un enfant, soit 14 semaines de congés payés.

Parallèlement, les Maisons et Kering Corporate prennent des initiatives : afin de faciliter le retour au travail des collaborateurs nouvellement parents, Kering Corporate France permet à ces derniers de reprendre le travail à temps partiel à 80 % avec maintien de leur rémunération à 100 % durant le mois suivant le retour de congé maternité, paternité ou adoption ; Balenciaga a lancé depuis 2020 un *Baby Leave Comeback program* afin de faciliter le retour au travail des parents en leur proposant plus de flexibilité ; Gucci, Pomellato, Kering UK et Kering Italie proposent des avantages sociaux spécifiques.

## 2) Favoriser, lorsque la structure ou le métier le permet, des modes de travail plus flexibles afin de promouvoir l'organisation des temps de vie de leurs collaborateurs

La flexibilité au travail a été proposée par les salariés Kering comme mesure permettant d'améliorer la qualité de vie au travail avec la conciliation des vies personnelle et professionnelle en réponse au verbatim exprimé dans le cadre des enquêtes d'opinion menées dans tous les pays d'implantation de Kering en 2019 et en 2021. Les mesures déployées par le Groupe et les Maisons à l'issue des plans d'action répondent aux aspirations des salariés pour des modes de travail plus flexibles.

Le déploiement de plateformes transverses Ressources Humaines et d'information, de communication, de formation, et d'écoute, participe également de l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle. Tous les salariés du Groupe disposent des mêmes moyens quels que soient leur localisation géographique, leur poste de travail et leur fonction, ce qui constitue un facteur de bien-être au travail.

Les Maisons ont également pu capitaliser sur les mesures liées au bien-être au travail, dont la disposition de lieux de travail suivant les meilleurs standards et la flexibilité du temps de travail, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la santé et le bien-être.

L'accélération du déploiement de ces nouvelles pratiques en 2021 a été accompagnée par toutes les équipes dont notamment les équipes RH, Informatiques et Sécurité, et facilitée par la digitalisation des plateformes de communication, afin de préserver la performance, l'engagement et le bien-être des collaborateurs.

## 3) Créer un environnement de travail dans lequel l'équilibre des temps de vie reste un enjeu et une réalité

Ces actions sont reconnues et la participation à des réseaux externes permet à la fois de faire connaître les avancées sociales et de continuer à définir des actions innovantes. Kering est ainsi membre depuis 2016 d'une plateforme d'échanges et de réflexion initiée par l'Organisation internationale du travail (OIT) : le *Global Business Network* (GBN) dont la plateforme francophone permet de réunir des entreprises multinationales francophones engagées dans le développement des socles de protection sociale communs au niveau mondial.

Kering continue de s'engager dans le cadre des travaux de la plateforme francophone de l'OIT et a contribué à l'élaboration de trois guides de bonnes pratiques. Le dernier guide « Mise en œuvre d'une stratégie de soutien à la parentalité et mesure de son impact » a été publié en 2021. Un guide est à nouveau en cours d'écriture sur le thème du bien-être au travail.

## 3.3 Rémunération et avantages sociaux

Les charges de personnel du Groupe en 2022 s'élevaient à environ 2,8 milliards d'euros (voir note 4 des États financiers consolidés du chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel).

### 3.3.1 La politique de rémunération

La rémunération est un élément déterminant à la disposition des managers pour reconnaître l'engagement et la performance, tant individuelle que collective, de leurs équipes. Les différents éléments de la rémunération globale des collaborateurs et la façon dont ils sont gérés dans le temps reposent sur des principes fixés par le Groupe.

#### Rémunération de la performance

Un lien fort doit exister entre rémunération, contribution individuelle et performance collective. Cet ancrage de la rémunération avec la performance doit se traduire pour toutes les composantes de la rémunération, qu'il s'agisse du salaire de base ou des éléments variables (bonus, primes, intéressement long terme).

Ainsi la rémunération de 90 % des collaborateurs du Groupe se compose d'un salaire fixe et d'une part variable dont le versement est conditionné par l'atteinte d'objectifs individuels et/ou collectifs.

La part individuelle de la rémunération variable est déterminée et gérée dans le cadre du dispositif de management de la performance. La contribution de chacun aux résultats de l'équipe est appréciée par le manager direct en fonction de la réalisation des objectifs fixés et des comportements démontrés tout au long de l'année.

Dans un même esprit de reconnaissance de la performance des équipes et de la contribution de tous au développement et au succès de Kering, le Groupe s'attache – dès que cela est favorisé par la législation locale – à mettre en place des dispositifs d'intéressement aux résultats. Ainsi, en France, la quasi-totalité des effectifs bénéficient d'un mécanisme de redistribution des résultats.

#### Rémunération compétitive et équitable

Le montant des salaires fixes est défini dans un double souci d'équité interne et de compétitivité. Il est revu sur une base annuelle sur proposition des managers directs. Les décisions d'évolution du salaire fixe sont prises en tenant compte du niveau de salaire déjà acquis en comparaison avec les pairs et/ou le marché externe, de la performance démontrée dans le temps ainsi que du potentiel d'évolution.

L'existence d'un référentiel des différents postes existant dans le Groupe (*Job Catalogue*), commun à l'ensemble des Maisons, et permettant de les caractériser précisément tant en termes de domaine fonctionnel que de niveau de responsabilité, est une aide notable dans la conduite régulière d'analyses de compétitivité interne comme externe ainsi que dans la juste attribution des parts variables et de certains avantages en nature.

La gestion des parcours de carrière individuels dans le Groupe et des impacts en matière de rémunération individuelle s'effectue indépendamment de toute considération de genre ou d'âge.



Ainsi, en 2021, le Groupe a développé un index – le *Kering Parity Index* – permettant aux Maisons d'évaluer et suivre dans le temps leur performance en matière de parité. Cet index est composé de 4 indicateurs de poids relatif différencié : indice de parité dans les 300 postes à plus forte responsabilité, écart de salaire homme/femme par niveau de responsabilité, opportunité comparée homme/femme de bénéficier d'une promotion ou d'une évolution de poste, opportunité comparée homme/femme de bénéficier d'une augmentation de salaire. Il sera calculé sur une base annuelle pour chaque Maison ainsi que de façon consolidée au niveau du Groupe afin d'identifier les points de faiblesse nécessitant la mise en œuvre d'actions correctrices dédiées et de suivre dans le temps l'évolution des différentes mesures.

Pour soutenir les femmes et parvenir à la parité salariale en 2025, Gucci a lancé une analyse des salaires dans plus de 45 pays et a élaboré un premier rapport sur le décalage de salaire entre les sexes. Dans ce cadre, en 2021, Gucci s'est engagé à effectuer une analyse approfondie des salaires de sa main-d'œuvre en Italie, en se concentrant sur les employés du corporate, des magasins et des usines. L'élaboration d'un rapport sur les inégalités suivra et permettra de mieux identifier les actions à mener pour favoriser l'égalité de genre et promouvoir une culture inclusive. Enfin, la même année, afin de renforcer leur engagement en faveur de l'égalité de genre, la Maison a signé les *CEO Champions Commitments* lors du *Women's Forum G20* à Milan. Gucci a entamé en 2022 le processus visant à obtenir la certification *Gender Parity* en 2023 pour l'Italie.

Ces initiatives font partie intégrante du plan d'action de l'objectif de parité femmes-hommes de la stratégie développement durable 2025.

### Rémunération et engagement social

En amont des principes d'équité et de compétitivité prônés et appliqués par Kering, le Groupe prend des engagements forts de façon à garantir un niveau de vie décent à chaque collaborateur et à sa famille.

En 2021, Kering a réalisé une étude globale de façon à définir, pour chacun des pays dans lesquels le Groupe opère, les standards Kering permettant de garantir un niveau de vie décent à chaque collaborateur et à sa famille. Les éléments pris en compte dans la définition de ce niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé et d'autres éléments essentiels.

Afin d'assurer de la fiabilité et légitimité de ces seuils, le Groupe s'est appuyé sur la méthodologie de *Fair Wage Network*, qui collecte et analyse sur une base standard les informations existantes dans les différents pays. Les nouvelles recherches disponibles dans chaque pays sont intégrées de façon systématique par l'organisme. Ainsi, cette démarche engagée par Kering permettra au fil des années d'apporter toujours plus de précision et de force à l'engagement pris.

Les éventuels écarts à combler sont communiqués à chacune des Maisons sur une base annuelle.

### Focus sur : *KeringForYou*, premier plan d'actionnariat salarié

Dans un souci de juste partage de la valeur et de la richesse créée, avec et par les salariés du Groupe, Kering a lancé en 2022 son premier plan d'actionnariat salarié. Son nom « *KeringForYou* » a été choisi à dessein : c'est-à-dire un plan conçu pour être à l'image des salariés du Groupe et ce, afin de reconnaître leurs qualités et leur engagement. Ce programme a été proposé aux salariés du Groupe basés en France, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Chine continentale, à Hong Kong SAR, au Japon et en Corée du Sud, représentant 80 % de l'effectif total de Kering. Le taux de souscription moyen s'est élevé à 31 %, avec un très bon résultat de 66 % en France. Cette initiative a été reconnue par la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés), qui a décerné à Kering le Grand Prix CAC All Tradable. La FAS a souhaité récompenser Kering en tant que « précurseur de l'actionnariat salarié dans le secteur du luxe, avec un objectif de partage de la création de richesse et la volonté de renforcer la marque employeur du Groupe ».

### 3.3.2 La rémunération des dirigeants

Parmi les instances dirigeantes de Kering, les rémunérations de 300 personnes sont particulièrement suivies par la direction des Ressources humaines Groupe et ce, afin d'en garantir la cohérence interne et la compétitivité au regard des pratiques des entreprises du secteur.

La structure de la rémunération des dirigeants (parts respectivement dédiées au salaire de base et aux éléments variables court et long termes) est définie par le Groupe. Elle diffère en fonction du niveau de responsabilité du poste tenu. La politique de variable court terme (bonus annuel) vise à récompenser l'atteinte d'objectifs, pour partie financiers et pour partie individuels, définis en cohérence avec la stratégie du Groupe et des Maisons. La performance financière s'apprécie en fonction de deux indicateurs dédiés à la mesure de la rentabilité (résultat opérationnel courant) et à la qualité de la gestion de la trésorerie des Maisons et du Groupe (cash-flow libre). La politique d'intéressement long terme a, quant à elle, pour double finalité de récompenser la performance des équipes dirigeantes dans la durée et leur fidélité au Groupe.

Depuis 2020, l'ensemble des dirigeants disposent d'actions de performance qui constituent désormais le principal élément du dispositif d'intéressement long terme de Kering. Le nombre d'actions attribuées à chaque dirigeant varie en fonction du niveau de responsabilité. Le nombre d'actions effectivement

livrées, à l'issue de la période d'acquisition dépend quant à lui de la performance de l'action Kering relativement à un indice de référence composé de sociétés concurrentes du secteur du luxe et ce, dans un rapport de + / - 50 % par rapport à l'octroi.

Pour les dirigeants travaillant au sein d'une Maison du Groupe, les actions de performance Kering s'accompagnent, dans une proportion équivalente, d'un octroi « d'unités monétaires » liées à la valorisation de leur Maison d'appartenance. Depuis leur lancement en 2013, la valeur unitaire de celles-ci varie en fonction de l'évolution dans le temps de la valorisation de la Maison. À l'issue d'une période d'acquisition des droits de trois ans à compter de l'année d'attribution de ces unités monétaires, les dirigeants ont la possibilité d'en demander la contrepartie financière au cours des deux années suivantes et ce, à l'occasion de deux fenêtres de monétisation par an.

### 3.3.3 Les avantages sociaux au sein du Groupe

Au-delà de la rémunération monétaire, le groupe Kering a toujours attaché une grande importance à la protection sociale offerte à ses collaborateurs en matière de santé, de prévoyance et de retraite ainsi que, de façon plus générale, à leur bien-être. Aussi, la quasi-totalité des salariés disposent d'une protection sociale complémentaire aux dispositifs légaux à travers différents régimes existants dans les Maisons du Groupe.

Les Maisons ont mis en place depuis plusieurs années des dispositifs d'avantages sociaux plus complets se situant au niveau des meilleures pratiques de chaque pays. Ces dispositifs, très appréciés, évoluent régulièrement pour mieux répondre aux attentes des salariés. C'est par exemple le cas en France où une refonte globale des dispositifs d'épargne, retraite, santé et prévoyance a eu lieu en 2022 pour offrir des garanties plus adaptées. Au-delà des dispositifs de base, les programmes en place prennent souvent la forme d'une offre en matière de bien-être, d'activités sportives, de loisirs, de transport ou d'aide à la famille. Dans toute la mesure du possible, ces avantages sont disponibles de façon flexible et peuvent être sélectionnés selon les besoins de chacun. C'est l'esprit qui a présidé la mise en place, dès 2020, d'un ambitieux programme de *Flex Benefits* en Chine pour les salariés de Gucci.

### 3.4 Dialogue social

Le groupe Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ses instances.

L'année 2021 a été marquée par le renouvellement des membres du Comité d'entreprise européen et les 20 ans de l'Instance européenne et par la formation économique et sociale des membres du Comité de Groupe France désignés en 2019. Cette formation s'est tenue à Paris en présentiel et a permis de nourrir le dialogue social de Kering au niveau national.

En 2020, les deux réunions plénières du Comité d'entreprise européen et la réunion annuelle du Comité de Groupe France ont été maintenues et organisées totalement ou partiellement en présentiel dans le respect des gestes barrières. Des points réguliers hors réunions d'Instance ont également été organisés avec les secrétariats des deux instances représentatives du personnel du Groupe, tout au long des années 2020 et 2021 afin de partager notamment sur la situation de la Covid-19 et les mesures de prévention des risques pour protéger la santé et la sécurité des salariés.

#### 3.4.1 Écouter et dialoguer avec son environnement social

En favorisant la libre expression en son sein et un dialogue social permanent avec les représentants du personnel, le groupe Kering a de longue date affirmé clairement sa volonté de nouer des relations collectives et sociales pérennes et constructives avec l'ensemble de ses collaborateurs et leurs représentants.

Chaque Maison relaie ces engagements et les politiques Kering. Le Groupe à travers ses politiques sociales innovantes permet de couvrir 100 % des salariés en offrant notamment un congé *Baby Leave* de 14 semaines payées, des mesures de prévention en matière de santé et de sécurité et au titre des droits humains.

En 2022, le dialogue social a été clé pour partager sur l'actualité sociale et sanitaire en France, en Europe et dans le Monde. Le maintien des Instances et des réunions préparatoires avec l'aide d'un expert tout au long des rendez-vous a participé à la bonne continuité des instances représentatives du personnel du Groupe et au dialogue social.

Le dialogue social a également été nourri par l'expression directe des dirigeants du Groupe et des Maisons aux salariés selon un unique réseau interne accessible à tous les salariés, Workplace, quelle que soit la situation sanitaire locale. Cette information était constante et sans filtre et les commentaires

Étroitement lié au bien-être, Kering favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des collaborateurs. La flexibilité de l'organisation du travail en mode hybride est proposée par le Groupe et désormais adoptée par la majorité des collaborateurs dans les bureaux de Kering. Tous les collaborateurs bénéficient désormais d'un minimum de deux semaines de congés payés par an, notamment dans les pays en Asie et en Amérique où les congés ne sont pas soumis à la législation du travail locale. La politique de congés payés permet aux collaborateurs de se ressourcer pour mieux s'engager et contribuer dans un environnement de travail positif et équilibré.

libres. Les rencontres informelles avec les secrétariats du Comité d'entreprise européen et du Comité de Groupe France ont été également multipliées en 2021.

Les heures de grève ont diminué en 2022 (1 021 heures, contre 1 673 heures en 2021 et 150 heures en 2020), dans un contexte de reprise d'activité dans le monde et de mouvements de solidarité envers des causes externes.

#### 3.4.2 Les instances de dialogue social du Groupe

##### 3.4.2.1 Le Comité d'entreprise européen de Kering

Créé par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'entreprise européen (CEE) de Kering est un lieu d'information, de consultation, d'échanges de vues et de dialogue à l'échelle européenne. La finalité principale du CEE est de rester un véritable acteur de l'évolution du dialogue social européen, entre des pays dont les réalités et les pratiques sociales peuvent être différentes.

Instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existant, dans le cadre de prérogatives d'information et de consultation qui lui sont propres. Les échanges au sein du CEE permettent aux représentants des salariés d'acquérir une meilleure connaissance et compréhension de l'organisation, de la stratégie et des enjeux du Groupe.

Réuni deux fois par an, en session plénière de trois jours avec la Direction du Groupe, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par le nouvel accord à durée indéterminée.

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

En 2021, le CEE a renouvelé ses membres pour une nouvelle mandature de quatre ans. Le CEE s'est réuni deux fois dont l'une avec la participation de François-Henri Pinault, PDG du Groupe, et le Comité restreint de l'Instance s'est réuni quatre fois. Des réunions régulières sont par ailleurs organisées avec le Secrétariat du CEE. Les membres du Comité d'entreprise européen nouvellement désignés dans les pays se sont réunis les 1, 2 et 3 décembre 2021 à Paris.



En 2022, le Comité d'entreprise européen s'est réuni deux fois dont une session au mois de juin, avec la participation de François-Henri Pinault, PDG du Groupe, et du Directeur financier. Le Comité restreint de l'Instance s'est réuni quatre fois.

En octobre 2022, les membres du Comité d'entreprise européen ont suivi trois jours de formation économique et sociale, en présentiel, au sein d'une école de commerce à Paris. Ces formations dispensées par des experts financiers, syndicaux et RH ont porté sur la connaissance des fondamentaux économiques et financiers de l'entreprise, sur le droit social européen ainsi que sur l'interculturalité dans la relation et sur le bien-être au travail. Ces formations sont primordiales pour développer les compétences des membres du Comité, associés régulièrement depuis 20 ans aux enjeux financiers, économiques et aux innovations sociales du Groupe.

La Direction et les membres du Comité d'entreprise européen, couvrant 100 % des effectifs en Europe et près de 51 % des effectifs dans le monde, ont également souhaité se rencontrer à plusieurs reprises au cours de l'année 2022, pour consacrer l'importance du dialogue social et du bien-être au travail. À l'issue de ces rencontres paritaires, une déclaration commune a été signée par la Direction et le Secrétaire lors de la réunion plénière du Comité d'entreprise européen, le 1<sup>er</sup> décembre 2022.

Il s'agit dans la déclaration commune, de promouvoir les engagements sociaux de Kering visant à garantir un environnement de travail stimulant, inclusif et favorisant le bien-être au travail. Ces engagements sociaux sont compris notamment dans le Code éthique, la politique Hygiène et Sécurité, la politique *Baby Leave*, la politique globale sur les violences conjugales, et la politique sur les droits humains au sein de l'environnement de travail. Il s'agit également de rappeler les principes et droits fondamentaux du travail parmi lesquels le principe d'un environnement de travail sûr et sain érigé en droit fondamental par l'Organisation International du Travail (OIT) en juin 2022. Il s'agit enfin de rappeler que le dialogue social de confiance, constructif et responsable dans le Groupe contribue également au bien-être au travail.

### 3.4.2.2 Le Comité de Groupe France

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe en France, le dialogue social se construit avec les instances représentatives du personnel et dans le cadre des négociations avec les syndicats.

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2015, le Comité de Groupe Kering est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière une fois par an, ses membres sont informés et dialoguent sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur la politique ressources humaines du Groupe. Chaque réunion plénière est précédée de deux réunions préparatoires entre les membres leur permettant notamment d'être assistés de leur expert et de poser des questions à la Direction en amont de la réunion plénière annuelle.

Le 27 février 2020, un accord à durée indéterminée a été signé à l'unanimité des Organisations syndicales pour renouveler les attributions et moyens du Comité de Groupe France. Par application de cet accord, une formation économique et sociale de 2 jours a été organisée et s'est tenue pour les membres du Comité de Groupe France, les 29 et 30 septembre 2021. Parmi les sujets abordés lors du Comité de Groupe réuni au cours des mois d'avril et de mai et le 4 juin 2021 en présentiel figurent un point sur la situation sociale, économique et financière du Groupe et des Maisons, une présentation sur la formation éthique et conformité 2021 ainsi qu'un échange sur des questions posées en amont par les membres de l'instance française.

Kering a également profité des deux jours de formation des membres du Comité de Groupe France pour intégrer une formation sur les enjeux du dialogue social.

En 2022, les membres du Comité de Groupe France se sont réunis 3 fois et ils ont suivi, le 16 novembre, une formation sur le dialogue social en préparation des élections professionnelles dans les Maisons. Cette session dispensée par un expert des relations sociales fait partie du parcours de formation menée en quatre temps depuis 2021 en France, auprès des membres du Comité de Groupe France et des responsables Ressources Humaines des Maisons en France.

## 4 - CO-CONSTRUIRE DES CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT DURABLES ET RESPECTUEUSES DE L'HUMAIN

### Focus sur : La vision de Kering sur l'approvisionnement responsable

#### Maîtriser ses impacts au-delà de ses propres opérations, une démarche basée sur la transparence et la traçabilité

Kering est conscient que sa responsabilité sociale et environnementale couvre, au-delà de ses opérations en propre, l'ensemble de ses chaînes d'approvisionnement, et considère que le respect des droits humains s'applique à chacun, collaborateur, travailleur des chaînes d'approvisionnement ou membre des communautés locales, principes clés documentés dans le Code d'éthique et la Politique en matière de droits humains du Groupe.

La démarche d'achats responsables du Groupe repose par ailleurs sur des principes clés définis dans sa Charte Fournisseurs, ainsi que des Principes de développement durable à destination des fournisseurs. *Les Kering Standards*, standards et guides pour une production responsable, établissent notamment les exigences du Groupe en termes d'approvisionnement responsable et de traçabilité des matières premières (voir section 5.3.3). En outre, Kering soutient ses fournisseurs vers l'adoption de pratiques plus durables et a mis en place son portail fournisseurs en ligne, afin de les impliquer dans les objectifs et les exigences du Groupe en matière de développement durable.

En découle un impératif de transparence et de traçabilité des chaînes d'approvisionnement de ses matières premières, donc de connaissance, d'identification et de cartographie de ces chaînes, afin de développer des synergies et des programmes en priorité où se situent les impacts majeurs.

## 4.1 Relations avec nos fournisseurs directs et nos sous-traitants (Tier 1 et Tier 2)

### 4.1.1 Démarche d'achats responsables : principes et documents clés

#### 4.1.1.1 La Charte Fournisseurs

Depuis 2013, le Code d'éthique du Groupe inclut la Charte Fournisseurs qui rappelle de manière détaillée à tous les partenaires commerciaux du Groupe les attentes précises de Kering en matière sociale et environnementale. Pour tout fournisseur désirant travailler avec Kering ou ses Maisons, le respect de la Charte constitue, nonobstant toute clause contractuelle, une condition substantielle de la relation commerciale. Le Groupe demande en effet à ses fournisseurs de s'engager formellement à appliquer eux-mêmes des standards élevés d'éthique et à veiller à préserver les droits humains.

La Charte leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production et auprès de leurs sous-traitants, et de prévenir Kering et/ou ses Maisons de toute difficulté d'application sérieuse de la Charte. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production (voir section 4.2).

#### 4.1.1.2 Principes de développement durable à destination des fournisseurs (Sustainability Principles)

Les Principes de développement durable (*Sustainability Principles*) se répartissent en trois domaines, dont :

- les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité : prohibition du travail des enfants, travail forcé, trafic humain sous toutes ses formes, discrimination, respect des heures légales de travail, de la liberté d'association, du droit à la négociation collective, etc. ;
- les aspects environnementaux : respect des lois mais aussi des listes restrictives de substances chimiques définies par Kering, management de l'environnement, traitement des eaux usées, etc. ;
- les aspects liés à l'approvisionnement en matières premières et emballages : respect du bien-être animal et des cinq libertés afférentes, exigences d'approvisionnement et de traçabilité pour un certain nombre de matières clés pour Kering, interdiction de certaines matières et/ou certaines régions d'approvisionnement (pour des raisons qui peuvent être liées aux conditions sociales de production – travail des enfants ou travail forcé par exemple – ou aux conditions environnementales), etc.

Disponibles sur le site internet du Groupe, ces principes sont intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016 en complément de la Charte Fournisseurs. Chaque fournisseur est responsable d'à son tour cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a. Actualisé en 2021, ce document détaille les principes obligatoires car exigés par les législations internationales et nationales, ainsi que ceux qui constituent les exigences additionnelles de Kering et les meilleures pratiques. Il s'inscrit dans la logique des conventions, accords et grands textes internationaux référencés (Conventions de l'OIT et des Nations unies, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, Évaluation des écosystèmes pour le millénaire, Convention de Ramsar, etc.).

#### 4.1.1.3 Politique d'achats responsables

Dans le cadre de ses achats non marchands (achats indirects), la direction des Achats indirects du Groupe poursuit son engagement en matière d'achats responsables auprès de ses fournisseurs en s'appuyant sur un engagement réciproque à respecter le Code d'éthique de Kering et sur des engagements spécifiques et adaptés à chaque catégorie d'achat avec l'identification par les acheteurs des critères développement durable les plus pertinents. Pour formaliser cette démarche, une politique d'achats responsables a été édictée au niveau du Groupe.

Elle définit les priorités à partager et à appliquer par l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de gérer les projets achats de manière éthique et responsable. Cette politique a fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des collaborateurs de Kering. Aujourd'hui, tous les acheteurs sont formés et sensibilisés aux achats responsables et 100 % des dossiers achats intègrent des spécifications et/ou critères de sélection RSE.

Le Groupe a d'ailleurs formalisé ces engagements en 2014 dans le cadre de la signature de la Charte Relations fournisseurs responsables édictée par le Ministère de l'Économie et des Finances et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques vis-à-vis des fournisseurs en France et a pour objectif d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises afin d'assurer une vraie relation partenariale dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

Dans le cadre de ses achats marchands, la direction des Achats directs du Groupe soutient les Maisons dans l'atteinte de l'objectif 2025 d'approvisionnement en matières premières alignées à 100 % avec les *Kering Standards*. Depuis 2021, l'équipe a mis en œuvre des contrats-cadres d'approvisionnement au niveau du Groupe afin de soutenir l'achat de matières premières, sous forme de fils et de tissus, alignées avec les *Kering Standards* et certifiées garantissant leur disponibilité à des prix négociés et dans des délais convenus. Une méthodologie harmonisée est appliquée à tous les projets sous la gestion de la direction, permettant par la même occasion la mise en place d'une approche différenciée en fonction des matières premières, adaptée à leurs caractéristiques de marché.

#### 4.1.1.4 Les Kering Standards et leur diffusion

Dès 2012, Kering a créé un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés *Kering Standards* : Standards et guides pour une production durable. Première dans le secteur du luxe, ces Standards ont été rendus publics en 2018 et sont téléchargeables en anglais, italien et français sur le site internet du Groupe.

Ces Standards définissent les critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs sur cinq axes principaux : traçabilité, produits chimiques, impact social, impact environnemental et bien-être animal, détaillant d'une part les exigences minimales sur ces cinq axes pour être fournisseur du Groupe, et, d'autre part, les exigences plus ambitieuses que les fournisseurs devront suivre d'ici 2025. Ils sont basés sur les notions fondatrices d'intégrité (traçabilité des matériaux, certification *Chain of Custody*...), de circularité (utilisation de matériaux recyclés lorsque possible, prise en compte de la recyclabilité des produits...) et de principe de précaution (pas d'utilisation d'OGM, pas de nano-matériaux...).

Les *Kering Standards* couvrent :

- les matières premières utilisées par le Groupe, représentant plus de 95 % du volume d'achats : le cuir et les peaux précieuses, les alternatives à la fourrure, la laine, le cachemire, le coton, la soie, les fibres synthétiques, le papier, le bois, le plastique, les plumes et duvet, les fibres cellululosiques, l'or, les diamants, les pierres de couleur, l'argent ;
- les principaux procédés de production du Groupe, à savoir le tannage, les étapes de manufacture textile, maroquinerie et chaussures ;
- depuis 2020 : les emballages, les outils visuels et l'innovation pour une production durable ;
- depuis 2021 : la logistique (entreposage et transport) et les règles de gestion de la fin de vie des produits ;
- depuis 2022 : des guides complémentaires relatifs à la circularité, à l'innovation et aux allégations environnementales.

Les *Kering Standards* sont diffusés au sein des Maisons par des formations dédiées, auprès des fournisseurs par les Maisons et par le *Material Innovation Lab*. Déjà suivi par plus de 6 500 collaborateurs, un e-learning dédié est disponible en cinq langues (anglais, français, italien, chinois et japonais) et conçu pour être adapté au profil de l'apprenant (design, *merchandising*, recherche matière, développement produit, achats, production/industrialisation, qualité...). Il explique pour chaque matière ou procédé les enjeux environnementaux et sociaux associés, puis précise les actions à mettre en place pour assurer un approvisionnement responsable.

En complément, en 2019, Kering a publié ses Standards sur le bien-être animal, avec l'objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces Standards publics constituent le premier ensemble de critères traitant du bien-être animal dans le monde du luxe et de la mode, et visent notamment à faire évoluer les pratiques de l'ensemble du secteur. Ils couvrent toutes les espèces qui font partie des chaînes d'approvisionnement du Groupe dans le monde, à savoir les bovins, les veaux, les ovins, les caprins, les autruches, les crocodiles et alligators et les pythons. Pour chacune, ce document met en exergue les enjeux particuliers, les exigences d'élevage, de transport et d'abattage et donne la liste des certifications de référence. Kering a également publié des Standards dédiés avec un niveau plus détaillé pour les bovins, les veaux, les ovins et les caprins, ainsi que des directives relatives aux abattoirs. En 2021, ces Standards ont été mis à jour pour refléter l'évolution des pratiques et les expériences acquises lors de visites et audits dans nos chaînes de valeur. Des ONG telles que le CIWF, *Welfarm* ou l'OABA ont ainsi contribué à cette mise à jour.

## 4.1.2 Soutenir nos fournisseurs vers l'adoption de pratiques plus durables

La formation et la sensibilisation des fournisseurs et leur accompagnement vers les meilleures pratiques constituent un axe privilégié du Groupe et de ses Maisons pour agir concrètement sur l'amélioration des pratiques dans leurs chaînes d'approvisionnement. Pour la partie environnementale, elle est la résultante des enseignements de l'EP&L et de la part prépondérante des chaînes d'approvisionnement (Tier 1 à Tier 4) dans les impacts environnementaux du Groupe : sans fournisseurs engagés aux côtés de Kering et convaincus de la nécessité d'agir, les améliorations possibles restent limitées.

Le Groupe agit donc à plusieurs niveaux : en tant que Groupe et au niveau de ses Maisons, individuellement ou à plusieurs, et déploie des dispositifs de formation et de sensibilisation ainsi que des mécanismes d'évaluation.

### 4.1.2.1 Suivre et évaluer la performance en développement durable de nos fournisseurs (*Vendor Portal*)

Conformément à l'objectif de créer un « Index de développement durable des fournisseurs » et de garantir la mise en œuvre de ses Standards par tous les fournisseurs d'ici 2025, Kering a mis en œuvre depuis 2020 un portail fournisseurs accessible en ligne. Ce portail constitue un nouvel outil d'évaluation, de partage d'informations et de pratiques en matière de développement durable. Après une phase de pilote en 2020-2021, Kering a accéléré son processus de collecte d'informations environnementales et sociales auprès de ses fournisseurs. En 2022, la plupart des fournisseurs de Kering pour le prêt-à-porter, la maroquinerie et les chaussures ont été engagés dans ce processus, représentant 97 % des achats pour ces catégories. Ainsi, à fin 2022, Kering a organisé 11 sessions de formation pour ses fournisseurs, représentant plus de 1 100 participants.

Ce portail permet notamment d'évaluer en permanence, à travers des questionnaires dédiés et complets (pouvant compter jusqu'à environ 300 questions), la mise en œuvre des *Kering Standards* à travers la chaîne d'approvisionnement, la performance environnementale et la performance sociale. À partir de 2022, un questionnaire spécifique sur la mise en œuvre de la MRSL et la gestion des substances chimiques a été intégré au portail. Ces informations sont utilisées pour calculer certains indicateurs de performance RSE des fournisseurs et pour définir le domaine d'intervention pour les nouveaux projets.

Parmi les différents indicateurs analysés, citons notamment :

- plus de 700 fournisseurs représentant près de 74 % des achats sur les catégories prêt-à-porter, maroquinerie et chaussures ont complété, à date, les quatre questionnaires en auto-évaluant leur performance via le portail ;
- l'ensemble des répondants reconnaissent avoir connaissance des exigences du Groupe (Code d'Éthique et Charte Fournisseurs, MRSL et PRSL, *Kering Standards*) ;
- les sites industriels déclarent recourir en grande majorité à l'achat d'énergies renouvelables ; un quart environ la produit sur site ;
- 668 sites de production liés à 349 fournisseurs, représentant 40 % des achats dans les catégories de prêt-à-porter, maroquinerie et chaussures ont partagé des données sur leur consommation d'eau.

Kering et ses Maisons développent des relations durables avec leurs fournisseurs, dans un esprit de confiance et de collaboration continue. En effet, les partenariats de long terme entre les Maisons et leurs fournisseurs jouent un rôle essentiel pour préserver, partager et améliorer les savoir-faire clés dans une approche de bénéfice mutuel, et assurer la fabrication de pièces emblématiques. À titre d'exemple, la relation moyenne entre Gucci et ses fournisseurs de maroquinerie et de chaussures est de 14 années.

En complément du *Vendor Portal*, les Maisons s'engagent également, par exemple :

- Saint Laurent a développé un ensemble d'indicateurs clés de performance spécifiques pour son système d'évaluation fournisseurs dans ses tanneries de cuir (voir section 5.3.3.2) ;
- En plus des questionnaires du portail fournisseurs, Gucci évalue également ses propres fournisseurs de toutes ses *business units* via des questionnaires dédiés, portant sur les différentes dimensions de leur démarche RSE : certifications et systèmes de gestion en place, connaissance des *Kering Standards*, consommation d'eau et d'énergie, empreinte carbone, gestion des déchets et produits chimiques, parité et bien-être social. Les indicateurs de performance ont été définis en alignement avec les *Kering Standards*, les exigences de traçabilité et la MRSL ainsi qu'en fonction de

leur maturité en matière de développement durable. Les *Gucci Sustainability Principles* présentent les exigences de la Maison, en complément de la Charte Fournisseurs du groupe et de ses Principes de développement durable (voir section 4.1.1).

- Alexander McQueen a tenu en 2021 un *Sustainability Summit* avec ses fournisseurs et a également mis en place des mécanismes incitatifs visant à développer des relations partenariales s'inscrivant dans le temps long.
- En juillet 2022, Gucci a organisé une convention « GUCCI + YOU » pour tous les fournisseurs de ses principales *business units*

pendant laquelle ont été abordés les objectifs environnementaux et sociaux de la Maison ainsi que le programme « Sviluppò filiere ». Environ 150 fournisseurs ont participé.

Par ailleurs, le Groupe et ses Maisons encouragent – lorsque pertinent, au regard notamment de la taille des fournisseurs – le recours à des certifications suivant des standards internationalement reconnus en matière de système de gestion environnementale (par exemple ISO 14001) et sociale (SA8000) ou en matière de santé et sécurité (ISO 45001).

### Focus sur : le Projet Kering sur l'égalité femmes – hommes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana*

Depuis 2019, Kering et ses Maisons – Gucci, Kering Eyewear, Pomellato, Saint Laurent, sous le pilotage de Bottega Veneta – s'engagent auprès de leurs fournisseurs italiens sur la diversité et l'égalité femmes-hommes. Ce projet en collaboration avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana* (CNMI) a mené à :

- la publication en 2019 d'une étude sur la place des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du luxe en Italie. Menée avec trois associations spécialistes (BSR, *Valore D* et *Wise Growth*), cette étude proposait des recommandations pour une meilleure égalité femmes-hommes autour de quatre axes prioritaires : conditions de travail et opportunités économiques, gestion de carrière et leadership, maternité, et comportements sur le lieu de travail et harcèlement ;
- l'organisation d'un évènement dédié pour les fournisseurs lors de la semaine de la mode de Milan en 2020, rassemblant 200 fournisseurs ;
- une campagne de 18 sessions de formations des fournisseurs clés des Maisons (toutes fonctions confondues) entre fin 2020 et 2022, ayant rassemblé plus de 500 participants. Ces sessions ont abordé les questions de l'autonomisation des femmes au travail, de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et de la conscience de soi ;
- l'évaluation des impacts de ces formations a démontré une réduction de 15 % des préjugés sur la place des femmes au travail et une amélioration de 25 % du bien-être au travail des participants.

#### 4.1.2.2 Sensibiliser et agir avec nos fournisseurs (*capacity building*)

Le *Material Innovation Lab* (MIL) collabore avec les Maisons ainsi qu'avec les fabricants de tissus et autres parties prenantes externes pour favoriser une approche structurée et intégrée pour le développement de chaînes d'approvisionnement responsables sur les plans environnemental et social. De bonnes pratiques internes ont été développées avec les Maisons pour :

- promouvoir la gestion du changement dans l'approvisionnement en matières premières en intégrant des chaînes d'approvisionnement « de la ferme au vêtement » au sein des opérations de chaque Maison ;
- sensibiliser à l'importance de la transparence et de la traçabilité pour l'approvisionnement en matières premières, en ligne avec les *Kering Standards* ;
- renforcer les procédures internes pour tester et mettre en œuvre des solutions innovantes (technologies, matériaux, traitement etc.).

En externe, des formations ont été proposées aux fabricants de tissus et autres acteurs pour :

- les aider à aligner leur approvisionnement en matières premières sur les *Kering Standards* ;
- les sensibiliser aux initiatives de Kering en matière de développement durable (par exemple, le *Regenerative Fund For Nature*) afin qu'ils appréhendent les nouvelles pratiques en développement (par exemple, les pratiques d'agriculture régénératrices) ;
- engager les équipes commerciales et business afin de renforcer leur approche à l'approvisionnement durable ;
- encourager l'établissement de nouvelles relations commerciales avec des acteurs durables (par exemple, le programme d'approvisionnement en cachemire issu de l'agriculture régénératrice).

Kering et ses Maisons accompagnent également leurs fournisseurs dans la mise en œuvre de projets visant à alléger leur empreinte environnementale, dont :

- les actions mises en place par les équipes logistiques pour diminuer l'empreinte carbone de leurs activités ;
- le projet *Clean by Design* (voir section 5.2.2.4) ;
- le projet initié en 2021 par Saint Laurent et Balenciaga pour leurs fournisseurs de denim au Japon, afin d'évaluer la performance environnementale des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement (Tier 1, Tier 2 et Tier 3) et les aider à améliorer leurs pratiques en matière de consommations d'eau et d'énergie, de gestion des déchets, de traitement des eaux usées et de gestion des produits chimiques (application des MRSL et PRSL de Kering). En 2022, la première phase du projet incluant des visites de sites et analyses s'est terminée. Les phases suivantes comprenant des recommandations opérationnelles et un suivi se poursuivront en 2023 ;
- les programmes développés en collaboration avec les acteurs des différentes filières de matières premières comme détaillés dans la section 5.3.3.

Le Groupe et ses Maisons comme Balenciaga, Boucheron ou Saint Laurent s'engagent également auprès d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), notamment dans le cadre de contrats de prestation de service sur les sites ou de projets pilotes. Kering Eyewear a également noué un partenariat avec *CAUTO Cooperativa Sociale*, un réseau de coopératives sociales en Italie qui favorise l'intégration de personnes en situation de handicap.

## Focus sur : le programme de Gucci pour faciliter la transition durable des fournisseurs

Lancé initialement en mai 2020 avec la banque Intesa Sanpaolo pour soutenir ses fournisseurs lors de la pandémie de Covid-19, Gucci a étendu en 2021 et poursuivi en 2022 son programme « *Sviluppo filiere* ». Le projet permet aux petites et moyennes entreprises dans la chaîne d'approvisionnement de Gucci d'accéder plus facilement à des prêts à des conditions plus avantageuses pour lancer leur propre évolution industrielle conformément aux principes de la révolution verte et de la transition écologique soutenus par le Plan national italien de relance et de résilience. Les projets couverts par ces prêts peuvent inclure : le financement d'installations de production d'énergie renouvelable, l'efficacité énergétique et les économies d'énergie, l'adaptation des modèles économiques pour faciliter le développement d'une économie circulaire, la gestion des produits chimiques dangereux et la définition et la mise en œuvre de politiques et d'instruments de protection sociale visant à assurer l'égalité et à réduire l'écart entre les genres. Avec ce programme, Gucci et Intesa SanPaolo visent ainsi à soutenir la filière de production « *Made in Italy* ». Fin 2022, 189 fournisseurs de Gucci ont pu bénéficier de prêts, pour un total cumulé de plus de 333 millions d'euros depuis le lancement.

## 4.2 Agir pour les conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement

Les actions de Kering concernant les conditions de travail dans ses chaînes d'approvisionnement s'inscrivent dans le cadre de l'analyse de risques extra-financiers, de la démarche droits humains du Groupe et du devoir de vigilance présenté dans le chapitre 5 « Risques et contrôle interne » du présent document.

Entre 2020 et 2022, Kering a mis en place des actions pour accompagner ses fournisseurs pendant la crise sanitaire, et les Maisons ont également pu élaborer en parallèle des plans d'actions dédiés. Si la pandémie et la situation sanitaire ont continué à avoir des impacts en 2022, plus particulièrement au cours des premiers mois, en matière de planification et d'audit, les niveaux d'audits ont retrouvé une fréquence similaire à la période avant Covid.

3. des procédures claires et uniques pour toutes les Maisons, correspondant aux différentes étapes de la relation fournisseur : procédure d'activation, procédure d'évaluation, procédure d'interruption de la relation contractuelle, etc. ;

4. un plan d'audit régulièrement actualisé afin de prendre en compte les nouveaux fournisseurs et d'exclure ceux qui sont devenus inactifs. L'évaluation risques et le plan d'audit est réalisé sur la base de risques bruts mais également au regard des performances antérieures du fournisseur ;

5. une méthodologie d'audit unique et globale, comprenant non seulement les chapitres clés liés à la conformité sociale mais aussi les éléments essentiels liés à la santé et sécurité et à la gestion de l'environnement. Fort de 97 questions, ce questionnaire d'audit global se structure en 13 catégories (travail d'enfant, travail forcé, santé et sécurité, liberté d'association et droit à la négociation collective, discrimination, environnement, etc.) et est aligné avec les meilleurs standards en la matière et particulièrement, les référentiels SA8000 et SMETA. Les résultats sont mutualisés entre Maisons afin d'éviter tout doublon dans les audits conduits. Les audits de suivi, par nature plus restreints, se focalisent, eux, sur le ou les aspects pour lesquels des non-conformités ou des observations avaient été constatées lors du premier audit global. Dans tous les cas, ces audits, qu'ils soient annoncés ou non, se traduisent par une revue de documents, une visite de site et des entretiens avec des employés du site. Les employés sont sélectionnés pour offrir une représentation de la main-d'œuvre, notamment en matière d'âge et de représentation syndicale si elle existe. Ces entretiens sont confidentiels. Concernant la fréquence des audits, celle-ci dépend des résultats des audits précédents. Les fournisseurs ayant eu des résultats satisfaisants seront audités moins souvent, bien que la périodicité des audits vise à permettre un suivi régulier afin de s'assurer du maintien de la conformité des fournisseurs. En 2022, les équipes ont lancé une révision complète du protocole d'audit social actuel ainsi que des anomalies afin de s'aligner avec les attentes réglementaires croissantes et les meilleures pratiques en la matière. Les changements seront mis en œuvre en 2023 ;

### 4.2.1 La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe

Tout système de contrôle, aussi mature et éprouvé soit-il, ne peut garantir l'absence de risques, la responsabilité des Maisons et du Groupe étant de se doter de systèmes de collaboration avec les fournisseurs et de contrôle les plus efficaces possibles pour limiter le risque à son minimum, et de mettre en œuvre toutes les mesures correctives nécessaires lorsque des non-conformités ont été mises en évidence.

Depuis 2016, le Groupe a mis en place une organisation centrale et unique au niveau de Kering pour piloter la conformité des fournisseurs de Groupe, assurant l'unicité des pratiques d'audit et d'évaluation des risques. Cette organisation, appelée dispositif Hercules, repose sur six éléments clés :

1. des Principes de Développement durable (*Sustainability Principles*) définis en 2015 pour l'ensemble des Maisons de Luxe, qui se répartissent en trois domaines : les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité ; les aspects environnementaux et les aspects liés à l'approvisionnement en matières premières et emballages (voir détails dans la section 4.1.1) ;
2. un pilotage central de Kering qui s'appuie sur une équipe de 30 personnes (un Directeur, un Manager, 15 auditeurs spécialisés dans la conduite des audits fournisseurs et du suivi des anomalies, 9 personnes dédiées au management, et 4 planificateurs) ; en fonction des besoins (localisations, charge de travail), cette équipe est secondée par un prestataire externe qui applique la même méthodologie d'audit ;

6. une classification des anomalies en quatre catégories et une réponse normée à apporter à chaque cas de figure :

- les cas de zéro tolérance (qui ont trait aux situations les plus graves qui peuvent être rencontrées et particulièrement : travail d'enfant, travail forcé, travail irrégulier, sous-traitant non déclaré, menaces, discrimination, graves violations des réglementations en vigueur, contrefaçon, etc.),
- les cas de non-conformité grave :

Le fournisseur dispose d'un mois pour mettre fin à la grave non-conformité constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème.

La constatation d'un cas de zéro tolérance ou de non-conformité grave déclenche la mise en place immédiate d'un comité réunissant l'équipe d'audit de Kering et la ou les Maisons concernée(s) afin de statuer sur la suite de la relation avec le fournisseur. Si le fournisseur est en cours d'activation mais n'a pas commencé à travailler : arrêt immédiat de la procédure de référencement ; si une ou des commandes sont en cours chez le fournisseur, la discussion s'ouvre sur la possibilité de remédiation et d'accompagnement du fournisseur ou sur la nécessité de mettre fin à la relation contractuelle. La Maison reste décisionnaire sur la réponse la mieux appropriée à apporter,

- les cas de non-conformité modérée :

Le fournisseur dispose de trois mois pour mettre fin à la non-conformité modérée constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème,

- les observations

Elles donnent lieu à un plan d'actions afin de les résoudre et font l'objet d'une check-list dédiée lors de l'audit suivant. Le fournisseur dispose de six mois pour mettre fin à l'observation constatée.

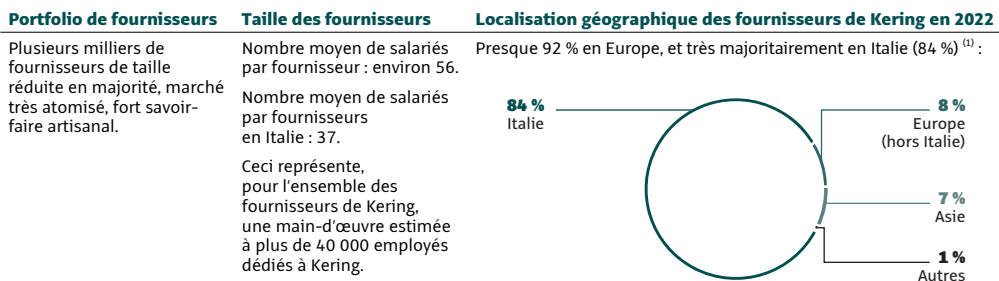
Pour chacune des 13 catégories du questionnaire d'audit global a été établie une description détaillée de ce que sont une zéro tolérance, une non-conformité grave, une non-conformité modérée et une observation. Par exemple, dans la catégorie santé et sécurité toute situation susceptible de mettre en danger la vie des travailleurs est un cas de tolérance zéro ; l'absence de documentation obligatoire sur les aspects susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des employés est constitutif d'un cas de non-conformité grave ; l'absence de documentation obligatoire autre que celle traitant de la santé ou de la sécurité des travailleurs est un cas de non-conformité modérée et un écart aux procédures existantes induit une observation. Dans la catégorie sociale, la falsification du certificat prouvant le paiement des cotisations de sécurité sociale est constitutive d'un cas de tolérance zéro ; les problèmes relatifs au salaire minimum sont considérés comme des cas de non-conformité grave ; le non-respect des mises à jour des conventions collectives est un cas de non-conformité modérée et l'absence de mise en œuvre de lois visant à promouvoir l'intégration professionnelle des personnes vulnérables induit une observation.

En fonction des résultats des audits, les fournisseurs sont classés en :

- conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité fut-elle grave ou modérée, moins de cinq observations) ;
- partiellement conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité grave, moins de cinq non-conformités modérées) ;
- en progrès attendu (aucun cas de zéro tolérance, plus de cinq non-conformités modérées ou au moins une non-conformité grave) ;
- zéro tolérance (au moins un cas de zéro tolérance est constaté).

## 4.2.2 La cartographie des chaînes d'approvisionnement

Groupe de Maisons mondiales de premier plan, Kering opère sur le marché du luxe, dont les chaînes d'approvisionnement sont structurées de manière très spécifique, comme en témoigne la localisation des fournisseurs de la base gérée en central en 2022.



(1) Répartition géographique en 2022 des fournisseurs directs et sous-traitants, gérés dans le système centralisé mis en place par Kering en 2016.

Dans la chaîne d'approvisionnement, la répartition des effectifs se divise comme suit : 48 % d'hommes et 52 % de femmes ; et notamment par type de fournisseurs :

- Fournisseurs de rang 1 : 49 % d'hommes, 51 % de femmes ;
- Sous-traitants : 46 % d'hommes, 54 % de femmes.



### 4.2.3 Résultats 2022 des audits fournisseurs et indicateurs clés

La base de fournisseurs gérés par l'équipe centrale Kering pour ses Maisons présente les caractéristiques suivantes :

- elle n'intègre pas encore la totalité des fournisseurs mais elle inclut désormais l'intégralité des fournisseurs en production, les principaux fournisseurs de matières premières (cuir, tissus, rubans, pierres précieuses...), les fournisseurs de Kering Eyewear ainsi que les fournisseurs considérés comme stratégiques ;
- à date, elle comprend 4 745 fournisseurs, dont :
  - 35 % de fournisseurs de rang 1 (17 % de fournisseurs directs sans sous-traitance et 18 % de donneurs d'ordre avec sous-traitance) ;
  - 65 % de sous-traitants i.e. travaillant pour des donneurs d'ordre et n'ayant pas de relation commerciale directe avec les Maisons (fournisseurs de rang 2).

9,3 % des fournisseurs étaient considérés comme stratégiques en 2022. Les fournisseurs stratégiques sont ceux nécessaires pour garantir la continuité des opérations en raison du volume de production et/ou de leur savoir-faire spécifique. Par ailleurs, 4,9 % de fournisseurs sont considérés « à risques » car ils sont situés dans des pays considérés « à risque » par le Groupe. Un pays est considéré « à risque » lorsque les indicateurs contenus dans différentes bases de données externes conduisent à considérer que les risques en matière de droits humains sont élevés ou très élevés.

14,1 % des fournisseurs étaient considérés comme critiques en 2022 (71 % de rang 1 et 29 % de rang 2). Les fournisseurs sont considérés comme critiques lorsqu'ils sont stratégiques et/ou à risques. Dans l'éventualité où ils réunissent les 2 critères, ils ne sont comptabilisés qu'une seule fois. Une attention particulière leur est donc accordée compte tenu de leur importance pour l'activité et de leur localisation.

On notera que la sous-traitance sans autorisation est interdite.

Par ailleurs, parmi ses fournisseurs, Kering distingue ceux de matières premières. Les fournisseurs de matières premières identifiés comme clés pour le Groupe couvrent environ 20 % de la totalité des fournisseurs de matières premières, correspondant à une part d'achats d'environ 80 %.

Enfin, Kering travaille également pour une fraction très limitée de ses activités (parfumerie et cosmétiques) avec des fournisseurs dits licenciés, i.e. qui sont sous licence avec les Maisons.

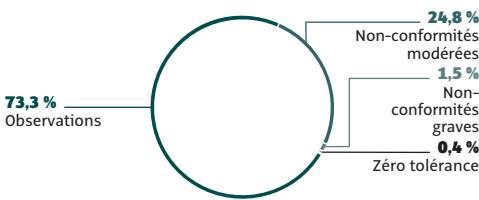
Au sein de ce portefeuille de fournisseurs, 4 118 audits ont été conduits en 2022 malgré la crise sanitaire mondiale (contre 3 420 en 2021 et 2 399 en 2020), dont 2 068 audits globaux et 2 050 audits de suivi. À noter que 35 % de ces audits ont été conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 65 % l'ont été par des auditeurs externes, le protocole d'audit du Groupe s'appliquant de manière homogène pour tous les audits conduits. Ceci représente 64 % de fournisseurs audités en 2022. Sur la période 2015-2022, 91 % des fournisseurs ont ainsi été audités. Une partie de ces audits concerne des fournisseurs devenus inactifs : 347 audits réalisés en 2022 ont porté sur des fournisseurs qui étaient inactifs à la fin de l'année et 55 % des fournisseurs présents dans le système et désormais inactifs ont été audités depuis 2015.

Par ailleurs Kering s'est engagé à auditer tous ses fournisseurs clés tous les deux ans. Il est à noter que les audits dits d'activation pour tout nouveau fournisseur sont des audits globaux et couvrent de ce fait l'intégralité du périmètre d'évaluation d'un audit global.

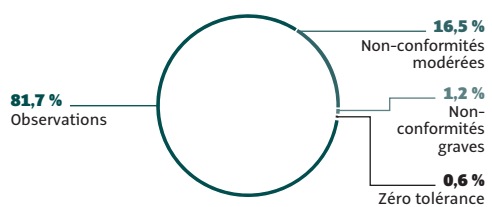
Enfin, dans l'objectif de remonter toujours plus loin dans sa chaîne d'approvisionnement, Kering a enclenché en 2022 une nouvelle série d'audits visant notamment les fournisseurs de matières premières (tels qu'un élevage de vers à soie en Italie).

Au 31 décembre 2022, les 11 948 anomalies se répartissaient de la manière suivante :

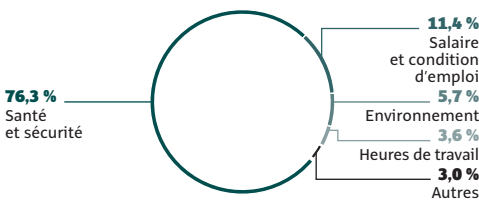
Répartition par sévérité des anomalies au 31 décembre 2022



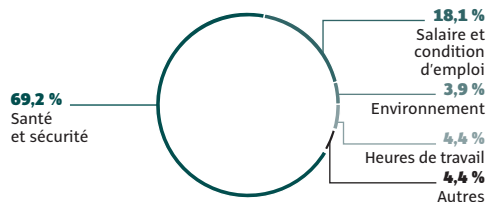
Répartition par sévérité des anomalies constatées chez les fournisseurs critiques de rang 1 au 31 décembre 2022



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) au 31 décembre 2022



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) chez les fournisseurs critiques de rang 1 au 31 décembre 2022



Suite aux audits conduits à ce jour, 64,8 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 29,5 % partiellement conformes, 4,6 % en progrès attendu et 1,1 % en zéro tolérance. 57 fournisseurs ont vu leur relation commerciale stoppée en 2022 à la suite de résultats d'audits non satisfaisants.

De solides plans d'actions correctifs ont été bâtis à l'issue des audits, partout où des non-conformités – et particulièrement des non-conformités graves – ont été constatées et des audits de suivi ont été organisés afin d'en constater la résolution. Les cas de zéro tolérance mis à jour par les audits ont fait l'objet d'un suivi immédiat, dans le respect des règles établies et en coordination avec la ou les Maisons concernées. Afin d'accélérer la résolution des anomalies, l'équipe centrale a ainsi mené plus de 405 comités avec les Maisons. Ce processus a permis de résoudre plusieurs violations graves de la conformité et situations de tolérance zéro.

Par exemple, en 2022 une Maison a souhaité recourir à nouveau à un fournisseur qui avait, par le passé, été désactivé en raison d'une anomalie concernant des conditions de rémunération. Ce nouvel audit a permis de constater la résolution de cette anomalie.

Un autre exemple est celui d'un fournisseur chez lequel avait été constatée une anomalie concernant le respect des horaires de travail et des heures supplémentaires. A la suite des constatations réalisées par l'équipe d'audit, un plan d'action a été convenu, permettant une réduction des heures supplémentaires effectuées chaque mois. L'audit de suivi a prouvé que la société était bien conforme à la réglementation.

Enfin, un autre fournisseur s'est trouvé dans une situation de non-conformité pour ne pas avoir respecté la réglementation applicable en matière de santé et sécurité. Les mesures correctives prises ont permis d'obtenir une partie de la documentation manquante, le reste des observations feront l'objet d'un audit de suivi.

#### 4.2.4 Au-delà des audits sociaux : l'impact social

La mise en place d'initiatives autour de l'impact social, sa mesure et la prise en compte de ses différentes catégories, nécessite un dialogue soutenu et des collaborations actives regroupant une grande variété de parties prenantes, depuis des pairs du secteur privé en prise aux mêmes types d'enjeux jusqu'aux organismes internationaux de référence sur le sujet, en passant par des partenaires techniques à mêmes d'apporter leurs expertises dans les échanges, par exemple sur le sujet du *Living Wage*. Ainsi, Kering s'est engagé dans plusieurs initiatives et collaborations pour nourrir sa réflexion et explorer les pistes d'actions prioritaires pour le Groupe :

- Kering est un membre actif de la coalition B4IG (*Business for Inclusive Growth*) : fondé en 2019, B4IG est un partenariat entre l'OCDE et de grandes entreprises du monde entier, engagées dans la lutte contre les inégalités et la construction de modèles de croissance plus inclusifs. En partageant les meilleures pratiques, en développant de nouvelles solutions, en lançant des programmes pilotes et en développant des mesures pour mieux évaluer les efforts de croissance inclusive, B4IG montre comment les entreprises peuvent encourager cette croissance inclusive. Kering est particulièrement présent au sein de quatre groupes de travail, (i) *Living Wage*, (ii) *Human Rights*, (iii) *Social Metrics Disclosures & Impact* et (iv) *Diversity & Inclusion* et a accueilli en 2022 la première rencontre physique des membres de l'organisation.
- Kering est également membre de la *Capitals Coalition*, plateforme mondiale à but non lucratif qui soutient l'utilisation des différents capitaux (notamment humain, naturel et social) pour la prise de décision stratégique par les entreprises sur ces sujets.

Kering continue par ailleurs sa collaboration avec *Fair Wage Network* afin de poursuivre ses activités autour du *living wage* dans ses chaînes d'approvisionnement.

## 5 - RESPECTER ET PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT DANS NOS OPÉRATIONS ET NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

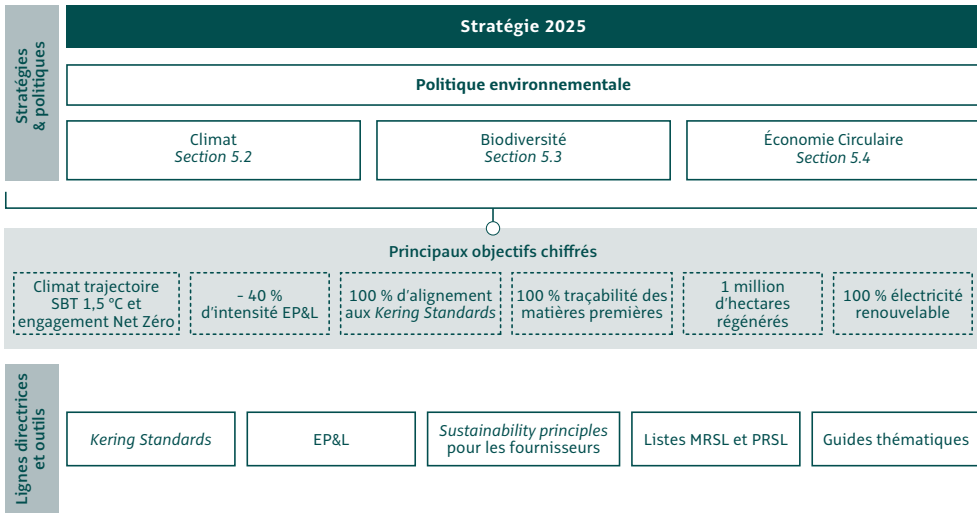
Pilier *Care* de la Stratégie Développement durable du Groupe, la démarche environnementale de Kering s'articule autour de cinq principes clés :

1. placer l'ambition au plus haut en matière de préservation de l'environnement ;
2. intégrer les préoccupations environnementales au cœur de l'activité des Maisons en impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur ;
3. dépasser les strictes obligations légales en matière environnementale et réfléchir au-delà des limites de l'entreprise à l'instar de la démarche EP&L ;
4. développer le leadership du Groupe en la matière et une véritable stratégie de coalition en faveur de l'environnement, en partageant largement ses réflexions, ses avancées et ses résultats avec ses pairs et ses parties prenantes ;

5. insuffler une culture de l'innovation au business model ainsi qu'à la chaîne d'approvisionnement pour intégrer les nouvelles technologies permettant de réduire significativement les impacts environnementaux.

Cette stratégie définit à la fois le niveau d'ambition fixé par le Groupe en termes d'amélioration de son empreinte environnementale et les principaux leviers d'amélioration que sont le sourcing et le design. La Stratégie Climat, la Stratégie Biodiversité et l'Ambition Économie circulaire définissent conjointement le cadre d'action de Kering en matière de protection de l'environnement. Cette vision se décline en termes opérationnels grâce à deux outils de pilotage stratégiques : l'EP&L qui englobe l'ensemble des impacts environnementaux du Groupe tout au long de ses chaînes d'approvisionnement au-delà du cadre réglementaire, et les *Kering Standards* ; complétés par des lignes directrices et outils ad hoc.





## 5.1 Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche

### 5.1.1 L'EP&L, compte de résultat environnemental de Kering

#### 5.1.1.1 Méthodologie

Depuis 2012, c'est à travers son Compte de résultat environnemental (*Environmental Profit & Loss account* – EP&L) que Kering mesure et quantifie ses progrès pour devenir un Groupe plus durable. Kering s'est ainsi engagé à réduire de 40 % son intensité EP&L d'ici 2025 par rapport à 2015 en k€ de CA.

L'objectif premier de l'EP&L est de constituer un outil d'aide à la décision pour nourrir les réflexions, prioriser les projets de développement durable du Groupe et orienter les choix quotidiens des décideurs pour in fine réduire l'impact environnemental de Kering et de ses chaînes d'approvisionnement. Au-delà du reporting environnemental classique, l'EP&L couvre six catégories d'impacts environnementaux : émissions de gaz à effet de serre, pollution de l'air, pollution de l'eau, consommation d'eau, production de déchets et utilisation des sols. Il permet à Kering et à ses Maisons de mesurer leurs impacts sur le capital naturel sur l'ensemble de leur chaîne de valeur et de leur attribuer une valeur monétaire. Les résultats de l'EP&L permettent, notamment par leur monétisation, de :

- traduire les impacts environnementaux dans un langage commun au monde des affaires ;
- comparer entre eux des impacts environnementaux avec des unités distinctes ;
- comparer pour un indicateur environnemental donné, l'ampleur des impacts suivant leur localisation ;
- faciliter les comparaisons entre Maisons et *business units* ;
- et, *in fine*, permettre l'arbitrage et la priorisation des actions.

Les résultats ne sauraient représenter une responsabilité ou un coût pour Kering. Ils représentent en revanche une manière d'estimer le coût pour les sociétés des changements dans l'environnement dus aux activités du Groupe et de ses fournisseurs, en prenant en compte les contextes locaux et leurs effets sur les populations locales. Par ailleurs, la

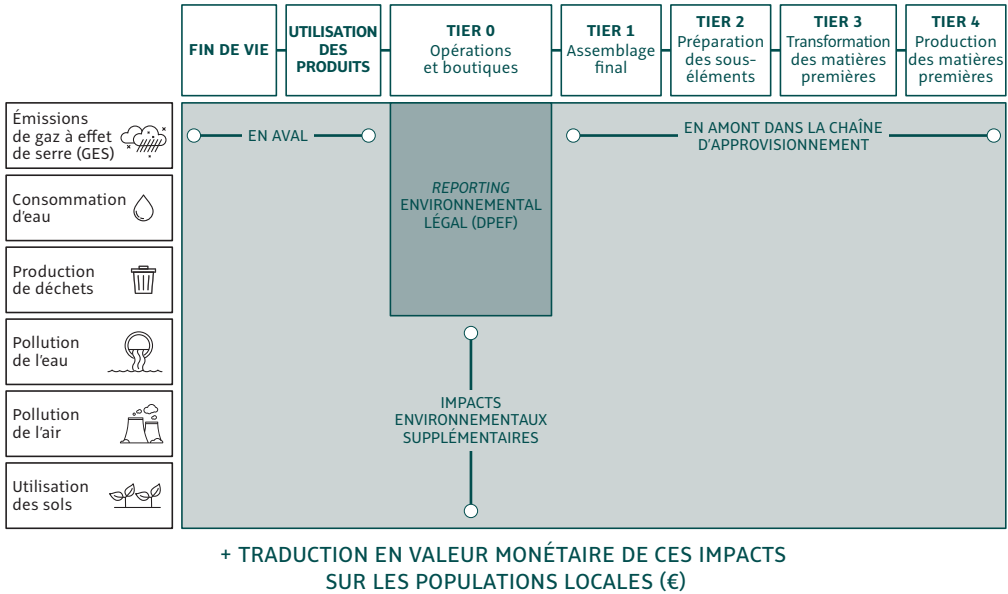
méthode de construction d'un EP&L fait appel à des bases de données présentant une part d'incertitude liée au principe même d'évaluation des impacts environnementaux reposant sur des méthodes d'ACV (analyse de cycle de vie) et des outils de modélisation économique.

En 2022, Kering a poursuivi son travail visant à :

- accélérer la production des résultats EP&L en automatisant les processus de remontée des données et en se rapprochant des processus de consolidation financière. La création de la direction de la Finance Durable en 2022 permettra d'accélérer la convergence entre la donnée ESG et la donnée Finance (voir section 5.2.1.2) ;
- fiabiliser les données utilisées dans le cadre de l'EP&L grâce au renforcement des processus de contrôle. L'assurance volontaire modérée de l'EP&L par l'un des auditeurs et Organisme Tiers Indépendant du Groupe, renouvelée en 2022 et qui fait l'objet d'un rapport dédié en fin de la présente DPEF, permet de renforcer cette approche et d'apporter aux parties prenantes une confiance accrue ;
- étendre le périmètre couvert grâce notamment à l'intégration des impacts environnementaux issus de l'utilisation des outils technologiques et digitaux. La digitalisation est un axe de développement essentiel pour le secteur du luxe et fait partie intégrante de la stratégie de Kering. L'utilisation des données, des outils numériques et des équipements informatiques augmente donc rapidement, et c'est pour cette raison que Kering a élargi sa méthodologie EP&L pour inclure ces impacts.

Conformément à ses engagements de transparence, l'intégralité des résultats 2022 ainsi que les coefficients (*multipliers* monétisés) utilisés dans les calculs sont partagés via la plateforme *open-source* [kering-group.opendatasoft.com](https://kering-group.opendatasoft.com). En complément, une note méthodologique spécifique à l'EP&L est disponible sur le site internet du Groupe. Elle détaille le référentiel appliqué et met en avant les éléments méthodologiques clés qui structurent la démarche et les calculs, y compris les aspects de monétisation.

## Périmètre couvert par la démarche EP&amp;L



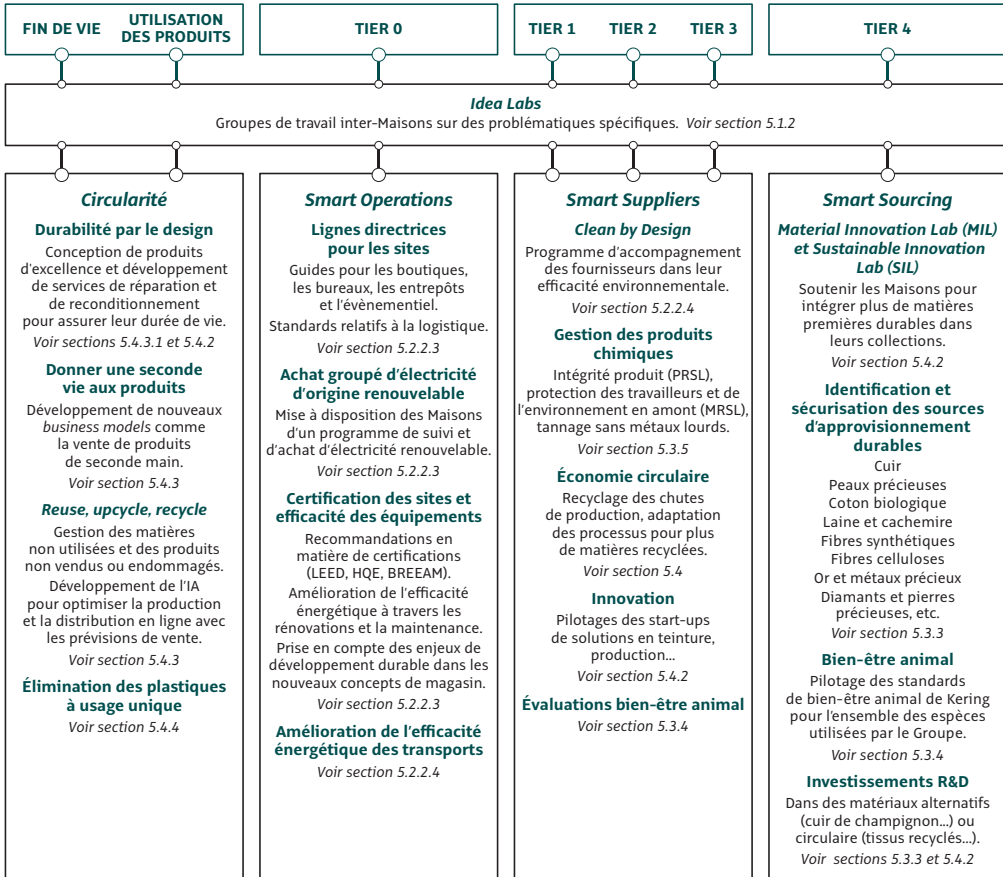
## 5.1.1.2 Stratégie d'optimisation

Pierre angulaire de sa démarche environnementale, l'EP&L constitue un outil de pilotage à travers lequel Kering définit sa feuille de route en termes de stratégie de *sourcing*, de choix de matières ou encore de procédés de production et de transformation. Chaque année, les résultats et enseignements de l'EP&L font l'objet d'une revue avec le top management de chaque Maison. Ces dernières partagent à Kering leurs plans d'actions et les principaux bénéfices attendus en termes de réduction de leur empreinte EP&L.

Le Groupe a priorisé ses actions, notamment autour de :

- la mise en œuvre des *Kering Standards*, destinés à l'ensemble des Maisons du Groupe et à tous leurs fournisseurs afin de donner à tous les lignes directrices essentielles pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe ;
- la mise en œuvre de projets ciblés, notamment :
  - pour le choix des matières, que ce soit au niveau de la matière elle-même ou du type de production (localisation, méthode de production...), concernant les procédés de production tels que les technologies de tannage sans chrome, ou les améliorations de la performance environnementale des fournisseurs,
  - via la collaboration entre les Maisons et leurs différents départements : amélioration de la traçabilité des matières, mise en place de plateformes d'achat de matières alignées avec les *Kering Standards* ou encore support à des initiatives à impacts positifs dans les chaînes d'approvisionnement, tout en préservant les exigences de confidentialité et d'image propres à chaque Maison ;
- la recherche d'innovations de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication pour réduire drastiquement l'EP&L en développant des technologies inédites (circularité, biotechnologies, *blockchain*, *big data*, etc.)

Un résumé de projets phares menés en réponse aux enseignements de l'EP&L est présenté ci-dessous :



### 5.1.1.3 Résultats 2022 de notre EP&L

L'année 2022 confirme la trajectoire de Kering pour réduire son empreinte environnementale, avec une réduction de 50 % de son intensité par rapport à l'année de référence 2015 à périmètre de calcul EP&L identique <sup>(1)(2)</sup>.

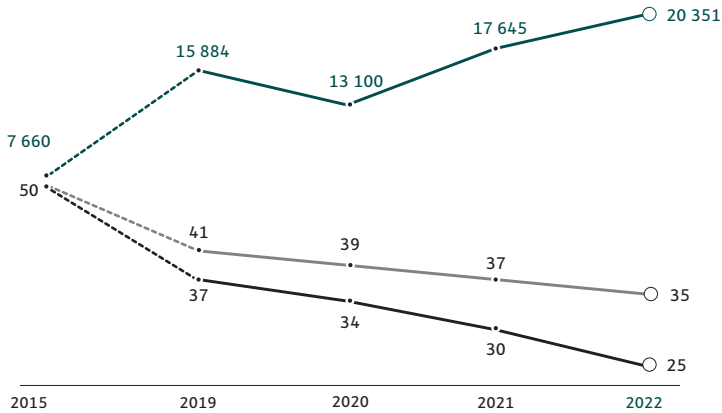
En 2022, Kering a pu démontrer l'efficacité de sa stratégie environnementale à travers une réduction de son intensité EP&L <sup>(2)</sup>(€/EP&L/k€CA) de 17 % par rapport à 2021<sup>(1)</sup> et de 4 % à

méthodologie EP&L et périmètre de calcul identiques, témoignant une fois de plus de l'engagement continu de Kering à réduire son impact par des programmes et des actions efficaces tout au long de la chaîne d'approvisionnement ; et ce dans un contexte de progression des volumes d'achats de certaines matières (comme le cuir) compte tenu de la croissance du Groupe en 2022.

(1) Voir note méthodologique sur l'EP&L, publiée sur le site internet de Kering section Développement durable/Reporting et indicateurs, l'EP&L ayant fait l'objet d'un changement de méthode en 2022 par rapport à 2021.

(2) Exclusion de la phase d'utilisation et de la fin de vie.

Évolution de l'intensité EP&L du Groupe entre 2015 et 2022 (€EP&L/k€ de CA, en publié 2021 pour les années 2015 à 2021)



- Chiffre d'affaires : M€
- Intensité visée pour atteindre l'objectif de réduction de 40 % d'ici 2025
- Intensité EP&L : €EP&L par 1 000 € chiffre d'affaires, à méthodologie EP&L et périmètre de calcul identiques et incluant le changement de méthode en 2022 par rapport à 2021, voir note méthodologique sur l'EP&L, publiée sur le site internet de Kering section Développement durable/Reporting et indicateurs

Impact EP&L (en millions d'euros)

L'impact environnemental du Groupe s'élève à 549 millions d'euros en 2022, comprenant les phases d'usage et de fin de vie.

L'analyse du profil environnemental du Groupe montre la part prépondérante de la chaîne d'approvisionnement, qui regroupe 86 % des impacts, dont 70 % attribué à la production des

matières premières (Tier 4) et leurs premières transformations (Tier 3). Les poids de l'utilisation et de la fin de vie des respectivement 8 % et 0,1 % des impacts totaux.

Émissions de gaz à effet de serre (GES), utilisation des sols, et pollution de l'eau demeurent les indicateurs d'impacts prépondérants, représentant environ 84 % de l'impact total, ce qui vient confirmer les priorités stratégiques de la politique environnementale de Kering.

	FIN DE VIE 0,1 %	UTILISATION DES PRODUITS 8 %	TIER 0 Opérations et boutiques 6 %	TIER 1 Assemblage final 6 %	TIER 2 Préparation des sous- éléments 10 %	TIER 3 Transformation des matières premières 9 %	TIER 4 Production des matières premières 61 %
Pollution de l'air 8 %		●	●	●	●	●	●
Émissions de GES 38 %		●	●	●	●	●	●
Utilisation des sols 31 %				●	●		●
Production de déchets 4 %		●	●	●	●	●	●
Consommation d'eau 4 %		●		●	●	●	●
Pollution de l'eau 15 %		●	●	●	●	●	●

Les résultats de l'EP&L 2022 de Kering sont disponibles sur la plateforme *open-source* [kering-group.opendatasoft.com](https://kering-group.opendatasoft.com).

## 5.1.2 Organisation interne et management

### 5.1.2.1 Organisation interne et animation du réseau

Au-delà de l'organisation et de la gouvernance du Développement durable au sein du Groupe (voir section 1.5), le pilotage des objectifs environnementaux du Groupe et leur déclinaison opérationnelle s'appuie sur des comités pluridisciplinaires, associant les autres fonctions clés de Kering et ses Maisons pour assurer le déploiement et l'application des projets de développement durable.

En 2022, Kering a poursuivi l'organisation de ses *Idea Labs*, groupes de travail réunissant des experts et des opérationnels de plusieurs Maisons afin de partager les connaissances, faire émerger et structurer de nouvelles idées, mettre en œuvre des solutions concrètes pour améliorer notamment l'empreinte environnementale et sociétale du Groupe. Cette année, 22 sessions d'*Idea Labs* ont réuni pour chaque session entre 15 et 50 collaborateurs autour des thématiques suivantes :

- les *Kering Standards* : standards et guides pour une production durable ;
- les économies d'énergie et les achats d'énergie verte ;
- l'écoconception des emballages et l'élimination du plastique à usage unique ;
- la traçabilité et la transparence dans les opérations et chaînes d'approvisionnement ;
- l'approvisionnement en matières premières naturelles ;
- l'évolution de la réglementation sur la circularité et l'affichage environnemental ;
- le bien-être animal ;
- les matières premières à savoir : les cuirs, les peaux précieuses, le cachemire, l'alternative aux fourrures, le coton et les métaux précieux (or, argent, palladium) pour les bijoux et la galvanisation de pièces métalliques ;
- les bonnes pratiques de communication client sur le développement durable ;
- un focus sur les enjeux spécifiques à la joaillerie.

### 5.1.2.2 Formation aux outils, indicateurs et reporting

Kering développe un ensemble d'outils tels que le système de reporting environnemental ou l'EP&L, mais également des standards (matières premières et procédés de fabrication) pour accompagner les Maisons dans la gestion de leurs impacts environnementaux.

Mené chaque année depuis 2003, le reporting environnemental du Groupe s'appuie sur une centaine d'indicateurs. Représentatifs des enjeux environnementaux des différentes Maisons, ces indicateurs s'articulent autour de huit thèmes : la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la pollution de l'eau, la gestion des risques environnementaux, le transport de marchandises, les déplacements professionnels, la production de déchets et la consommation de matières premières.

Afin de garantir la cohérence et d'homogénéiser les pratiques de reporting sur l'ensemble du Groupe, des formations à ces outils sont mises en place chaque année, complétées par la mise à jour annuelle de guides, les *handbooks*, en trois langues, et soutenues par une communication interne via le réseau social d'entreprise.

Une note méthodologique rassemble l'ensemble des informations concernant le protocole de *reporting* environnemental, les facteurs d'émission, les règles d'estimation ou d'extrapolation des données, les méthodes de calcul proforma utilisées pour comparer les évolutions des données sur trois ans ainsi que les précisions méthodologiques sur la mise en application du règlement Taxonomie. Ce document est disponible sur le site internet du Groupe, rubrique Développement Durable/ Reporting et indicateurs. (Note méthodologique du reporting environnemental, 2022).

### 5.1.2.3 Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification est pertinente reste limité en raison de la nature des activités du Groupe. Les certifications qui témoignent de la mise en place d'un système de management environnemental comme la certification ISO 14001 sont visées en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou les tanneries. Fin 2022, l'ensemble des tanneries détenues par le Groupe était certifié ISO 14001 et 86 % étaient certifiées LWG (*Leather Working Group*). Certaines Maisons complètent leur démarche de certification environnementale en utilisant la norme ISO 14064 spécifique à la quantification des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à leur réduction.

Enfin, certains sites font également l'objet de certifications en matière de santé et sécurité (ISO 45001), de certification sociale (SA8000) et de certification de management de la qualité (ISO 9001). Ainsi, l'ensemble des magasins Italie et *Outlets* de Gucci sont certifiés à la fois SA8000 et ISO 45001, ses sites industriels et bureaux sont également certifiés ISO 14001 et ISO 45001. Gucci a, par ailleurs, obtenu en 2019 une certification ISO 20121 pour l'événementiel durable (défilés et publicités) pour son activité Guccio Gucci.

## 5.1.3 Identification des activités économiques du Groupe visées par le règlement européen « Taxonomie verte »

### 5.1.3.1 Les principes et les indicateurs clés de performance de la « Taxonomie verte »

La présente section est établie par le Groupe Kering en application du règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « Taxonomie verte ») et actes délégués (UE) 2021/2139 et (UE) 2021/2178 visant à favoriser les investissements durables d'un point de vue environnemental.

La Taxonomie verte vise à identifier les activités économiques répondant à au moins l'un des six objectifs environnementaux suivants :

- l'atténuation du changement climatique ;
- l'adaptation au changement climatique ;
- l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- la transition vers une économie circulaire ;
- la prévention et la réduction de la pollution ;
- la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

La mise en application du règlement Taxonomie verte est progressive à compter de la clôture 2021. À ce jour, les activités économiques « éligibles » à la Taxonomie verte ne sont définies qu'au regard des deux premiers objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation (Annexes I & II des Actes Délégués Climat). Dans le cadre de ces deux objectifs, les activités visées sont celles qui contribuent de manière significative aux émissions de gaz à effet de serre dans l'Union Européenne ou qui proposent des solutions d'adaptation au changement climatique. Les sociétés sont ainsi tenues de publier au titre de l'exercice 2022, les trois indicateurs de Chiffre d'affaires, Capex et Opex correspondant à, depuis 2021, la part éligible, et à compter de 2022, la part alignée considérée comme durable selon le règlement pour les deux objectifs climatiques. La Taxonomie verte devrait être plus représentative des enjeux environnementaux propres aux activités du Groupe lorsqu'elle sera étendue aux quatre autres objectifs environnementaux, d'ici 2024. Le Groupe révisera la méthodologie de reporting et les chiffres qui en découlent en fonction de l'évolution de la réglementation.

Les précisions méthodologiques sont présentées dans la note dédiée au reporting environnemental sur le site internet du Groupe.

### 5.1.3.2 Mise en application de la Taxonomie pour le groupe Kering

En tant qu'acteur présent dans les activités du Luxe, le Groupe n'a pas identifié au sein des annexes I et II de la Taxonomie d'activité correspondant à ses métiers. Le Groupe doit néanmoins produire un reporting relatif aux Capex et Opex tels que définis par le règlement.

Etant donné l'absence de chiffre d'affaires éligible, l'analyse des Capex éligibles a porté sur les investissements liés à des actifs ou des dépenses individuellement éligibles à la taxonomie. Ainsi, les principaux Capex visés sont les actifs immobiliers, en particulier les nouveaux contrats de location, ces derniers étant éligibles à la Taxonomie, ainsi que les investissements liés à l'efficacité énergétique. Il est à noter que, pour Kering, les émissions de gaz à effet de serre ciblées actuellement par le règlement Taxonomie ne concernent que les bâtiments et, dès lors, représentent moins de 3 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Kering (Scopes 1, 2 et 3 du *GHG Protocol*).

#### Chiffre d'affaires

En 2022, le chiffre d'affaires éligible et aligné du Groupe Kering est nul.

Activités économiques	Codes	Devise (m €)	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Do Not Significant Harm)							Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N	Part du chiffre d'affaires alignée année N-1	Catégorie d'activité habilitante	Catégorie d'activité transitoire
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes							
		%			%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	%	E/T		

### A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

#### A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Chiffre d'affaires des activités alignées (A.1.)	NA	0	0 %	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%	0%	NA	NA
--	----	---	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

#### A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Chiffre d'affaires des activités éligibles non alignées (A.2.)	NA	0	0 %																				
Total A (A.1. + A.2.)	NA	0	0 %																	0%	0		

### B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Chiffre d'affaires des activités non éligibles (B)	NA	20 351	100 %																		
Total A + B	NA	20 351	100 %																		

### Dépenses d'investissement

Les « Capex Taxonomie » éligibles représentent 59 % du « Total Capex Taxonomie » de Kering. Ils correspondent principalement aux nouveaux contrats de location des magasins (53 %) et aux investissements liés à la rénovation de bâtiments et à l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique (6 %). Des flux peu significatifs liés à l'acquisition de véhicules ont également été identifiés comme éligibles à la taxonomie (<0,1 %). L'analyse des immobilisations incorporelles du Groupe, et en particulier les investissements liés aux logiciels, n'a pas révélé d'investissements éligibles à la Taxonomie.

Après analyse des critères techniques de contribution substantielle, de l'application des « Do no significant harm » et des « garanties minimales », les « Capex Taxonomie » alignés représentent 15 % du « Total Capex Taxonomie » de Kering. Les « Capex Taxonomie » alignés représentent par ailleurs 26 %<sup>(1)</sup> des « Capex Taxonomie » éligibles.

#### Augmentation de la valeur brute en 2022 *(en millions d'euros)*

Droits d'utilisation sur contrats de location (IFRS 16) <sup>(1)</sup>	1 436
Immobilisations corporelles (IAS 16) <sup>(2)</sup>	994
Immobilisations incorporelles (IAS 38) <sup>(3)</sup>	283
<b>« TOTAL CAPEX TAXONOMIE » (DÉNOMINATEUR)</b>	<b>2 713</b>

- Note annexe 12 aux comptes consolidés « Contrats de location » - nouveaux contrats.
- Note annexe 13 aux comptes consolidés « Immobilisations corporelles ».
- Note annexe 11 aux comptes consolidés « Marques et autres immobilisations incorporelles ».

(1) La part de « Capex Taxonomie » alignés est diminuée cette année par un nouveau contrat significatif comptabilisé en droit d'utilisation en fin d'année 2022 pour un bail qui commence en 2023, et dont l'analyse de performance énergétique n'a pu être réalisée.

Activités économiques	Codes	CAPEX en absolu		Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Do Not Significant Harm)					Garanties minimales	Part des CAPEX alignée sur la taxonomie, année N	Part des CAPEX alignée année N-1	Catégorie d'activité habilitante	Catégorie d'activité transitoire
		Devise (m €)	%	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes						
				%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	%	E/T	

## A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

## A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	87	3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	NA	Y	NA	NA	Y	NA	Y	3 %	NA	NA	NA
Installation, maintenance et réparation d'instruments de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	18	1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	NA	Y	NA	NA	NA	NA	Y	1 %	NA	NA	NA
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	307	11 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	NA	Y	NA	NA	NA	NA	Y	11 %	NA	NA	NA
CAPEX des activités alignées (A.1.)	NA	412	15 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						15 %	NA	NA	NA		

## A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Rénovation de bâtiments existants	7.2	59	2 %																				
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	9	0 %																				
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	1 129	42 %																				
Transport par motos, voitures particulières et voitures utilitaires légers	6.5	-	0 %																				
CAPEX des activités éligibles non alignées (A.2.)	NA	1 197	44 %															44 %					
<b>Total A (A.1. + A.2.)</b>	<b>NA</b>	<b>1 610</b>	<b>59 %</b>															<b>59 %</b>	<b>NA</b>				

## B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

CAPEX des activités non éligibles (B)	NA	1 103	41 %																	
<b>Total A + B</b>	<b>NA</b>	<b>2 713</b>	<b>100 %</b>																	



## Dépenses d'exploitation

Sur l'exercice 2022, le « Total Opex Taxonomie » tel que défini par les textes afférents s'élève à moins de 10 % des charges opérationnelles totales du Groupe (coût des ventes, charges de personnel et autres charges opérationnelles courantes <sup>(1)</sup>). Au vu de ce montant limité et de la nature des charges visées,

qui ne représentent pas le cœur de l'activité de Kering et de ses Maisons, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe. Le numérateur est donc considéré comme nul. Conformément au règlement, l'analyse des « Opex Taxonomie » éligibles et alignées n'a donc pas été réalisée.

Activités économiques	Codes	Devise (m €)	OPEX en absolu	Part des OPEX	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Do Not Significant Harm)												
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des OPEX alignée sur la taxonomie, année N	Part des OPEX alignée année N-1	Catégorie d'activité habitante	Catégorie d'activité transitoire		
				%	%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	0%	0%	NA	NA

## A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

### A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

OPEX des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)	NA	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%	0%	NA	NA
--	----	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

### A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

OPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)	NA	0	0%																	0%	0%	NA	NA
Total A (A.1. + A.2.)	NA	0	0%																	0%	0%	NA	NA

## B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

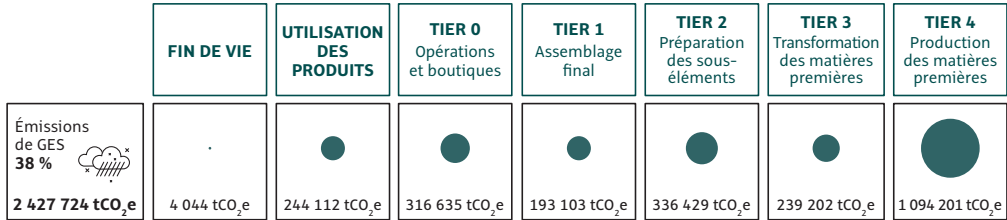
OPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)	NA	658	100%																				
Total A + B	NA	658	100%																				

(1) Chapitre 6 - Tableau 1.1 - Compte de résultat consolidé.

## 5.2 Agir contre le changement climatique

Les impacts de l'empreinte carbone de l'activité humaine, et en particulier d'une entreprise, sont nombreux : l'augmentation des concentrations atmosphériques des gaz à effet de serre est susceptible d'engendrer des changements de cycles météorologiques, une augmentation du niveau des eaux et des températures moyennes, une probabilité accrue d'événements

météorologiques extrêmes... ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine (malnutrition, maladies), des risques de discontinuité des activités économiques, de diminution des rendements agricoles, de désertification et autres perturbations graves des services écosystémiques.



Les résultats EP&L 2022 du Groupe montrent que 38 % des impacts environnementaux monétisés de Kering concernent les émissions de gaz à effet de serre, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

### 5.2.1 Stratégie Climat de Kering : adapter notre modèle aux enjeux climatiques

#### 5.2.1.1 Notre trajectoire Climat et nos objectifs SBT

Kering a fait de l'action climatique un élément essentiel de sa démarche de développement durable, visant une trajectoire Net Zero s'inscrivant dans l'ambition des accords de Paris.

Première entreprise du secteur du luxe certifiée par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) en 2016 pour ses objectifs de réduction de son empreinte carbone, Kering a révisé en 2021 sa SBT pour adopter le scénario 1,5 °C. Kering s'engage ainsi d'ici à 2030 sur la base des émissions de 2015 à :

- réduire de 90 % en absolu de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (intégralité des Scopes 1, 2 du *Greenhouse Gas Protocol*) ;
- réduire de 70 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses chaînes d'approvisionnement (Scope 3 du *Greenhouse Gas Protocol*), en lien avec ses objectifs EP&L.

Pour y parvenir, il s'agit de :

- réduire ses émissions ;
- compenser les émissions qui ne sauraient être réduites ;
- intégrer les risques matériels liés au climat (risques physiques et risques de transition) pour une meilleure résilience.

Pour répondre à ces objectifs, Kering a développé une Stratégie Climat qui s'articule autour de quatre axes principaux :

**1. Atténuation du risque climatique à travers la réduction des émissions**

**2. Adaptation et résilience grâce à des solutions basées sur la nature**

**3. Contribution positive pour le climat**

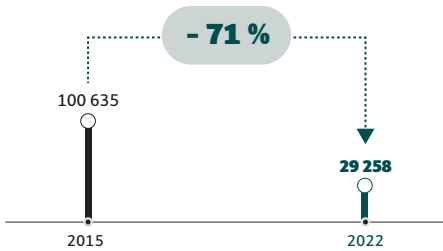
**4. Transformation du secteur**

Dans le cadre du *Fashion Pact*, Kering et les autres entreprises signataires se sont donc engagés, entre autres, à enrayer le changement climatique avec un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre à horizon 2050 afin de maintenir le réchauffement climatique sous le seuil de 1,5 °C d'ici à 2100.

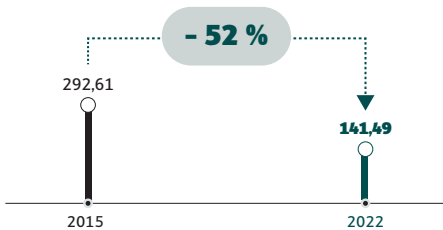
La Stratégie Climat du Groupe, en ligne sur le site internet du Groupe, définit les ambitions de Kering et détaille l'intégralité des objectifs en la matière ainsi que les moyens d'action et de mesure. Kering obtient le score de A au CDP Climate 2022 et figure parmi la *Climate A-list*. La réponse du Groupe est disponible publiquement sur le site [kering.com](http://kering.com) et [www.cdp.net](http://www.cdp.net).

**Scopes 1 et 2 (tCO<sub>2</sub>e)**

Objectif SBT : - 90 % de réduction absolue d'ici 2030

**Scope 3 (tCO<sub>2</sub>e par M€ de marge brute)**

Objectif SBT : - 70 % de réduction en intensité d'ici 2030

**5.2.1.2 Financer la transition**

Une des clés essentielles pour débloquer l'investissement dans la durabilité est l'implication et le savoir-faire des équipes finance. Cette coopération avec les équipes Développement durable et opérationnelles joue un rôle majeur dans l'accélération de la transition vers des modèles d'affaires qui tiennent compte des défis sociaux et environnementaux. Dans cette optique, Kering a mis en place en 2022 une direction dédiée à la Finance Durable, dont les missions sont entre autres d'assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe ; assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de reporting extra-financier et de Finance verte ; et s'assurer de l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les processus de gestion et de prise de décision du Groupe, notamment en matière d'investissements et de M&A.

Ce financement de la transition se matérialise d'ores et déjà sur différents axes opérationnels : le sourcing des matières premières avec le fonds *Regenerative Fund for Nature*, l'accompagnement des fournisseurs dans l'adoption de process de production plus vertueux avec notamment le programme *Clean by Design*, la consommation énergétique du Groupe et en particulier l'achat d'électricité renouvelable, les programmes de construction et de rénovation des sites du Groupe, avec toutes les démarches de certification ainsi que dans les 100 millions d'euros investis par Kering dans le *Climate Fund for Nature*.

**5.2.1.3 Alignement de Kering avec les principes de la TCFD**

Membre signataire depuis 2017, Kering s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), cadre de référence en matière de reporting sur les risques climatiques physique et de transition. Kering a conduit une première évaluation de l'impact financier de risques climatiques ciblés. Kering prévoit d'affiner ces premiers travaux dans une démarche d'amélioration continue et pour prendre en compte les développements méthodologiques futurs. Un groupe de travail transverse réunissant les fonctions clés (Finance, Communication financière, Risques) a été mis en place depuis 2020, sous le pilotage de la direction du Développement durable et avec le soutien d'experts internes et externes. Démarrés en 2021 et poursuivis en 2022, les travaux ont porté sur le développement de scénarios climatiques et un premier exercice d'évaluation des impacts financiers estimés de certains risques et opportunités. Les avancées ont été présentées à la Direction Générale et au Comité de développement durable du Conseil d'administration.

**Gouvernance**

La gouvernance mise en place par le Groupe pour le sujet climatique est pleinement intégrée à la gouvernance développement durable, détaillée en section 1.5 et au sein du chapitre 3. Gouvernance du présent document :

Au niveau du Conseil d'administration :

- Détermination des orientations stratégiques du Groupe qui intègrent les enjeux liés au changement climatique, et plus généralement les sujets de développement durable. Le Comité de développement durable supervise la Stratégie Climat du Groupe. En sus de l'examen des avancées du Groupe, le Comité examine des sujets tels que la compensation carbone, ainsi que les risques physiques et de transition liés au changement climatique
- Inscription du sujet à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration au moins deux fois par an
- Nomination d'un Référent climat en 2022 avec pour rôle d'assurer de la prise en compte des enjeux climatiques dans une approche de long terme (voir descriptif en section 1.6 du chapitre 3).

Au niveau du Comité exécutif :

- La Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles, membre du Comité exécutif et directement rattachée au Président-Directeur général, est responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Elle évalue et gère les risques et les opportunités liés au climat au niveau du Groupe, à travers le déploiement des plans d'actions et des programmes de développement durable ;

Prise en compte dans la rémunération des dirigeants :

- Les rémunérations variables du Président-Directeur général et du Directeur général délégué sont en partie liées à des critères non financiers (pour l'année 2022 le développement durable représente 10 % des critères de rémunération variable annuelle et la biodiversité 10 % des critères de rémunération variable pluriannuelle).

## Stratégie et scénarios

Première étape dans l'évaluation des impacts, Kering a élaboré en 2021 deux scénarios climatiques, reposant d'une part sur les impacts du changement climatique sur l'économie et, d'autre part, sur des dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridique (analyse PESTEL) :

- un scénario de « transition accélérée », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à + 1,5 °C en 2100. Aligné sur la stratégie Climat et les objectifs SBT 1,5 °C du Groupe, ce scénario se base sur une forte mobilisation des gouvernements et institutions internationales, des tarifications carbone élevées, une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences et, globalement, des actions d'anticipation et d'atténuation du changement climatique ;
- un scénario « *business as usual* » sur la base d'un réchauffement de la planète autour de + 4 °C en 2100. Ce scénario repose sur les hypothèses d'une mobilisation limitée des gouvernements et institutions internationales, une tarification carbone faible, des tensions croissantes sur le commerce, une stagnation ou un ralentissement économique et, globalement, une adaptation au changement climatique principalement réactive.

Deux horizons de temps ont été considérés : 2035 (court terme) et 2055 (long terme).

Pour ces deux scénarios, les hypothèses ont été basées sur des recherches scientifiques, notamment les scénarios RCP2.6, RCP4.5 et RCP8.5 (*Representative Concentration Pathways – RCP*) du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) et les modélisations d'experts comme l'IEA (Agence Internationale de l'Énergie), la Banque Mondiale ou le *World Resource Institute*. Ces scénarios ont été réalisés en tenant également compte des recommandations de l'ISO 14090/91, de la TCFD et de l'4CE (*Institute 4 Climate Economics*).

Se basant également sur les résultats de l'EP&L de Kering, l'ensemble de la chaîne de valeur a été pris en compte dans le cadre de l'analyse des scénarios de Kering.

Ces scénarios sont venus nourrir l'évaluation des risques du Groupe (voir chapitre 5 du présent document).

## Risques et opportunités identifiés

Kering a réalisé une cartographie des risques et opportunités liés au climat, et identifié 12 risques et 7 opportunités principaux relatifs au changement climatique, ayant des conséquences potentielles sur ses activités et l'élaboration de sa stratégie, en se basant notamment sur les deux scénarios mentionnés. Cette cartographie a également été menée sur la base d'entretiens auprès des différents directions contributrices et experts en interne et au regard des pratiques des pairs. Des risques variés, allant des impacts du changement climatique sur l'approvisionnement en matières premières clés, aux prix du carbone et aux risques associés aux phénomènes climatiques extrêmes sur les infrastructures du Groupe ainsi que ceux liés aux attentes des consommateurs, ont été identifiés. Cette cartographie a donné lieu à des démarches d'évaluation différenciées de l'impact des risques et opportunités, venant nourrir la revue des politiques et orientations stratégiques. S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, cette étude a également permis d'identifier des pistes d'actions supplémentaires pour renforcer le pilotage du Groupe en matière de risque climatique et prioriser les plans d'actions mis en œuvre.

Afin de pouvoir mener une analyse approfondie et une première estimation de leurs potentiels impacts financiers, les travaux entamés en 2021 ont porté sur trois risques et trois opportunités, publiés en détail dans le cadre de la réponse 2022 de Kering au questionnaire *CDP Climate*.

Kering entend maîtriser les risques et les opportunités liés aux enjeux du changement climatique, anticiper leurs effets et assurer sa résilience en adaptant son modèle d'affaires, ses processus de gouvernance et de décision et sa chaîne de production. L'évaluation du risque climatique fait partie intégrante de la gestion des risques du Groupe (voir section 1.3.3 et chapitre 5 du présent document).

## Indicateurs et reporting

Le tableau suivant synthétise le reporting de Kering en réponse aux recommandations de la TCFD.

Thématiques	Recommandations de la TCFD	Sources dans le reporting de Kering
<b>GOUVERNANCE</b>		
Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration.	DEU 3-1.2, 3-1.6, 3-2.3.3, 3-4.1, 4-1.5 CDP C1.1
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	DEU 3-1.2, 3-2.3.3, 3-4.1, 4-1.5 CDP C1.1
<b>STRATÉGIE</b>		
Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme.	DEU 5-2.6 CDP 2.2 et C2.2a
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	DEU 5-2.6 CDP 2.3a, C2.4, C3.3 et C3.4
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins.	DEU 4-5, 4-5.2.1.3, 4-5.2.2, 5-2.6 CDP C3.2a
<b>GESTION DES RISQUES</b>		
Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	DEU 5-1 CDP C2.1a, C2.1b et C2.2
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	DEU 5-1, 5-2.6 CDP C2.1b, C2.2, C2.3a et C2.4a
	c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	DEU 5-1 CDP C2.3a et C2.4a
<b>INDICATEURS &amp; OBJECTIFS</b>		
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	DEU 4-5.2, 4-4.1 CDP C6, C10
	b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1, Scope 2 et, si c'est pertinent, de Scope 3, et les risques correspondants.	DEU 4-5.2, 4-4.1 CDP C6, C10
	c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	DEU 4.1.4 (tableau d'avancement) CDP C4.1, C4.

## 5.2.2 Mesure et régulation de l'empreinte carbone du Groupe

L'empreinte carbone sur le périmètre des opérations sous contrôle direct de Kering (Scopes 1 et 2) représente 1 % de l'empreinte carbone globale du Groupe.

### 5.2.2.1 Les émissions du Groupe par poste d'émissions selon le GHG Protocol

Le scope 3, qui couvre les émissions de gaz à effet de serre liées à la chaîne de valeur de Kering, représente 99 % de l'empreinte carbone globale. Il s'agit de loin du premier poste d'émissions par scope. Bien que ces émissions ne soient pas sous le contrôle direct de Kering, le Groupe met en place de nombreuses initiatives afin de les réduire (voir 5.2.2.3 et 5.3 et 5.4).

L'empreinte carbone de Kering est alignée avec les données rapportées et rendues publiques dans le *CDP Climate (Carbon Disclosure Project)*, et établie annuellement selon le *GHG Protocol*.

### Émissions de gaz à effet de serre selon le périmètre défini par le GHG Protocol en publié (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Scope 1	21 660	19 281	14 256	12 %
Scope 2 – market-based	7 598	11 227	11 271	- 32 %
Scope 3 <sup>(1)</sup>	2 398 466	2 351 483	1 927 265	2 %
<b>TOTAL (tCO<sub>2</sub>e)</b>	<b>2 427 724</b>	<b>2 381 991</b>	<b>1 952 792</b>	<b>2 %</b>

(1) Scope 3 : voir définition des catégories Scope 3 couvertes par le reporting de Kering dans la section 5.2.2.4.

Toutes les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) sont par ailleurs capturées dans l'EP&L puis monétisées (voir section 5.1.1.3 Résultats EP&L 2022).

Les émissions des Scopes 1, 2 et 3 <sup>(1)</sup> hors utilisation des produits (Scope 3 – catégorie 11) et traitement des produits en fin de vie (Scope 3 – catégorie 12) s'élevaient à 2 179 568 tCO<sub>2</sub>e, contre 2 143 465 tCO<sub>2</sub>e en 2021.

### Intensité des émissions de gaz à effet de serre (en tCO<sub>2</sub>e par M€ de marge brute)

	2022
Scopes 1 et 2	1,93
Scope 3 <sup>(1)</sup>	157,81
<b>TOTAL</b>	<b>159,74</b>

L'intensité du Scope 3 <sup>(1)</sup> hors utilisation des produits (Scope 3 – catégorie 11) et traitement des produits en fin de vie (Scope 3 – catégorie 12) s'élève à 141,49 tCO<sub>2</sub>e par M€ de marge brute et l'intensité totale du Groupe sans ces catégories est égale à 143,41 tCO<sub>2</sub>e par M€ de marge brute.

Le tableau ci-dessous reprend de manière détaillée les retraitements effectués sur le bilan de gaz à effet de serre de Kering en 2022 afin de rendre comparable le montant des émissions de 2021 :

	2022	2021
<b>Total (tCO<sub>2</sub>e) publié</b>	<b>2 427 724</b>	<b>2 381 991</b>
Évolution de la méthodologie EP&L (EEIO – voir note méthodologique) et mise à jour bases ACV (Analyse de Cycle de Vie)		-225 712
<b>Total (tCO<sub>2</sub>e) comparable</b>	<b>2 427 724</b>	<b>2 156 279</b>

### 5.2.2.2 Mesure de l'empreinte carbone des opérations du Groupe

En 2022, les émissions de gaz à effet de serre relatives aux opérations du Groupe s'élevaient à 29 258 tCO<sub>2</sub>e (1 % des émissions totales). Les émissions de gaz à effet de serre relatives aux opérations sous contrôle direct de Kering (Scopes 1 et 2) correspondent, conformément au GHG Protocol :

- aux émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site et à la combustion de carburant de la flotte de véhicules détenus en propre par Kering (Scope 1) qui représentent 21 660 tCO<sub>2</sub>e en 2022.

- aux émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur (Scope 2) qui représentent 7 598 tCO<sub>2</sub>e (market-based <sup>(2)</sup>) en 2022.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est présenté dans la note méthodologique du reporting environnemental 2022.

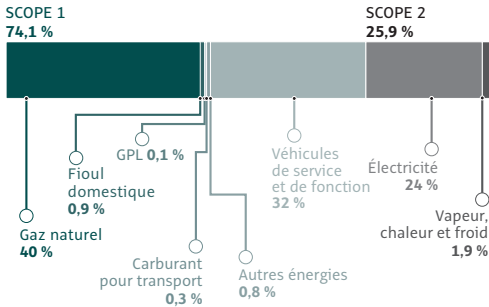
### Émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 et 2 (selon le GHG Protocol) (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
<b>Scope 1</b>	<b>21 660</b>	<b>19 281</b>	<b>14 256</b>	<b>12 %</b>
Énergies	12 168	13 776	10 527	- 12 %
Gaz naturel	11 577	12 993	10 016	- 11 %
Fioul domestique	273	488	459	- 44 %
GPL	20	17	18	19 %
Carburant pour transport et manutention sur site	77	48	34	60 %
Autres énergies	221	230	-	0 %
Voitures de service et fonction	9 492	5 505	3 729	72 %
<b>Scope 2 – Market-based <sup>(2)</sup></b>	<b>7 598</b>	<b>11 227</b>	<b>11 271</b>	<b>- 32 %</b>
Électricité	7 055	10 828	10 813	- 35 %
Vapeur, chaleur, froid	543	399	458	36 %
<b>Scope 2 – Location-based <sup>(2)</sup></b>	<b>98 360</b>	<b>89 641</b>	<b>79 750</b>	<b>10 %</b>
Électricité	97 817	89 242	79 292	10 %
Vapeur, chaleur, froid	543	399	458	36 %
<b>TOTAL Scopes 1 et 2 market-based (tCO<sub>2</sub>e)</b>	<b>29 258</b>	<b>30 508</b>	<b>25 527</b>	<b>- 4 %</b>

(1) Scope 3 : voir définition des catégories Scope 3 couvertes par le reporting de Kering dans la section 5.2.2.4.

(2) Market-based : méthode de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'électricité reflétant les spécificités des contrats d'énergie choisis, notamment l'achat de certificat d'origine. Location-based : méthode de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'électricité utilisant les facteurs d'émissions liés au mix électrique moyen du pays

### Répartition des émissions de CO<sub>2</sub> pour les Scopes 1 et 2 en 2022 (en %)



Les émissions de CO<sub>2</sub> des Scopes 1 et 2 ont légèrement diminué en 2022, en particulier grâce à une réduction des émissions du Scope 2 permise par une plus large part d'électricité renouvelable dans les consommations énergétiques du Groupe. La part du Scope 2 représente 26 % des émissions liées aux opérations du Groupe, en baisse de 32 % par rapport à 2021. Malgré une diminution de la consommation de gaz naturel et des émissions associées, la part du Scope 1 a augmenté en 2022, en lien avec une utilisation plus importante des véhicules de service et de fonction. Après deux années marquées par un contexte sanitaire qui a limité les déplacements, une reprise a été constatée en 2022.

### 5.2.2.3 Mesure des consommations énergétiques et programmes d'amélioration de l'efficacité énergétique des opérations de Kering

Les indicateurs ci-dessous permettent d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe.

#### Consommations énergétiques en 2022, 2021 et 2020 (en MWh)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Électricité	285 056	254 325	226 280	12 %
<i>dont électricité renouvelable</i>	270 026	234 262	205 869	15 %
Gaz naturel	56 493	63 403	49 029	- 11 %
Fioul domestique	1 026	1 834	1 728	- 44 %
Vapeur, chaleur, froid	5 315	4 486	3 978	19 %
GPL	86	72	75	19 %
Carburant pour transport et manutention sur site	309	190	133	63 %
Biomasse	754	860	618	- 12 %
Autres sources d'énergie	607	638	-	- 5 %
<b>TOTAL</b>	<b>349 646</b>	<b>325 808</b>	<b>281 841</b>	<b>7 %</b>
Intensité énergétique hors sites industriels (MWh/m <sup>2</sup> )	0,157	0,161	0,157	- 2 %
Total énergie périmètre proforma	299 380	297 620	264 667	1 %
<i>dont électricité</i>	239 393	231 285	212 500	4 %
<i>dont électricité renouvelable</i>	227 819	213 258	192 891	7 %
<i>dont gaz naturel</i>	54 134	60 668	47 125	- 11 %

Les pro forma sont calculés en prenant en compte les sites ouverts en année pleine au cours des 3 années consécutives de reporting considérées, en l'occurrence 2022, 2021 et 2020.

76 % de la consommation d'énergie totale du Groupe correspond au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe, représentant 82 % des consommations, dont 95 % est d'origine renouvelable.

En 2022, la consommation énergétique annuelle totale a augmenté d'environ 7 %, principalement en lien avec une augmentation de 12 % de la consommation électrique. Ceci

est la conséquence des nombreuses ouvertures de sites ayant eu lieu en 2022, qui ont conduit à une augmentation de 12 % de la surface des sites du Groupe.

Des efforts de sobriété énergétique ont de plus permis de réduire les consommations de gaz naturel, en particulier au sein des sites industriels et entrepôts du Groupe. Par ailleurs, la part d'électricité renouvelable dans les consommations a continué à augmenter depuis 2020, en cohérence avec l'objectif RE100 de Kering d'atteindre 100 % d'électricité renouvelable dans tous les pays où cela est possible, objectif atteint en 2022 (voir encart ci-dessous).

### Un pilotage central au service des performances énergétiques des magasins

Le partenariat avec NUS Consulting au niveau du Groupe depuis 2011 permet à Kering et à l'ensemble des Maisons, la gestion fine des consommations énergétiques : toutes les factures, documents et données des sites où une entité Kering est signataire d'un contrat d'énergie sont mis sur une plateforme facile d'accès. Le système couvre l'Europe, les États-Unis, et l'Asie et permet :

- la rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes ;
- le recours accru à l'électricité d'origine renouvelable ;
- le pilotage centralisé des consommations ;
- l'amélioration de l'analyse des données de consommation d'énergie ;
- l'efficacité de la communication avec les compagnies d'énergie et les autorités.

Le projet a généré des économies d'énergie tangibles et une réduction des coûts pour les Maisons et le Groupe. Le système a progressivement évolué, incluant les données des compteurs intelligents pour un nombre croissant de sites et étendant le champ d'application non seulement à l'électricité et au gaz, mais aussi, depuis 2021, au chauffage urbain, au refroidissement urbain et à l'eau. En raison des enjeux énergétiques survenus en 2022 (voir ci-dessous), un effort a été fait pour mettre sur la plateforme tous les sites d'Europe et d'Amérique du Nord qui n'y étaient pas encore.

Plusieurs sites du Groupe disposent d'un système de sous-comptage. Ces systèmes sont installés dans la plupart des sites industriels, dans la quasi-totalité des sites ayant une certification LEED (ou similaire).

### Minimiser la consommation d'énergie et mesurer l'amélioration de l'efficacité énergétique

Le Groupe déploie deux grands types d'actions afin d'optimiser l'efficacité énergétique de ses sites. Dans le cadre de la crise énergétique actuelle, une troisième action a été mise en place cette année, consistant en un plan d'économie d'énergie extraordinaire :

#### 1) S'engager à certifier systématiquement les nouveaux sites que Kering rénove avec une certification reconnue et de bon niveau.

Kering et ses Maisons ont de plus en plus recours à la certification de leurs sites et boutiques. Ainsi, les nouveaux sites sur lesquels les équipes Immobilier de Kering ont travaillé à partir de 2019 s'inscrivent dans une démarche de certification. La certification américaine LEED (niveau Gold ou Platinum) est la certification préférentiellement choisie par le Groupe, mais d'autres telles que HQE (France) ou BREEAM (UK) sont également poursuivies pour des projets où elles sont particulièrement pertinentes. L'optimisation de la performance énergétique, le recours aux énergies renouvelables ou d'autres critères de sobriété énergétique constituent un élément primordial pour la certification des bâtiments à haute qualité environnementale. En 2022, Kering a également obtenu ses premiers projets WELL, certification axée sur le bien-être des utilisateurs dans les bâtiments.

Ainsi, plus de 130 certifications LEED ont été obtenues par Kering et ses Maisons pour leurs sites et boutiques en 2022 et avant. Une cinquantaine de certifications supplémentaires est en cours, presque exclusivement LEED à nouveau.

- Fin 2022, 105 boutiques Gucci et 3 bureaux sont certifiés LEED, en forte hausse par rapport à 2021. La Maison a développé un plan d'actions pour étendre la certification LEED à toutes ses boutiques dans le monde, quand

applicable. Alexander McQueen poursuit activement la certification de ses nouveaux concept stores autour des certifications LEED v4 Or ou Platinum avec 30 boutiques certifiées fin 2022. Saint Laurent poursuit également son programme de réduction des impacts environnementaux de ses boutiques autour de ses *Golden Rules*, permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de ses magasins. La Maison compte 27 boutiques certifiées LEED dont 21 atteignant le niveau Platinum. Son siège parisien est certifié BREEAM « excellent » et HQE « exceptionnel ». Enfin, 80 boutiques Balenciaga sont certifiées LEED, soit 50 % des boutiques éligibles, dont 12 atteignant le niveau Platinum.

- Balenciaga se dote en parallèle d'un site de production spécialisé en maroquinerie à Cerreto Guidi, en Italie, en cours de rénovation. Ce processus s'inscrit dans le cadre de la certification LEED pour les sites industriels, répondant aux mêmes exigences que la certification LEED pour les boutiques. L'équipe *Sustainability* et l'équipe opérationnelle sont associées au suivi de cette certification, notamment en intégrant à l'aménagement du bâtiment des matériaux issus de processus de recyclage de ses propres chutes ou invendus, notamment pour l'isolation acoustique.

#### 2) S'accorder sur un Standard Commun pour les magasins.

Kering a développé depuis 2017 un *Standard for Stores* définissant les niveaux de performance attendus sur 11 thèmes prioritaires, dont la gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau, des déchets, etc. Ces Standards couvrent l'ensemble des phases de vie du bâtiment, à savoir : la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation. Après une phase de test auprès de boutiques du Groupe, le standard a été officiellement publié en 2020 servant de référence pour les nouvelles boutiques et pour les rénovations des boutiques ne pouvant pas utiliser le référentiel LEED ou autres certifications équivalentes. En 2022, une deuxième révision de la norme a été engagée, dans le but de la rendre plus efficace et alignée au protocole LEED ainsi qu'à la taxonomie européenne.

Les principales interventions techniques concernent la transition vers l'éclairage LED et l'amélioration continue de son efficacité, l'adoption de systèmes de régulation de l'intensité lumineuse et l'installation de systèmes de gestion technique des bâtiments (GTB) dans les sites les plus majeurs.

Grâce à ces activités visant à favoriser l'efficacité énergétique, une amélioration constante de la consommation énergétique a été constatée depuis 2015 sur l'ensemble des sites du groupe. L'intensité énergétique a diminué de 17 % pour les bureaux, 19 % pour les sites industriels, 33 % pour les boutiques, et enfin 42 % pour les entrepôts.

Enfin, le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage (jusqu'à 90 % d'économies d'énergie), se poursuit dans toutes les Maisons et atteint quasiment 100 % de mise en place dans les zones de vente des magasins, zones les plus équipées en éclairages. Ces dernières années, l'effort a été porté sur la mise en place de LED dans les arrière-boutiques, les bureaux, entrepôts et sites industriels. Cette pratique est à la fois présente dans les *Kering Standards* mais représente également un critère pour l'obtention des certifications environnementales telles que LEED, BREEAM ou encore HQE. Certaines Maisons déploient également de manière progressive des outils de gestion de la consommation énergétique des sites (*Building Management System* pour les principales boutiques Gucci, système dédié chez Saint Laurent) au sein des boutiques pour suivre la consommation des principaux usages énergétiques et en améliorer l'efficacité (chauffage et climatisation, ventilation, éclairage...).



### Focus sur : Sobriété énergétique, s'adapter aux enjeux énergétiques actuels

Face aux enjeux énergétiques survenus au cours de l'hiver 2022-2023, le groupe Kering a mis en place une stratégie d'économie d'énergie visant à réduire la demande d'énergie de 15 % au niveau mondial (d'octobre à mars, par rapport à l'hiver 2021-2022), répondant ainsi à l'appel du gouvernement français de réduire les consommations de 10 % en France. Ce plan de sobriété énergétique repose sur des plans d'économie d'énergie mis en place par toutes les Maisons et le Siège, combinant notamment :

- une régulation de l'éclairage, du chauffage et de la climatisation visant à réduire ou à éteindre ces services lorsqu'ils sont inutilisés,
- des actions d'entretien extraordinaire des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation,
- une réduction des températures de consigne du chauffage des espaces intérieurs et une augmentation des températures de consigne de refroidissement.

À plus long terme, le Groupe a prévu des investissements pour poursuivre l'amélioration de l'efficacité énergétique de ses sites de production et la production d'énergie via notamment l'installation de panneaux solaires sur ses bâtiments.

### Privilégier l'énergie renouvelable par la production sur site ou l'achat de certificats d'énergies renouvelables

Kering privilégie depuis de nombreuses années la signature de contrats d'achat d'électricité verte localement produite lorsque le site paie directement ses factures et lorsque le marché local de l'électricité le permet. Pour les implantations

géographiques où cette pratique n'est pas possible, Kering a recours à l'achat de certificats « verts » (*Energy Attribute Certificate*). De plus, afin d'accélérer la transition énergétique dans les pays où Kering opère, le Groupe acquiert uniquement des certificats pour des installations nouvelles ou récentes (inférieures à dix ans) de systèmes de production photovoltaïque ou éolien, partout où c'est possible.

### Focus sur : 100 % d'électricité renouvelable en 2022 – Objectif RE100 atteint par Kering

En 2020, le Groupe a rejoint l'initiative RE100, menée par le *Climate Group* et le *Carbon Disclosure Project*. Dans le cadre de cette initiative, Kering s'est engagé à utiliser 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2022.

L'initiative, mise à jour et rendue plus stricte en octobre 2022, recueille et vérifie l'engagement des entreprises signataires en suivant des directives strictes sur la manière de s'approvisionner : l'électricité renouvelable peut soit être autoproduite sur place, soit obtenue par le biais d'un contrat d'achat d'électricité physique ou virtuel ; soit achetée par un fournisseur d'électricité local fournissant des preuves adéquates de la revendication renouvelable ; soit par l'achat ou le rachat dégroupés d'*Energy Attribute Certificate* (EACs), dans la quantité correspondant à la consommation d'électricité produite sur le même marché où l'électricité a été utilisée.

En 2022, la consommation d'électricité de Kering a été couverte à 100 % par des énergies renouvelables dans tous les pays où cela était possible (soit 95 % de la consommation totale d'électricité du Groupe). Kering a soit auto-produit, soit utilisé de l'énergie renouvelable provenant de fournisseurs locaux, soit commandé des EACs correspondant à sa consommation, en accord avec les lignes directrices de l'initiative RE100. Les 5 % restants correspondent à une consommation réalisée sur des marchés où il n'existe pas d'options d'achat d'électricité renouvelable, la Corée du Sud représentant 79 % de ce volume.

Kering atteint donc l'objectif RE100 de 100 % d'électricité renouvelable en accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100.

En ce qui concerne la production d'énergie solaire sur site, Kering a franchi en juillet 2022 une étape importante en connectant le système solaire du centre de distribution de Trecate, le plus grand système solaire en toiture d'Italie (12,5 MW de puissance) et l'un des plus grands d'Europe. Ainsi, l'autoproduction d'électricité solaire représente 2,4 % de la consommation d'énergie totale. Fin 2022, Kering dispose de systèmes solaires sur les toits et sur les parkings d'une vingtaine de sites.

Les Maisons augmentent également la part d'énergie renouvelable produite et consommée sur site, à travers notamment l'installation de panneaux photovoltaïques à l'instar de Bottega Veneta ou encore Gucci dont 15 % des besoins énergétiques de ses 2 sièges italiens proviennent de panneaux photovoltaïques installés sur site.

Hors énergie solaire, un seul site (le site de production de Saint Laurent à Angers, France) utilise la biomasse bois pour le chauffage des locaux. La production de chaleur est le seul

domaine où Kering utilise encore des énergies fossiles, ceci représente 17% de la consommation totale d'énergie en 2022, en baisse par rapport à 2021 conformément aux efforts du Groupe. Ces chaudières sont progressivement remplacées par des pompes à chaleur électriques, alimentées par de l'électricité renouvelable.

#### 5.2.2.4 Mesure et régulation de l'empreinte carbone au-delà de nos opérations

Les émissions de gaz à effet de serre liées à la chaîne de valeur qui ne sont pas sous le contrôle direct du Groupe (Scope 3) s'élèvent à 2 398 466 tCO<sub>2</sub>e en 2022, soit 99 % des émissions totales. Les catégories du Scope 3 couvertes selon le *GHG Protocol* sont résumées dans le tableau ci-dessous (voir Note Méthodologique 2022 relative à l'EP&L, disponible sur le site internet du Groupe).

Scope 3 par catégorie selon le GHG Protocol (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022
Catégorie 1 - Achat de biens et services	1 852 771
Catégorie 3 - Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie non incluses dans les émissions des Scopes 1 et 2	38 232
Catégorie 4 - Transport et distribution en amont	199 431
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	15 565
Catégorie 9 - Transport et distribution en aval	44 311
Catégorie 11 - Utilisation des produits vendus	244 112
Catégorie 12 - Traitement des produits vendus en fin de vie	4 044
<b>TOTAL SCOPE 3</b>	<b>2 398 466</b>

## Émissions de gaz à effet de serre Scope 3 en 2022 (selon le GHG Protocol) (en %)



Kering s'est engagé à mettre en œuvre des initiatives visant à réduire son impact environnemental dans toutes les catégories calculées du *GHG Protocol*, comme expliqué dans les sections suivantes.

### 1. Émissions liées à l'achat de biens et services

Les émissions liées à l'achat de biens et de services par Kering sont calculées par l'outil EP&L et couvrent l'ensemble de la production et de la transformation des matières premières qui composent les produits et les emballages des Maisons du Groupe (Tiers 3 & 4), la fabrication des composants et l'assemblage des produits vendus (Tiers 1 & 2) et les activités de distribution tierce (*wholesale* - au sein du Tier 0). Elles représentent 77 % du Scope 3, soit 1 852 771 tCO<sub>2</sub>e.

L'objectif de Kering est de minimiser son impact sur les ressources de la planète, non seulement en ce qui concerne l'empreinte carbone mais en tenant compte de tous les indicateurs mesurés dans l'EP&L (pollution de l'air, déchets, utilisation de l'eau, pollution de l'eau et utilisation des sols). Ces initiatives sont présentées dans les sections suivantes, en lien avec la Stratégie de Biodiversité du Groupe (section 5.3) et son Ambition Circularité (section 5.4), et ce dès le sourcing des matières premières (section 5.3.3).

### 1) Engagement et initiatives auprès de nos fournisseurs directs

Kering contribue à la mise en œuvre de projets visant à alléger l'empreinte environnementale des fournisseurs, comme en témoigne le projet *Clean by Design*. Initié dès 2013 auprès du *National Resources Defence Council* (NRDC), le programme *Clean by Design* vise à réduire l'empreinte environnementale des fabricants de textile par l'organisation d'audits énergie-eau sur dix points clés de la performance du site de production.

*Clean by Design* a été implémenté auprès de 41 fournisseurs historiques et stratégiques de rang 1 et 2 situés en Italie (usines de teinture, d'impression et de finition, usines de filature et de tissage, blanchisseries de denim), 6 en Chine (3 usines de lavage de la laine et 3 usines de dévidage de la soie) et 8 au Japon. Les économies d'énergie obtenues sont en moyenne de 19 % par site, se situant principalement dans une fourchette de 10 % à 20 % avec des pics de 40 %. Ce programme a un intérêt économique clair, puisque le retour sur investissement des actions d'efficacité pour les fournisseurs est de moins de 2,5 ans en Italie et moins d'un an en Chine.

En 2021, Kering a annoncé l'extension de *Clean by Design* en Italie avec de l'*Appareil Impact Institute* (Aii), en partenariat avec Stella McCartney et Burberry et l'ONG *a Legambiente* comme partenaire local. Ce partenariat multi-partite reflète la volonté de Kering d'impliquer plus de fournisseurs et d'autres marques, afin d'orienter l'évolution de la chaîne d'approvisionnement du textile vers des objectifs de développement durable de plus en plus ambitieux. Huit fournisseurs et trois sites de production de Brioni ont rejoint le programme en 2021.

En 2022, Kering a également initié le développement d'un processus « zéro émission » dans les industries du cuir et de l'habillement, qui repose sur :

- une progression continue en matière d'efficacité énergétique (dans le prolongement du programme *Clean by Design*) ;
- l'élimination progressive de l'utilisation de combustibles fossiles dans les processus, en remplaçant les chaudières à combustible par des pompes à chaleur ou d'autres systèmes électriques ;
- l'utilisation au maximum de l'autoproduction d'électricité sur site.

La plateforme logistique du Groupe organise des sessions de formation et des réunions de sensibilisation avec ses fournisseurs, et particulièrement avec ses prestataires logistiques autour de (i) la Stratégie Climat de Kering, une majorité de transporteurs fournissant désormais au Groupe leur reporting CO<sub>2</sub> en conformité avec la norme EN 16258, (ii) les attentes en matière de performance environnementale en ligne avec les ambitions du Groupe (reporting, circularité, plastiques à usage unique, empreinte carbone). La certification ISO 14 001 fait d'ailleurs partie des exigences contractuelles envers les prestataires de transport *BtoB*.

Certaines Maisons comme Gucci s'engagent également auprès de leurs fournisseurs pour la mise en place de mesures d'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergie verte. Ainsi, l'utilisation d'énergie renouvelable atteint 25 % dans la chaîne d'approvisionnement de Gucci, et jusqu'à 50 % dans certaines catégories (processus de production de cuir par exemple).

## 2. Émissions liées à l'énergie non incluses dans les Scopes 1 et 2

La catégorie d'émissions liées à l'énergie non incluses dans les Scopes 1 et 2 correspond aux émissions liées à l'extraction, à la production et au transport du combustible et de l'énergie achetée par Kering.

En 2022, ces émissions, directement dérivées des consommations énergétiques du Groupe (voir 5.2.2), s'élèvent à 38 232 tCO<sub>2</sub>e soit 2 % du Scope 3. Les efforts effectués pour réduire les émissions des Scopes 1 et 2 se répercutent directement sur cette catégorie.

## 3. Émissions liées au transport

Les catégories 4, 6 et 9 du protocole GHG liées au transport peuvent être divisées comme suit :

- le transport amont (catégorie 4 du *GHG Protocol*) : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les Maisons ou le Groupe entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels, entre les plateformes logistiques centrales et les centres de distribution locaux et entre les plateformes logistiques centrales ou centres de distribution locaux et les points de vente. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques entre également dans cette catégorie. Le transport amont comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes. En 2022, par rapport à 2021, l'ensemble des flux *last mile* – c'est-à-dire entre les centres de distribution locaux et les points de vente – ont été intégrés. De même, les flux de transport de marchandise *inbound* routiers entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels ont été intégrés.
- le transport aval (catégorie 9 du *GHG Protocol*) : couvrant tous les flux de transport de produits finis commercialisables directement entre les sites logistiques et les clients, ou entre les points de vente et les clients. Sont exclus une part non matérielle à l'échelle du Groupe des flux logistiques dans cette catégorie (pour Brioni, les Maisons de Joaillerie et Kering Eyewear).
- les déplacements professionnels (catégorie 6 du *GHG Protocol*) : couvrant les déplacements aériens.

Les flux de transports *outbound* entre les plateformes logistiques centrales et les centres de distribution locaux ont été intégrés dans un outil de suivi mensuel, permettant un pilotage plus fin au cours de l'année. Des travaux de revue additionnelle des flux de transports et émissions associées ont été réalisés en 2022. Ils ont permis d'intégrer l'ensemble des flux *outbound* jusqu'aux points de vente ainsi que de compléter le suivi des flux entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels. Lorsque certaines données sources étaient manquantes, les émissions afférentes ont été estimées.

Le détail des facteurs d'émissions utilisés est présenté dans la Note méthodologique du reporting environnemental 2022.

### Émissions associées aux transports et aux déplacements en 2022, 2021 et 2020 (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Transport amont	199 431	163 188	120 151	22 %
Transport aval	44 311	73 078	4	- 39 %
Déplacements professionnels	15 565	5 881	6 781	165 %
<b>TOTAL</b>	<b>259 307</b>	<b>242 147</b>	<b>126 936</b>	<b>7 %</b>

### Transport amont

Le transport amont représente 77 % des émissions liées au transport. Kering a recours au transport routier et aérien pour l'acheminement des produits finis et marchandises entre les centres de production et les plateformes logistiques et entre ces dernières et les magasins. L'aérien est réservé aux marchés lointains (Asie, Amériques, Océanie).

### Émissions associées au transport amont par mode en 2022, 2021 et 2020 (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Routier	23 370	7 690	5 181	204 %
Maritime	1 232	1 018	300	21 %
Aérien	174 802	154 405	114 664	13 %
Ferroviaire	27	75	6	- 64 %
<b>TOTAL</b>	<b>199 431</b>	<b>163 188</b>	<b>120 151</b>	<b>22 %</b>

L'augmentation en 2022 par rapport à 2021, est principalement due à la prise en compte dans le calcul de l'empreinte du Groupe de nouveaux flux logistiques (flux *last mile* et flux *inbound* routiers décrits plus haut). A périmètre comparable, la hausse des volumes transportés (du fait de la croissance de l'activité du Groupe en 2022) impacte principalement le transport routier par rapport à un transport aérien stable.

### Transport aval

Dans la continuité de 2021, Kering a intégré les flux liés aux ventes en e-commerce jusqu'aux clients. Les flux e-commerce pris en compte dans l'impact carbone des transports en 2022 couvrent la quasi-totalité des flux (à l'exception des flux non matériels de Brioni ainsi que des Maisons de joaillerie et Kering Eyewear).

### Émissions associées au transport aval par mode en 2022, 2021 et 2020 (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Routier	2 424	2 627	4	- 8 %
Aérien	41 887	70 451	-	- 41 %
TOTAL	44 311	73 078	4	- 39 %

La diminution des émissions liées au transport aérien entre 2021 et 2022 s'explique par des ajustements méthodologiques en 2022 qui ont permis de préciser le calcul des émissions à laquelle s'ajoute une diminution du volume transporté en avion (en t.km) de 27 %, alors que le volume transporté par voie routière (en t.km) a augmenté de 36 %.

### Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport de marchandises représente une part importante des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. C'est pourquoi Kering travaille étroitement avec ses plateformes logistiques, ses Maisons et ses transporteurs, à réduire les distances d'acheminement et de livraison, à optimiser le taux de remplissage des camions et des avions ainsi que la performance environnementale et technique des flottes ou encore à développer des moyens de transports alternatifs visant à diminuer l'empreinte carbone du Groupe.

Depuis 2019, la Division Logistique de Kering s'est concentrée sur l'identification des améliorations possibles tant en termes de mesures et de suivi que sur les actions à lancer pour réduire l'impact environnemental du transport. Les projets de transformation structurels de l'organisation logistique Kering

ont permis de positionner la dimension environnementale au cœur de l'activité. Les véhicules et avions les plus performants sont ainsi privilégiés avec des niveaux d'émissions de CO<sub>2</sub> à respecter très ambitieux (600 gCO<sub>2</sub>/t.km) maximum pour l'aérien, norme EURO 6 pour le routier) et un recours accru aux transports alternatifs pour le *last mile*. Le renouvellement des contrats transporteurs a également été l'opportunité de partager les standards élevés de reporting visé par Kering. Le Groupe collecte chaque mois l'empreinte carbone des activités réalisées pour son compte par chacun de ses transporteurs principaux selon la norme internationale EN 16258. Enfin, dans le prolongement de sa trajectoire carbone SBT 1,5 °C à horizon 2030, Kering prévoit de définir en collaboration avec ses principaux transporteurs des trajectoires carbone compatibles avec son objectif SBT.

En 2022 Gucci, Bottega Veneta et Kering Eyewear ont mis en place des mesures d'optimisation du transport *BtoB* (itinéraires, chargements, design fonctionnel, *reverse logistic*) aux différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à la boutique. Les équipes logistiques Kering ont continué à travailler activement en partenariat avec les Maisons à l'optimisation du packaging, autre levier fort d'amélioration de l'empreinte environnementale.

### Déplacements professionnels

### Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels par avion en 2022, 2021, 2020 et 2019 (en tCO<sub>2</sub>e)

	2022	2021	2020	2019	Évolution 2019/2022
Déplacements aériens	15 565	5 881	6 781	32 181	- 52 %

Suite à deux années marquées par des restrictions liées au contexte sanitaire en particulier pour les vols internationaux, les déplacements professionnels ont repris en 2022, entraînant une augmentation des émissions de CO<sub>2</sub> associées par rapport à 2021 mais en nette diminution (- 52 %) par rapport à l'année 2019 du fait de l'instauration des accords de travail à distance et de la généralisation des événements digitaux.

À cela s'ajoute le fait que les Maisons du Groupe développent des alternatives pour réduire les déplacements professionnels et encouragent l'utilisation des transports publics, la mobilité douce ainsi que le covoiturage de leurs employés.

En effet, depuis 2021, Gucci met à disposition un service de voitures partagées sur certains sites italiens utilisable en dehors des heures travaillées. Balenciaga met également à disposition un système de covoiturage pour son site de production à Cerreto Guidi en Italie.

Les déplacements à vélo sont aussi encouragés, que ce soit via l'installation de parking à vélos (Boucheron, Balenciaga et Kering Corporate), ainsi que via l'installation de parc de vélos électriques pouvant être utilisé gratuitement par les employés du siège parisien de Saint Laurent, ainsi que pour les équipes logistiques.

Le Groupe impose également des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction et électrifie progressivement son parc de véhicules. Dans cette optique, Pomellato, Dodo, Kering Eyewear, Saint Laurent ainsi que Kering Corporate intègrent des véhicules hybrides et électriques dans leurs flottes. Ces derniers représentent plus de 49 % du parc automobile de Gucci et 46 % de celui de Bottega Veneta et 65 % de celui de Balenciaga à fin 2022.

#### 4. Émissions liées à l'utilisation des produits vendus et leur traitement en fin de vie

Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus et à leur fin de vie représentent ensemble 10 % des émissions Scope 3 du Groupe, selon le *GHG Protocol*, et correspondent respectivement à 244 112 et 4 044 tCO<sub>2</sub>e.

Une description détaillée des actions menées par Kering pour réduire l'impact de ces catégories et influencer les consommateurs se trouve dans les sections 5.4 à 6.1 incluses.

##### 5.2.2.5 Contribuer à l'atténuation du changement climatique

La réduction des émissions de gaz à effet de serre est la première priorité du Groupe en matière de stratégie climatique. En complément des objectifs de réduction du Groupe validés par la *Science Based Target initiative*, Kering investit depuis 2012 dans des projets de compensation carbone fondés sur la nature, contribuant ainsi à la protection des écosystèmes et des puits de carbone mondiaux essentiels. Ces projets contribuent à l'atténuation du changement climatique au-delà de nos chaînes de valeur et permettent de préserver et restaurer des écosystèmes sensibles (forêts, zones humides, zones côtières).

Le volume de crédits carbone correspond chaque année à l'ensemble des émissions directes et indirectes du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement (Scopes 1, 2 et 3 mesurés via l'EP&L - hors utilisation et fin de vie des produits). En 2022, Kering a ainsi compensé, au titre de 2021, l'ensemble de son empreinte pour un total de 2 143 465 tCO<sub>2</sub>e via des projets fondés sur la nature certifiés. 11 % de ces crédits proviennent de projets de séquestration de dioxyde de carbone depuis l'atmosphère (communément appelés « *removal projects* ») et 89 % proviennent de projets d'évitement d'émissions de gaz à effet de serre (aussi « *avoidance projects* »). Cela inclut par exemple des programmes REDD+ de réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation des écosystèmes certifiés et vérifiés par des standards internationaux comme le *Verified Carbon Standard* (VCS) ou *Gold Standard*.

Tous les projets soutenus par Kering contribuent à l'atténuation du changement climatique (évitement d'émissions de gaz à effet de serre et/ou séquestration carbone) et incluent des impacts positifs sur la biodiversité et les communautés locales, certifiés par le *Climate, Community and Biodiversity Alliance* (CCBA) et/ou par SD V1Sta (*Sustainable Development Verified Impact Standard*). Kering compte faire croître progressivement la part de soutien à des projets de séquestration par rapport à ceux d'évitement, tel que préconisé par SBTi.

Kering poursuit par ailleurs la diversification et le renforcement de sa contribution à l'atténuation du changement climatique au-delà de ses propres chaînes de valeur à travers deux axes majeurs :

- Le soutien à des projets ciblés utilisant des techniques émergentes dans des territoires clés pour Kering et en lien avec les filières de matières premières de la mode. Depuis 2020, Kering investit ainsi dans des projets Label Bas Carbone, en partenariat avec l'IDELE (Institut de l'élevage), qui soutiennent les éleveurs bovins français pour développer des pratiques plus sobres en carbone. En 2022, Kering s'est engagé auprès de la filière lin en France avec des projets d'agriculture régénératrice coordonnés par Sysfarm.
- Le *Climate Fund for Nature* : annoncé à l'occasion de la COP15 fin 2022, ce fonds initié par Kering et géré par Mirova, filiale de Natixis spécialisée dans l'investissement à impact environnemental et social, investit dans des projets dans les zones prioritaires d'approvisionnement de la mode et de la beauté. Rejoint par le Groupe L'Occitane, ce fonds rassemble déjà 140 millions d'euros d'investissement et est ouvert à d'autres acteurs de la mode et de la beauté avec un objectif d'investissement de 300 millions d'euros. Ce fonds permet d'initier de nouveaux projets de solutions fondées sur la nature de haute qualité générant des crédits carbone pour Kering et les autres co-investisseurs, à environ 2/3 dans des projets de séquestration (« *removal* ») et 1/3 de conservation et évitement (« *avoidance* »). Il vise une contribution à hauteur de 10 millions de tCO<sub>2</sub> sur une durée de 15 ans, ainsi que des co-bénéfices pour les communautés avec un accent particulier mis sur la promotion de l'indépendance des femmes.

#### Focus sur : Le portefeuille de solutions climatiques de Gucci

Depuis 2020, Gucci développe son approche positive pour la nature en transformant directement sa propre chaîne d'approvisionnement par l'intermédiaire de l'agriculture régénératrice, notamment au travers de son portefeuille de solutions climatiques (*Natural Climate Solutions Portfolio*). En 2022, la Maison a ainsi poursuivi ses programmes de soutien pour protéger et restaurer la nature au travers de projets de compensation REDD+. Ces projets participent à la lutte contre le changement climatique tout en créant un impact économique et social positif pour les communautés locales et en protégeant la faune et la flore (protection des terres intactes par des projets de compensation du « carbone vert » et restauration des forêts et des zones humides - principalement mangroves - via des projets « carbone bleu », particulièrement efficaces pour la séquestration et le stockage du carbone). La Maison soutient une série de projets d'agriculture régénérative en Italie et dans le monde entier, dont les matières produites seront incluses dans les prochaines collections Gucci.

## 5.3 Préserver la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles

	FIN DE VIE	UTILISATION DES PRODUITS	TIER 0 Opérations et boutiques	TIER 1 Assemblage final	TIER 2 Préparation des sous-éléments	TIER 3 Transformation des matières premières	TIER 4 Production des matières premières
Utilisation des sols 31 % 	0 ha	326 ha	23 ha	3 419 ha	3 333 ha	631 ha	293 976 ha

Les résultats EP&L 2022 du Groupe montrent que 31 % des impacts environnementaux monétisés de Kering concernent la biodiversité et l'utilisation des sols, ceux-ci se présentant en quasi-totalité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

### 5.3.1 Stratégie biodiversité : Préserver le capital naturel sur toute notre chaîne d'approvisionnement (jusqu'au Tier 4)

Les Maisons du Groupe utilisent principalement des matières naturelles pour la fabrication de leurs produits. Ces matières premières proviennent d'exploitations agricoles, de pâturages, de forêts et de mines. Avec des chaînes d'approvisionnement réparties sur l'ensemble de la planète (par exemple, la laine en Nouvelle-Zélande ou en Afrique du Sud, le cachemire en Mongolie, le coton biologique en Inde ou en Turquie...), la préservation et le bon fonctionnement des écosystèmes sont primordiaux pour Kering.

En 2020, Kering a publié sa Stratégie biodiversité qui vise à enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Kering s'engage à contribuer à avoir un impact net positif<sup>(1)</sup> sur la biodiversité d'ici 2025 :

- Kering structure ses activités autour de quatre phases : éviter, réduire, restaurer & régénérer, et transformer. Kering applique cette hiérarchie de conservation préconisée par *Science Based Targets Network* (SBTN) pour créer une trajectoire pour la nature et développer des méthodologies scientifiques pour que les activités humaines respectent les limites planétaires ;
- Kering a pris des engagements quantitatifs d'ici 2025 :
  - Kering facilitera la transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares dans les paysages où sont extraites certaines des principales matières premières rentrant dans la chaîne d'approvisionnement

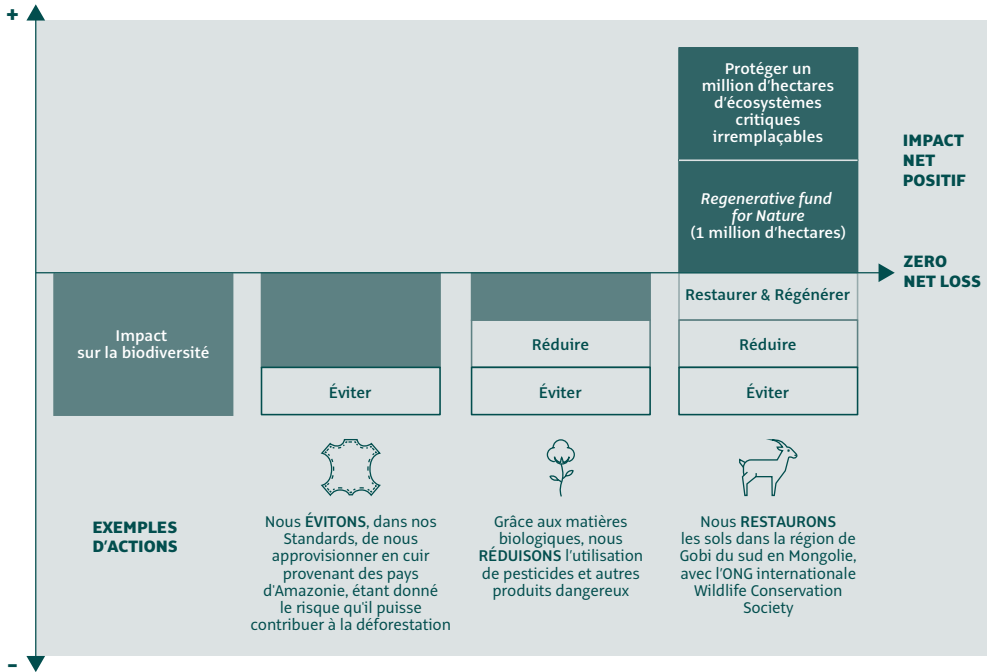
de Kering, telles que le cuir, le coton, la laine ou le cachemire. Pour cela, Kering s'est associé à l'ONG *Conservation International* en créant le *Regenerative Fund for Nature*, qui soutient des projets de transformation des pratiques agricoles et d'élevage dans les zones d'approvisionnement en matières premières de la mode,

- Kering protégera un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement, notamment par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales.

Ces deux millions d'hectares représentent plus de six fois l'empreinte globale des activités de Kering directes et indirectes (chaînes d'approvisionnement) calculée en 2020 par l'EP&L à hauteur de 350 000 hectares. Ainsi, Kering prend un facteur de sécurité important pour avoir un impact net positif sur la biodiversité.

À travers sa Stratégie biodiversité, Kering s'est ainsi engagé depuis 2020 à réduire ses impacts négatifs sur la biodiversité et à augmenter les impacts positifs, en ligne avec l'objectif 15 du Cadre mondial pour la biodiversité, convenu lors de la COP15 sur la diversité biologique à Montréal en 2022. Cela implique notamment de rendre compte régulièrement, d'évaluer et de divulguer de manière transparente les risques, dépendances et impacts sur la biodiversité – en particulier par le biais de son EP&L – tout au long de ses opérations et chaînes de valeur. Le Groupe est également aligné avec l'objectif 19 sur la mobilisation des ressources financières pour la préservation et la restauration de la nature, via le *Climate Fund for Nature*.

(1) Une entreprise ayant un impact « net positif » sur la biodiversité est une entreprise dont les nuisances sur la biodiversité générées par ses activités sont dépassées par son impact positif sur la biodiversité.



## Alignement de Kering avec les principes de la SBTN et engagement au sein de la TNFD

La Stratégie biodiversité de Kering fixe des objectifs clairs et mesurables en matière de biodiversité, en lien avec les activités principales de l'entreprise. Dans cette lignée, Kering a rejoint dès 2020 le programme d'engagement des entreprises du réseau *Science Based Targets Network* (SBTN) et participe activement au développement d'une stratégie partagée entre toutes les parties prenantes et à la mise en place d'actions. Le programme permettra de fournir au SBTN des informations scientifiques essentielles et de proposer plusieurs approches. Aux côtés d'autres groupes et coalitions, il constitue également un forum d'échanges sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience. Cela permet en outre à Kering de continuer à affiner ses objectifs en fonction des meilleures données scientifiques disponibles.

Suite à une série de consultations, SBTN prévoit de publier une première version de son référentiel sur la définition d'objectifs fondés sur la science (SBT) pour la nature début 2023. Kering s'est engagé à suivre ces recommandations, à continuer de contribuer à leur amélioration et à soutenir leur utilisation par le plus grand nombre.

Kering est également membre du Forum de Parties prenantes de la *Taskforce for Nature-Related Financial Disclosures* (TNFD), dans le cadre de l'élaboration de son référentiel dont la version finale devrait être publiée en septembre 2023.

### 5.3.2 Utilisation raisonnée des sols et protection de la biodiversité

Convaincu, d'une part, que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat de perte de biodiversité par les scientifiques et d'autre part du lien entre la préservation des écosystèmes et la pérennité de son activité économique,

Kering a fait de la protection de la biodiversité un élément essentiel de sa stratégie d'entreprise. En effet, en tant qu'acteur du secteur du luxe, la nature de ses pièces et l'exigence de qualité qui y est associée rendent Kering largement dépendant des matières premières d'origine naturelle (laine, cachemire, cuir, coton, soie, etc.) et des écosystèmes dont elles proviennent. Le changement climatique, la dégradation des sols et la perte d'habitats naturels commencent déjà à perturber ces écosystèmes, il est donc essentiel de renforcer leur résilience. En effet, ces habitats naturels riches en biodiversité fournissent des services essentiels à nos sociétés comme la régulation du climat, la régénération des sols, le filtrage de l'eau et la disponibilité de matières premières pour les activités de Kering, mais aussi l'alimentation, la médecine ou la construction.

#### 5.3.2.1 Mesure des services écosystémiques et de la biodiversité et focus sur les zones géographiques clés

Le pilier "utilisation des sols" de l'EP&L permet d'estimer l'impact des matières premières utilisées par le Groupe sur la fourniture de services écosystémiques et sur la biodiversité. La méthodologie pour cet indicateur établit une valeur de référence des services écosystémiques pour les biomes vierges en utilisant (1) la richesse des espèces, (2) la biomasse aérienne et (3) le carbone organique du sol (SOC) comme paramètres de substitution. Ces paramètres sont appliqués aux activités du Groupe, en fonction des types d'utilisation des sols et des zones géographiques. Kering s'engage à améliorer la prise en compte de la biodiversité et des services écosystémiques dans sa méthodologie EP&L, par exemple via la possibilité d'intégrer l'abondance moyenne des espèces comme mesure supplémentaire. Les résultats de l'EP&L permettent ainsi une compréhension avancée des zones géographiques où concentrer l'action du Groupe.



Dans le cadre de son *Regenerative Fund for Nature* lancé en 2020 en collaboration avec *Conservation International*, les données clés de la chaîne d'approvisionnement de Kering ont été superposées à une analyse réalisée via un système d'information géographique permettant d'identifier les « points chauds de biodiversité » de la Terre, en identifiant spécifiquement les endroits critiques pour la biodiversité, pour la séquestration de carbone, pour les services écosystémiques rendus et pour la productivité des terres. Les sept premiers projets sélectionnés en 2021 sont ainsi situés dans des zones géographiques prioritaires.

Kering soutient depuis plusieurs années des programmes de conservation, restauration ou régénération de la nature dans certains de ces « points chauds de biodiversité », notamment :

- un programme de reforestation totale de sites d'extraction minière en forêt amazonienne mis en œuvre en partenariat avec *Solicaz* et *ReforestFinance* ;
- un programme de régénération des sols et protection des espèces dans le désert de Gobi du Sud en partenariat avec *Wildlife Conservation International* (poursuivi dans le cadre du *Regenerative Fund for Nature* en partenariat avec *The Good Growth Company*) ;
- soutien à l'effort du *Karoo Lamb Consortium* pour préserver le patrimoine de biodiversité qui existe dans la région.

### 5.3.2.2 Mise en place d'actions guidées par la hiérarchie de conservation

Kering applique la hiérarchie du SBTN : Éviter, Réduire, Restaurer & Régénérer, Transformer.

#### 1. Éviter

En priorité, les Maisons évitent de s'approvisionner en matériaux ayant de forts impacts négatifs connus sur l'environnement, en particulier dans les zones d'importance écologique critique. Comme précisé dans les *Kering Standards*, il s'agit, par exemple, de veiller à ce que tous les approvisionnements soient issus de matériaux exempts d'impact sur la déforestation et la conversion d'autres écosystèmes naturels non forestiers, ainsi que de s'assurer que les matériaux respectent étroitement les orientations publiées dans le cadre de la CITES.

#### 2. Réduire

Lorsque les impacts sont inévitables, Kering et ses Maisons s'efforcent de réduire les impacts négatifs sur l'environnement en s'approvisionnant en matériaux issus de sources privilégiées telles que définies dans les *Kering Standards*. En effet, ces standards listent les certifications tierces recommandées dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe qui garantissent des pratiques agricoles à faible impact, telles que l'agriculture biologique. En 2022, 71 % des matières premières étaient alignés avec les *Kering Standards*, au regard de l'objectif d'atteindre 100 % en 2025.

#### 3. Restaurer & Régénérer

Au-delà de l'évitement des impacts négatifs, Kering vise à changer le paradigme en restaurant et en régénérant les écosystèmes. Le *Regenerative Fund for Nature* a pour objectif de transformer 1 million d'hectares de fermes et de pâturages dans les paysages de sa chaîne d'approvisionnement en espaces d'agriculture régénératrice d'ici à 2025. Les sept premiers projets ont été sélectionnés en 2021 dans les zones où sont produites les matières premières nécessaires aux produits de Kering : coton (en Inde), cuir (en Argentine, en France et en Espagne), laine (en Argentine et en Afrique du Sud) et cachemire (en Mongolie). Chacun de ces projets dispose d'un cadre de suivi pour évaluer l'impact sur la santé des sols (y compris une meilleure séquestration de carbone dans les sols), la biodiversité, l'arrêt de l'utilisation d'intrants chimiques, le développement socio-économique des communautés locales, et le bien-être animal. Les méthodologies de mesure et indicateurs utilisés – proposés par les porteurs de projet avec le soutien technique et scientifique de *Conservation International* – varient selon les géographies, pour être adaptés au contexte local. À l'échelle de l'ensemble du portefeuille de projets, Kering mesure le nombre d'hectares sur lesquels des pratiques régénératrices sont déployées grâce au soutien du fonds (avec l'objectif d'atteindre 1 million d'hectares d'ici 2025), ainsi que le nombre de bénéficiaires. Au total, les projets représentent 840 000 hectares qui seront à terme convertis en espaces d'agriculture régénératrice et impliquent 60 000 personnes à travers le globe.

### Focus sur : le projet Epiterre

L'un des projets soutenus par le fonds, implémenté dans le Lot (France) par l'association Epiterre, inclut la signature de contrats de paiements pour services écosystémiques rendus par les actions des agriculteurs impliqués. Prenant place dans une région emblématique d'élevage ovin, le projet vise à soutenir la plantation de 200 hectares de sainfoin – une espèce de légumineuse locale qui aide à fixer de l'azote atmosphérique dans les sols, source alimentaire nutritive et durable pour les moutons, ainsi qu'une riche source de pollen pour les abeilles et autres insectes pollinisateurs. Le projet inclut aussi l'implantation de nouvelles ruches pour apporter davantage de soutien aux pollinisateurs. Ces actions contribuent à renforcer une filière ancestrale, renaissante et durable sur ce territoire, et valorisent l'amélioration des services écosystémiques incluant la protection des sols face aux risques d'érosion et aux événements climatiques extrêmes, la résilience de la production dans les décennies à venir, la pollinisation ou encore la séquestration de carbone dans les sols.



Kering est membre fondateur de l'initiative *Frontier Founder* de l'institut Savory dont l'objectif est d'encourager les pratiques pastorales régénératrices dans le monde dans des fermes productrices de matières premières clés comme la laine, la peau lainée ou le cuir. Via le programme *Ecological Outcomes Verification* (EOV) de l'institut, Kering peut accéder aux données et contrôles de vérification permettant de démontrer l'impact positif de ses choix d'approvisionnement sur les sols, la gestion de l'eau, le bien-être animal et la biodiversité.

#### 4. Transformer

Afin de soutenir l'objectif d'avoir un impact positif net, Kering soutient des actions en dehors des chaînes d'approvisionnement directes du Groupe.

##### 1) Collaborations externes pour transformer l'industrie et sensibiliser à la biodiversité

Kering contribue et intervient à divers événements sur des sujets de biodiversité, d'agriculture régénératrice et d'approvisionnements durables. En 2022, ces événements ont inclus la Conférence des Parties des Nations unies sur les changements climatiques en Égypte (COP 27) ainsi que celle sur la Convention sur la Biodiversité Biologique au Canada (COP 15); la conférence annuelle de Textile Exchange, le Forum Biodiversité et Économie et la *Climate Week* à New York, et :

Coalitions	Initiatives
<i>One Planet for Biodiversity Business</i> (OP2B)	Initiée en 2019, coalition regroupant 26 entreprises issues du secteur agro-alimentaire, et plus minoritairement du secteur cosmétique et de la mode, visant à protéger et restaurer la biodiversité au sein des chaînes d'approvisionnement des entreprises membres et de leurs portefeuilles de produits via trois axes : (i) restaurer la vie dans les sols agricoles via des pratiques d'agriculture régénératrice, (ii) réintroduire la biodiversité cultivée dans les chaînes d'approvisionnement, et (iii) protéger les écosystèmes à haute biodiversité notamment en luttant notamment contre la déforestation. En amont de la COP 15, OP2B a publié un nouveau référentiel sur les projets de restauration d'écosystèmes menés ou soutenus par les entreprises, incluant définitions, principes, exemples d'indicateurs d'impact et études de cas des membres. Complémentaire au référentiel OP2B pour l'Agriculture Régénératrice publié en 2021, ce guide vise notamment à contribuer à une plus forte harmonisation dans le domaine.
<i>International Platform for Insetting</i> (IPI)	L'IPI réunit des entreprises cherchant à soutenir des actions de décarbonisation et de soutien à la biodiversité et aux communautés locales dans les régions où elles s'approvisionnent en matières premières. Membre fondateur, Kering a soutenu en 2022 la publication du rapport <i>Practical Guide to Insetting</i> , qui explique la pratique de l'insetting en 10 leçons et décrit 5 opportunités pour faire évoluer l'insetting. Ce guide vise à aider les entreprises à transformer leurs chaînes d'approvisionnement vers un avenir résilient et régénérateur.
<i>Textile Exchange</i>	Kering a contribué au co-financement d'un état des lieux des programmes, standards et certifications relatives à l'agriculture régénératrice. Cette étude, publiée début 2022, a pour but d'accélérer l'adoption de cette pratique au sein de l'industrie de la mode. En 2022, Kering a soutenu la suite de ce travail : la création d'une communauté de pratiques autour de l'agriculture régénératrice modérée par Textile Exchange ainsi que le lancement d'une étude sur le monitoring des impacts générés par ces pratiques.
<i>Act4Nature international</i>	Depuis son lancement en 2018, Kering est membre de cette coalition française pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité via la signature d'engagements communs et l'établissement d'objectifs individuels.
IPBES	Depuis 2019, Kering est le premier acteur privé partenaire de l'IPBES, plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques. Le soutien apporté par Kering contribue aux différents travaux de l'IPBES visant à étayer les données scientifiques et ainsi favoriser des décisions plus éclairées concernant la nature. Il s'agit entre autres de mettre en place des activités de soutien politique, de renforcer les capacités, de développer de nouvelles connaissances, de mener des actions de sensibilisation et de fournir des évaluations réalisées par des experts scientifiques.
<i>The Fashion Pact</i>	Membre actif du groupe de travail dédié à la biodiversité

#### 2) Contributions positives pour le climat et la biodiversité au-delà des chaînes d'approvisionnement

En parallèle des efforts de décarbonisation dans ses chaînes d'approvisionnement, Kering contribue à l'atténuation du changement climatique à hauteur de son empreinte carbone (Scopes 1, 2 et 3 calculés via l'outil E&PL - hors usage et fin de vie des produits) via des solutions fondées sur la nature, soutenues notamment par la création, en 2022, du fonds *Climate Fund for Nature* (voir section 5.2.2.5).

Au-delà de sa chaîne d'approvisionnement, Kering va protéger 1 million d'hectares supplémentaires d'habitats « irremplaçables » critiques par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, évitement d'émissions de gaz à effet de serre liées à la déforestation ou dégradation d'écosystèmes naturels, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales.

Les Maisons s'impliquent également au sein de leurs chaînes d'approvisionnement (voir section suivante), ainsi que dans des initiatives de conservation au titre de leur marque (voir section 6.3.2).

#### 5.3.3 Sourcing durable et utilisation des matières premières (Tier 3 et Tier 4)

##### 5.3.3.1 Traçabilité et transformation des pratiques de production de matières premières

L'EP&L du Groupe montre clairement que la majorité des impacts environnementaux (86 %) se situe en amont de ses chaînes d'approvisionnement (Tier 1 à Tier 4), et particulièrement au niveau de la production des matières premières et de leur première transformation (Tiers 3 et 4, 70 %). Pour Kering, les impacts clés sont donc générés par les matières utilisées en grande quantité et dont la production présente des impacts significatifs sur l'environnement, comme le cuir, mais également par les matières utilisées en faible quantité mais dont l'extraction ou la production impliquent de forts impacts. C'est le cas des fibres d'origine animale comme le cachemire et la laine, ou encore des métaux (dont l'or et le laiton).

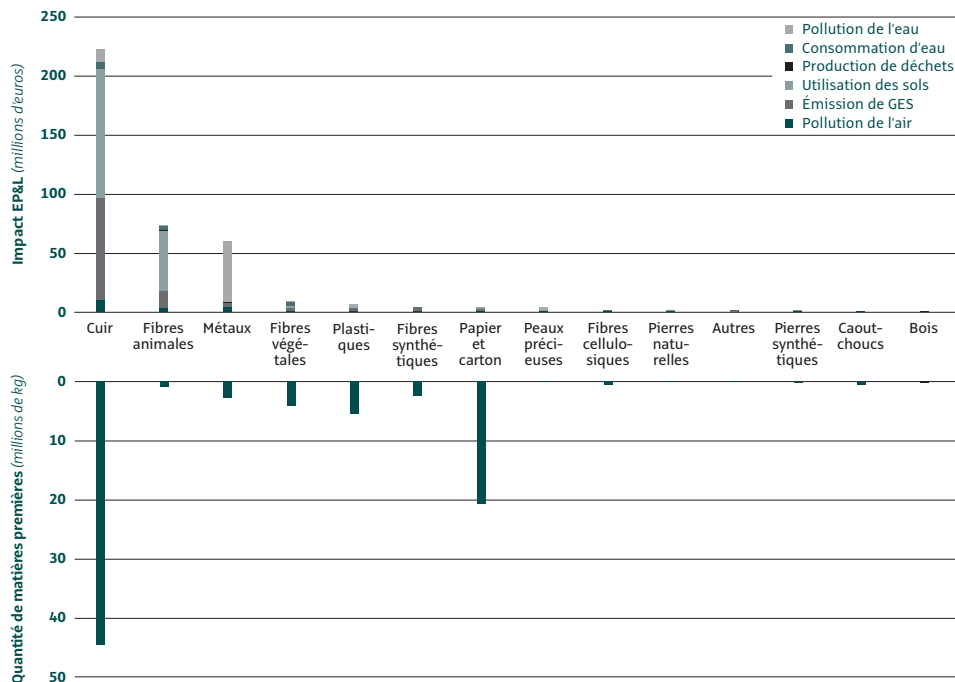
## Développement durable

Respecter et protéger l'environnement dans nos opérations et notre chaîne de valeur

Le profil d'empreinte environnementale du Groupe est directement lié à ses usages de matières premières. Ainsi les produits en cuir et les fibres textiles d'origine animale présentent un impact principalement sur les émissions de gaz à effet de serre et sur l'utilisation des sols (et la perte potentielle de services écosystémiques). L'utilisation de métaux, et plus particulièrement de métaux précieux, a un fort impact sur la pollution de l'eau en raison des substances chimiques utilisées lors de l'extraction et des premières étapes d'affinage.

L'analyse d'impact par matière permet de prioriser et de focaliser les efforts du Groupe sur les matières premières et les chaînes d'approvisionnement qui génèrent le plus d'impacts :

- les matières utilisées en grande quantité, et dont la production présente des impacts significatifs sur l'environnement, comme le cuir ;
- les matières utilisées en faible quantité, mais dont l'extraction ou la production impliquent de forts impacts. C'est le cas des fibres d'origine animale comme la laine, le cachemire ou encore des métaux (dont l'or et le laiton).



Kering s'est engagé à réduire son empreinte environnementale dès la production de matières premières. Dans cet objectif, le programme *Smart Sourcing*, lancé en 2013, apporte ses recommandations et son soutien aux Maisons afin d'intégrer des matières premières produites de façon durable et responsable. Ce projet s'appuie sur les *Kering Standards* et repose sur une collaboration étroite entre le Groupe et ses Maisons, associant le *Material Innovation Lab*, les équipes *supply chain*, R&D et développement durable, dans le but d'adapter de nouvelles solutions d'approvisionnement responsable aux besoins spécifiques de chaque Maison.

Les *Kering Standards* établissent notamment les exigences du Groupe en termes de traçabilité des matériaux des Maisons (voir section 4.1.1). Le niveau global de traçabilité des matières premières est consolidé de manière annuelle à travers l'outil EP&L, grâce à la collecte d'informations concernant les volumes achetés. Le niveau de traçabilité demandé par type de matière a été défini selon une matrice des risques associés à chaque type de matière, ainsi qu'au niveau de transparence réalisable par le marché. L'origine des

matières est établie par déclaration des fournisseurs et peut être complétée par des protocoles spécifiques : certification (comme ICEC pour le cuir), vérification par les Maisons, etc. En plus des audits, les Maisons investiguent différentes technologies pour tracer le chemin depuis l'extraction des matières premières, aux étapes de production intermédiaires, puis dans leurs opérations en propre jusqu'au magasin : puces RFID ou NFC, *blockchain*, marquage mécanique des peaux, technologie forensique, etc.

Kering s'est ainsi engagé à :

- atteindre 100 % de traçabilité d'ici 2025 au moins jusqu'au pays d'origine, et au-delà (potentiellement jusqu'à la ferme) pour certaines matières (comme spécifié dans les *Kering Standards* pour chaque matière).
- atteindre 100 % d'alignement aux *Kering Standards* d'ici à 2025, ce qui se traduit par des objectifs concrets pour la majorité des matières premières. Plus spécifiquement, Kering a atteint en 2022 les niveaux de traçabilité et d'alignement avec *Kering Standards* suivants :

Matières premières	Taux de traçabilité <sup>(1)</sup> 2022	Niveau de traçabilité	Objectifs Kering Standards 2025	Taux d'alignement <sup>(2)</sup> avec les Kering Standards 2022
TOTAL – TOUTES LES MATIÈRES PREMIÈRES	95 %		<ul style="list-style-type: none"> <li>Traçabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur</li> <li>Zéro déforestation et conversion d'écosystèmes naturels</li> <li>Promotion des pratiques d'élevage et d'agriculture régénératrices</li> <li>Soutien aux communautés et pratiques culturelles locales</li> <li>Utilisation de matières premières recyclées ou régénérées dès que possible</li> <li>Respect des listes MRSL et PRSL : pas d'utilisation de substances dangereuses ou potentiellement dangereuses dans le processus de fabrication tout comme dans le produit fini</li> </ul>	71 %
Cuir	96 %	Jusqu'à l'abattoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tannage sans métaux lourds</li> <li>Provenance de pays autorisés</li> <li>Bien-être animal</li> </ul>	69 %
Laine	95 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % de laine certifiée ou recyclée</li> <li>Pratiques d'élevage restaurant les écosystèmes naturels et les sols</li> <li>Bien-être animal</li> </ul>	60 %
Cachemire	96 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % de cachemire certifié ou recyclé</li> <li>Pratiques d'élevage restaurant les écosystèmes naturels et les sols</li> <li>Bien-être animal</li> </ul>	31 %
Coton	94 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % de coton certifié biologique, agriculture régénératrice ou recyclé</li> </ul>	72 %
Soie	97 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % de soie certifiée biologique, agriculture régénératrice ou recyclée</li> </ul>	48 %
Fibres cellulosiques	77 %	En provenance de fournisseurs validés (certification FSC ou Canopy "Dark Green Shirt")	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % de fibres recyclées ou provenant de forêts gérées durablement (FSC – <i>Forest Stewardship Council</i>), et sourcées auprès de fournisseurs ayant atteint une note « <i>Dark Green Shirt</i> » dans le dernier rapport <i>Hot Button</i> de CanopyPlanet</li> </ul>	76 %
Or	100 % bijouterie joaillerie 99 % toutes catégories produit confondues, y compris plaquage	En provenance de la plateforme d'achat d'or responsable de Kering ou recyclage interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % d'or certifié RJC CoC, recyclé ou provenant de mines artisanales certifiées Fairmined ou Fairtrade ou validées par Kering</li> </ul>	99 %
Peaux précieuses	94 %	Jusqu'à la ferme (espèces élevées) ou l'abattoir (espèces prélevées)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des procédures CITES (conventions internationales pour les espèces en danger, faune et flore)</li> <li>Aucun <i>sourcing</i> d'espèce menacée d'extinction</li> <li>Approvisionnement auprès de pays et filières certifiés ou approuvés par Kering</li> <li>Prévenir tout impact pouvant nuire aux populations sauvages et à leurs habitats</li> <li>Bien-être animal</li> </ul>	93 %
Papier/Carton	99 %		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de 100 % de papier ou bois recyclé ou certifié FSC</li> </ul>	99 %

(1) Taux de traçabilité : volume de traçabilité atteint / volume total de matière achetée.

(2) Taux d'alignement : volume d'alignement atteint selon les principes des *Kering Standards* / volume total de matière achetée.

Les informations sont collectées via les déclarations de l'ensemble des Maisons du Groupe et de leurs fournisseurs, matière par matière, en vue du calcul de l'EP&L du Groupe et de la détermination des taux relatifs aux *Kering Standards*.

## 5.3.3.2 Cuirs

	Taux de traçabilité 2022	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les Kering Standards 2022
<b>Cuir - total</b>	<b>96 %</b>		<b>69 %</b>
Bovin	96 %	Jusqu'à l'abattoir	77 %
Ovin	95 %		43 %

La notion de cuir responsable, définie dans les *Kering Standards*, combine la traçabilité, i.e. un cuir traçable à toutes les étapes depuis l'abattoir, l'approvisionnement auprès de fermes qui minimisent leur impact environnemental, le respect du bien-être animal, l'adoption de pratiques de régénération des sols et le tannage sans chrome. En matière de traçabilité, en 2021 Kering a renforcé le travail d'investigation et de traçabilité des peaux, qui proviennent en majorité d'Europe en complétant la cartographie poussée de sa chaîne d'approvisionnement permettant d'identifier 487 abattoirs dans près de 40 pays à travers le monde. Plusieurs Maisons (Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta, Saint Laurent) développent des technologies pour tracer le cuir à chaque étape de production, notamment pour ne pas perdre la trace à l'abattoir qui est le maillon le plus sensible.

Concernant le bien-être animal, Kering a publié en 2019 ses Standards communs à toutes les espèces animales présentes dans ses chaînes d'approvisionnement ainsi que celles spécifiquement développées pour les veaux, les bovins, les ovins et les caprins, des espèces particulièrement présentes dans la chaîne d'approvisionnement du cuir. Ces Standards sont également accompagnés d'un guide de pratiques spécifique concernant les abattoirs (voir section 5.3.4). Kering a actualisé en 2021 sa cartographie des labels agroalimentaires

qui correspondent à un niveau équivalent à ses Standards en termes de bien-être animal et de protection de l'environnement aussi bien au niveau des élevages que celui des abattoirs. L'approche choisie est de s'adosser sur des standards existants dans l'industrie alimentaire et de créer des liens entre les chaînes d'approvisionnement du cuir et de la viande. À ce jour, 16 standards ont été identifiés, présents dans près de 40 pays à travers le monde.

En 2022, une dizaine d'audits physiques pour vérifier le respect des *Kering Standards* dans les abattoirs ont eu lieu.

Un groupe de travail interne dédié au sujet du cuir responsable regroupe, depuis 5 ans, des représentants de toutes les Maisons du Groupe utilisant du cuir afin de collaborer sur le sujet. En 2022, les travaux se sont concentrés sur la transparence et la traçabilité, le bien-être animal ainsi que sur l'agriculture régénératrice dans les chaînes d'approvisionnement en cuir.

Saint Laurent a initié un projet sur la traçabilité auprès de ses tanneries italiennes, rejoint ensuite par Balenciaga. Ce projet vise à renforcer la collecte d'information sur leurs approvisionnements (pays, abattoirs, régions d'élevage) et leurs pratiques, notamment le recours à la certification ou à l'évaluation par des tiers indépendants.

Kering a continué en 2022 ses collaborations pour favoriser l'émergence de pratiques plus responsables :

Initiatives	Présentation	Résultats 2022
<i>Paris Good Fashion</i>	Co-pilotage depuis 2019 avec le Conseil national du cuir (CNC) d'un groupe de travail sur la bien-être animale, réunissant plusieurs acteurs de poids du secteur de la mode et du luxe français, pour accélérer la vérification et l'amélioration des pratiques avec les acteurs de l'agroalimentaire et l'industrie de la viande, dont les chaînes d'approvisionnement sont communes	Restitution publique d'une étude sur le lien entre qualité des peaux et bien-être animal
« Cuir de Veau Français Responsable »	Avec d'autres marques de l'univers du luxe, mutualiser et déployer des audits de vérification du bien-être animal sur l'ensemble de la filière de production de cuir de veaux français en collaboration avec les acteurs de la filière veau (éleveurs, intégrateurs, abatteurs)  Cette démarche permettra de partager les leviers à mettre en œuvre pour améliorer le niveau de performance, et ce via un soutien financier et technique des éleveurs, alimenté par l'initiative	Co-construction et validation protocole d'audit commun avec des experts vétérinaires et l'Idel (Institut de l'Élevage)  Audits pilotes réalisés par une tierce partie dans 50 exploitations  Objectif de déploiement national d'ici 2025
<i>Textile Exchange - Responsible Leather Roundtable</i>	Favoriser l'émergence d'une certification pour le cuir : depuis 2017, développement d'un benchmark des certifications existantes dans les chaînes d'approvisionnement du cuir et mise en place d'un mécanisme de rétribution des acteurs les plus vertueux en termes de bien-être animal et de respect de l'environnement.	Certification LWG ou ICEC ( <i>Istituto di Certificazione della Qualità per l'Industria Conciaria</i> ) en Italie de tanneries travaillant pour les Maisons du Groupe (Bottega Veneta, Gucci, Balenciaga, Saint Laurent)

### Tannage sans chrome/métaux

Les techniques de tannage sans métaux constituent également un axe majeur des travaux de Kering sur le cuir. Depuis 2017, le Groupe travaille en étroite collaboration avec ses tanneries, ses Maisons et leurs fournisseurs pour promouvoir l'usage de cuir tanné sans métaux autour des axes suivants :

1. La mise au point du tannage sans chrome et sans métaux dans l'ensemble des tanneries du Groupe, via des activités de R&D au sein des tanneries, dans l'objectif de tester et de mettre en production des articles tannés *metal free* ;
2. La collaboration étroite avec les tanneries pour le développement de nouveaux articles tannés sans métaux, pour progressivement en augmenter les quotas dans leurs produits. Des progrès significatifs ont été faits et un nombre croissant de tanneries ont commencé à convertir leurs installations pour une production 100 % *metal free*. Les tanneries ont été invitées à partager via le portail fournisseurs des informations sur les méthodes de tannage et les certifications obtenues.
3. L'augmentation de la part du tannage sans métaux dans les collections des Maisons du Groupe : en 2022, 50 % des volumes achetés par les Maisons pour la maroquinerie étaient réalisés en tannage sans métaux ou sans chrome. Kering a étendu dès 2016 cette technique de tannage sans métaux aux peaux de crocodiles, notamment utilisées pour les bracelets de montres conçus par sa tannerie France Croco.

### Traçabilité et optimisation des matières

Les efforts sur la traçabilité, l'optimisation des matières et le bien-être animal lié au cuir ont porté leurs fruits au sein des Maisons, en cohérence avec la démarche de circularité du Groupe (voir section 5.4) :

- Gucci trace chaque lot de cuir jusqu'à l'abattoir et/ou la ferme et s'assure que le pays d'approvisionnement est en phase avec les exigences des *Kering Standards*. Les retours des fournisseurs en 2022 montrent que 99 % du cuir est tracé jusqu'à l'abattoir. En 2022, Gucci a renforcé sa collecte de données et continué à réaliser des audits de traçabilité auprès des tanneries ;
- Balenciaga a également renforcé la traçabilité du cuir jusqu'à l'abattoir en atteignant 83 % fin 2022 ;

- Alexander McQueen a poursuivi en 2022 la collaboration avec *Oritain*, ses fournisseurs et tanneries pour tracer les approvisionnements en cuir utilisés dans la maroquinerie et les chaussures ;
- à fin 2022, 95 % du cuir de Bottega Veneta est traçable jusqu'au pays d'origine.
- Brioni a introduit dans ses collections Printemps/Été 2022 et Automne/Hiver 2022 une sélection de modèles de chaussures réalisées avec des cuirs *metal free*.
- Saint Laurent a développé un ensemble d'indicateurs clés de performance spécifiques pour son système d'évaluation fournisseurs dans ses tanneries de cuir. S'appuyant sur une large collecte de données couvrant toutes les catégories de produits, les niveaux de traçabilité, le pourcentage d'achat de cuir conforme aux *Kering Standards* et la performance EP&L des tanneries ont ainsi pu être calculés et suivis de manière mensuelle depuis 2019. Ces résultats alimentent le processus d'évaluation fournisseur.

Plusieurs Maisons ont également mis en place avec leurs fournisseurs des systèmes de collecte et de recyclage des chutes de cuir à l'instar de Saint Laurent ou encore Balenciaga dans un second temps : le centre de coupe interne de Balenciaga ainsi que deux de ses façonniers ont recyclé et revalorisé plusieurs tonnes de chutes de cuir avec un partenaire qui permet leur transformation en renfort utilisé pour la fabrication de maroquinerie. Balenciaga travaille également avec *Authentic Materials* pour réutiliser ces chutes sous forme de renfort de anses. Depuis 2013, Bottega Veneta a établi un système de gestion de ces chutes permettant de les réutiliser comme engrais tout en assurant le traitement des résidus de chrome. En 2022, plus de 230 tonnes de chutes de cuir ont ainsi pu être traitées, soit 80 %, grâce à ce projet réalisé en coopération avec ILSA et *Waste Recycling*, deux entreprises spécialisées dans la collecte et le traitement des chutes de production.

Enfin, la stratégie du Groupe en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement cuir en lien avec les problématiques de déforestation est rendue publique et détaillée dans la réponse de Kering au *CDP Forests 2022*, accessible sur [www.cdp.net](http://www.cdp.net). Y sont présentés la gouvernance du Groupe pour ce qui a trait au cuir, la gestion des risques, les objectifs et la performance.

### 5.3.3.3 Coton et fibres textiles végétales

	Taux de traçabilité 2022	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les <i>Kering Standards 2022</i>
Coton	94 %	Jusqu'au pays d'origine	72 %

Les considérations environnementales et sociales sont à l'origine de l'engagement fort de Kering en faveur de l'utilisation de coton certifié recyclé ou traçable, biologique et cultivé durablement, ainsi que de son engagement à encourager la transition vers une production de coton régénératrice.

Au-delà de l'agriculture biologique, qui permet de cultiver le coton sans pesticides ni fertilisants, il est également fondamental pour Kering de soutenir l'adoption généralisée de pratiques régénératrices dans la production de coton, afin de protéger et de restaurer la biodiversité (biodiversité des

soils ainsi que des espèces végétales et animales, sur les exploitations et en dehors), de favoriser des améliorations mesurables de la qualité des sols (telles que la capacité de rétention d'eau et la teneur en carbone des sols, qui peuvent être améliorées en maintenant une couverture végétale toute l'année sur l'ensemble des terres cultivées, en utilisant la rotation des cultures ou en minimisant la perturbation des sols, par exemple), et de s'assurer que les agriculteurs reçoivent une rémunération juste pour l'adoption de ces pratiques régénératrices.

L'approche de Kering sur le coton responsable s'entend sur plusieurs niveaux :

### 1. Définir et maintenir des standards élevés d'approvisionnement

Les standards définis par Kering pour le coton imposent une traçabilité au moins jusqu'au pays d'origine, pour éviter les pays à risque, aussi bien en termes d'impacts environnementaux que sociaux, et sans utilisation de produits chimiques et de pesticides. L'alignement d'ici à 2025 aux *Kering Standards* implique un objectif de 100 % de coton biologique. Kering incite à utiliser du coton biologique en privilégiant notamment les certifications GOTS (*Global Organic Textile Standard*) et OCS 100 (*Organic Content Standard*) – et de préférence aussi avec des pratiques régénératrices, par exemple grâce à des certifications ROC (*Regenerative Organic Certified*) ou EoV (*Ecological Outcomes Verified*).

### 2. Encourager les Maisons à augmenter la part de coton issu de l'agriculture biologique et régénératrice dans leurs achats

En 2022, près de la moitié du coton utilisé par les Maisons était biologique (49 %), et 24 % était certifié recyclé.

A titre d'exemple, en 2022, le coton biologique représentait 72 % du volume pour Bottega Veneta, pour ses collections de prêt-à-porter. La Maison a également commencé en 2021 à utiliser du coton recyclé pour certains articles de maroquinerie. En 2022, 32 % du coton utilisé par Gucci était biologique, 84 % du volume total de coton acheté par Saint Laurent et 73 % de la production (hors emballages) de Balenciaga étaient certifiés GOTS.

Kering a aussi continué d'avancer activement vers le développement à moyen terme de sources d'approvisionnement de coton issu de l'agriculture régénératrice (au-delà des seules pratiques biologiques), par exemple par l'intermédiaire de son soutien au projet mené par OCA (*Organic Cotton Accelerator*) en Inde dans le cadre du *Regenerative Fund for Nature*, mais aussi à travers d'autres projets de coton dans d'autres géographies (y compris à plus forte proximité des fournisseurs directs des Maisons du Groupe, par exemple en Italie, en Espagne, en Grèce et en Turquie). Ces projets travaillent souvent avec les certifications ROC (*Regenerative Organic Certified*) ou *regenagri*.

### 3. Collaborer avec d'autres acteurs du secteur pour promouvoir le coton issu de l'agriculture biologique et régénératrice et attirer les investisseurs

En tant que co-fondateur de l'*Organic Cotton Accelerator* (OCA) aux côtés de *Textile Exchange* et d'autres marques, Kering poursuit son soutien au développement de la culture et du marché du coton biologique, ainsi qu'au déploiement de pratiques régénératrices dans la production de coton. Les membres s'engagent à respecter un certain nombre de principes directeurs tels que la promotion du coton biologique ou l'amélioration des conditions environnementales, sociales et économiques de production.

Kering est également membre du comité d'organisation de la table ronde sur le coton biologique de *Textile Exchange* (*Organic Cotton Roundtable* – OCRT). L'OCRT est une plateforme mondiale qui soutient et rassemble la communauté du coton biologique, disposant de groupes de travail permanents sur les modèles commerciaux, les semences et les sols et l'engagement des consommateurs, ainsi que d'un prix de l'innovation.

Enfin, Kering est membre actif d'un groupe de travail dédié à l'agriculture régénératrice en lien avec la culture du coton, dans le cadre de l'initiative collective *Paris Good Fashion*. Suite à la publication d'une charte définissant les éléments constitutifs de l'agriculture régénératrice, les travaux portent désormais sur l'établissement de liens entre pratiques agricoles et impacts positifs mesurables.

### 4. Soutenir des projets sur le terrain

De par son partenariat avec l'OCA, Kering soutient concrètement des projets sur le terrain en Inde visant à accélérer la mise en place de pratiques de culture biologique en accompagnant les agriculteurs en transition. Par ailleurs, à travers le *Regenerative Fund for Nature*, Kering permet également à OCA d'inciter des cultivateurs pratiquant déjà une agriculture biologique, à mettre en place des actions complémentaires afin de régénérer de manière quantifiable les sols et la biodiversité de manière plus large. Grâce à ce projet, qui se déroule dans 4 États de l'Inde (Gujarat, Odisha, Madhya Pradesh et Rajasthan), 3 500 agriculteurs familiaux seront soutenus pour passer des pratiques conventionnelles aux pratiques biologiques, et environ 50 000 autres producteurs déjà certifiés biologiques seront soutenus pour adopter des pratiques régénératrices qui vont au-delà des exigences des standards biologiques (incluant par exemple la réduction ou élimination du labour, le paillage, les cultures de couverture des sols, l'engrais vert, la diversification des rotations de cultures, l'utilisation de compost fait sur la ferme, entre autres). Initié fin 2021, ce projet sera suivi sur trois ans et devrait soutenir l'adoption de pratiques biologiques et régénératrices sur un total d'environ 53 500 hectares.

Le *Material Innovation Lab* (MIL) pilote des innovations liées aux nouvelles méthodes de culture, en particulier les pratiques hydroponiques et la culture du coton dans des environnements contrôlés. Ces nouvelles approches permettent de réduire considérablement l'impact environnemental du coton et potentiellement d'améliorer la qualité et les rendements, tout en diminuant la dépendance à la saisonnalité des cultures.

### 5. Innover pour des fibres alternatives et pour plus de traçabilité du coton

Le MIL travaille activement depuis 2018 à la mise en œuvre de la première filière coton biologique entièrement vérifiée grâce à des méthodes de la science forensique. Le projet a été mené avec deux partenaires de longue date de Kering, le tisseur italien *Albini* et l'organisme américain *Supima* pour le coton de haute qualité, ainsi qu'avec la société *Oritain* experte en traçabilité. La technologie mise en œuvre établit l'empreinte digitale du coton biologique et permet de la suivre à toutes les étapes de la production. La correspondance exacte de l'empreinte garantit d'une part l'authenticité du coton biologique et d'autre part assure qu'à chaque étape la matière première, le tissu et le produit fini n'ont pas été substitués, mélangés ou modifiés. En 2021, le MIL a poursuivi son travail avec *Oritain* pour déployer à plus grande échelle un programme de vérification des provenances du coton déclarées par les fournisseurs de Kering. Le programme *Oritain* actuel (2022-2023) permet ainsi aux Maisons de vérifier les revendications de leurs fournisseurs et de s'assurer du respect des règles de restriction de provenance du coton en lien avec les *Kering Standards*.

En parallèle, Kering soutient ses Maisons dans l'identification et la mise en place de procédures pour vérifier l'intégrité et la cohérence des allégations faites sur les matières sourcées, par exemple à travers des tests de présence de pesticides et d'organismes génétiquement modifiés (OGM) sur les fibres et tissus en coton, réalisés par le *Kering Test & Innovation Lab* (TIL).

Le Groupe s'efforce de réduire l'utilisation de coton en faveur de fibres végétales alternatives à plus faible empreinte environnementale (par exemple, le lin ou le chanvre) et des options recyclées. L'utilisation de matières recyclées permet de réduire significativement l'impact associé à la production des matières vierges. En collaboration avec les Maisons, le MIL explore et teste de nouvelles solutions qui permettent d'augmenter la qualité et l'esthétique de ces alternatives au coton vierge ; dont l'utilisation augmente dans les catégories de prêt-à-porter, denim et accessoires.

Enfin, le MIL mène également un programme R&D sur des matériaux textiles et technologies innovants, comprenant un ensemble de projets spécifiques développés en collaboration avec différents fournisseurs, innovateurs. Ce programme vise à lancer des essais industriels avancés sur ces innovations pour atteindre la qualité et l'esthétique requises par les Maisons du Groupe. L'utilisation de fibres et de tissus en coton mélangé avec différentes proportions d'autres fibres végétales à plus faible empreinte contribue à réduire l'impact environnemental de Kering (bien que mélangés, les fils et les tissus utilisés resteront des matériaux entièrement végétaux et cellulósiques).

### 5.3.3.4 Fibres cellulósiques

	Taux de traçabilité 2022	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les Kering Standards 2022
Fibres cellulósiques	77 %	Jusqu'au pays d'origine	76 %

La stratégie d'approvisionnement durable de Kering pour les fibres cellulósiques telles que la viscose fait l'objet de la plus grande attention, ces dernières étant produites à partir de pulpe de bois, pouvant présenter des risques importants en termes de déforestation et de dégradation de forêts. Les standards de Kering suivent très largement les exigences de Canopy, ONG dédiée à la protection des forêts, des espèces et du climat. En 2018, CanopyStyle a lancé *Forest Mapper*, carte interactive permettant de suivre les forêts anciennes et menacées afin d'apporter aux entreprises des éléments d'aide à la décision dans leurs choix d'achat de papier, emballage, bois ou textiles cellulósiques. Cette initiative a été soutenue financièrement par Kering. Ainsi, le Groupe et ses Maisons s'approvisionnent en priorité auprès de fournisseurs ayant atteint le niveau « vert foncé » ou « dark green » (score supérieur à 30 sur un total possible de 35) selon la méthodologie du *Canopy Hot Button Ranking*, ainsi qu'en fibre cellulósique certifiée FSC.

En 2022, la viscose représente environ 5 % des matières premières du prêt-à-porter, et globalement moins de 0,5 % des achats de matières premières du Groupe, qui se fournit principalement chez les fournisseurs Lenzing, Eastman, Aditya Birla, Jilin et Enka. Tous ont atteint en 2022 un score supérieur à 30 dans le rapport *Hot Button* de Canopy (à l'exception d'Enka ; 28.5 points).

Enfin, un enjeu majeur du secteur textile est la possibilité de recycler à grande échelle les fibres mélangées comportant du coton et de la cellulose notamment. Kering investigate plusieurs technologies de recyclage et s'est associé depuis 2020 à *Fashion For Good* pour le projet « *Full Circle Textiles Project: Scaling Innovations in Cellulosic Recycling* » pour étudier des solutions économiquement viables et pouvant passer à grande échelle pour le recyclage chimique de la cellulose afin de permettre à un système en boucle fermée de convertir les déchets textiles pour produire de nouvelles fibres cellulósiques artificielles.

En collaboration avec les Maisons de Kering, le MIL mène un programme R&D visant à étudier et à tester de nouvelles technologies et solutions pour améliorer la qualité du coton

recyclé chimiquement provenant à la fois des vêtements (post-consommation) et des déchets créés lors de la production de coton (pré-consommation). Ce programme a pour objectif d'augmenter l'utilisation de matériaux utilisant du contenu recyclé dans des catégories telles que le prêt-à-porter, le denim et les accessoires. Le coton recyclé chimiquement est une alternative pertinente et à plus faible empreinte à la viscose et au Tencel, car il présente un aspect et un toucher similaire à ces deux derniers lorsqu'utilisé pour fabriquer des tissus.

Lors de la COP 27 fin 2022, Kering a ajouté sa voix à un engagement collectif aux côtés de l'ONG Canopy et d'autres entreprises du secteur de la mode comme H&M, Inditex et Stella McCartney, à acheter plus d'un demi-million de tonnes de fibres cellulósiques et de solutions de packaging papier faites à partir de matériaux dits de "nouvelle génération" à faible empreinte sur le climat et la biodiversité, comme les résidus agricoles ou les textiles recyclés. Cet engagement vise à attirer les investissements nécessaires à une rapide augmentation de l'échelle de production de ces alternatives très demandées.

En ligne avec les *Kering Standards*, l'ensemble des Maisons de prêt-à-porter (Balenciaga, Saint Laurent, Alexander McQueen, Bottega Veneta et Gucci) privilégient l'utilisation de fibres cellulósiques durables dans leurs collections, notamment en s'approvisionnant en viscose et/ou lyocell certifiés FSC ou GRS, cupro GRS ou recyclés. En 2022, 68 % de la viscose utilisée par Saint Laurent était certifiée FSC. Le taux de viscose certifiée ou recyclée a atteint 64 % en 2022 pour Bottega Veneta.

L'ensemble des Maisons privilégie également la certification FSC dans les emballages et le papier (voir section 5.4.4.1).

La stratégie de Kering en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement en produits dérivés du bois (matières cellulósiques, viscose, etc.) en lien avec les problématiques de déforestation est rendue publique et détaillée dans la réponse de Kering au *CDP Forests 2022*, accessible sur le site de Kering et la plateforme [www.cdp.net](http://www.cdp.net). Y sont présentés la gouvernance du Groupe pour ce qui a trait à ces matières, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.





### 5.3.3.5 Fibres textiles animales

	Taux de traçabilité 2022	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les Kering Standards 2022
Soie	97 %		48 %
Laine	95 %	Jusqu'au pays d'origine	60 %
Cachemire	96 %		31 %

Deuxième type de matière présentant le plus d'impacts dans le cadre de l'EP&L, les fibres animales sont au cœur de nombreux projets lancés par le Groupe et ses Maisons. Kering et le MIL ont ainsi poursuivi l'identification de nouvelles sources de haute qualité répondant aux Standards du Groupe, particulièrement en termes de pratiques agricoles et de bien-être animal.

En 2022, Kering a poursuivi son engagement actif auprès des différents fournisseurs potentiels et existants de laine pour les évaluer et les accompagner dans l'amélioration de leurs pratiques durables de gestion de l'environnement, de la biodiversité et du bien-être animal. Kering fournit également son expertise à diverses initiatives dans le secteur de la laine visant à développer des certifications et modes de production de laine durable, comme le *Responsible Wool Standard*, le *Responsible Mohair Standard* et le *Responsible Alpaca Standard*.

Kering a continué sa collaboration avec les experts en pratiques d'élevage et gestion durable des sols tels que l'institut *Savory* pour promouvoir auprès des éleveurs de moutons les meilleurs standards de gestion de la faune sauvage et de conservation de la biodiversité, en complément de pratiques pastorales permettant la régénération des sols.

Matière emblématique du luxe, le cachemire fait l'objet de recherches et d'expérimentations pour améliorer l'empreinte environnementale de sa production. Kering a initié dès 2015 un programme, le *Gobi Desert Cashmere*, dans la région de Gobi du sud en Mongolie, avec l'ONG internationale *Wildlife Conservation Society*, visant à favoriser une production durable et traditionnelle de cachemire de haute qualité, en partenariat avec deux coopératives de bergers nomades représentant 160 familles et intervenant sur 150 000 hectares de pâturages de la province d'Omno-Gobi. En plus de développer les capacités des éleveurs à produire un cachemire de meilleure qualité, le programme se concentre sur les techniques pastorales comme la rotation des troupeaux dans le but d'en améliorer l'impact sur la biodiversité et le bien-être des animaux. En 2022, ce projet a été intégré au *Regenerative Fund for Nature* afin d'approfondir les pratiques mises en place et de mutualiser les enseignements avec les autres porteurs de projets soutenus par le Fonds.

Kering est par ailleurs membre du groupe consultatif « *Market Sector Advisory Group* » à l'initiative de l'UNDP (*United Nations Development Program*) qui travaille avec d'autres parties prenantes en Mongolie à harmoniser et faciliter la collaboration entre les différents programmes existant en Mongolie, pour soutenir l'établissement d'une chaîne d'approvisionnement durable.

Le programme de cachemire durable de Kering constitue aujourd'hui une source d'approvisionnement notable de cachemire de haute qualité pour les Maisons du Groupe qui répond aux critères de bien-être animal et de préservation de la biodiversité des *Kering Standards*, assurant en sus une empreinte environnementale réduite. Ce sont ainsi plus de 32 tonnes de cachemire responsable qui ont intégré les chaînes d'approvisionnement des Maisons du Groupe depuis 2015.

En ce qui concerne le cachemire issu de fermes en Chine (Mongolie Intérieure), Kering a rejoint en 2021 le *Good Cashmere Standard (GCS)*, qui promeut des pratiques d'élevage respectant des critères élevés en matière de bien-être animal.

Kering a également participé en 2022 à la première conférence annuelle du GCS à Istanbul afin de prendre part aux discussions sur l'amélioration continue de ce standard en faveur notamment d'une prise en compte plus large de l'impact environnemental des élevages.

Certaines Maisons comme Gucci ou Balenciaga ont recours à des fibres cachemires issues de chutes de production, grâce à un procédé innovant permettant de récupérer les chutes qui sont triées par qualité et couleur pour être ensuite transformées en une fibre régénérée de cachemire. Suivant les collections et le niveau de qualité attendu, un certain pourcentage de fibres vierges peut être ajouté avant l'étape de filature. L'ensemble du processus a lieu en Italie, est écologique et entièrement traçable.

Parallèlement à leurs efforts pour augmenter et vérifier l'utilisation de cachemire certifié et issu de pratiques régénératrices, le MIL et les Maisons du groupe s'efforcent de réduire l'utilisation de cette fibre en faveur de fibres alternatives à plus faible empreinte environnementale (par exemple, le yak ou le chameau) et des options recyclées.

Le MIL mène également un programme R&D sur des matériaux textiles innovants, comprenant un ensemble de projets spécifiques développés en collaboration avec différents fournisseurs, innovateurs et portant sur différents matériaux et technologies. Ce programme vise à lancer des essais industriels avancés sur ces innovations pour atteindre la qualité et l'esthétique requises par les Maisons du groupe, en comparaison avec des tissus faits avec du cachemire vierge. L'utilisation de fibres et de tissus en cachemire mélangé avec différentes proportions d'autres fibres à plus faible empreinte et/ou avec du cachemire recyclé contribuera à réduire davantage l'impact environnemental de Kering (bien que mélangés, les fils et les tissus utilisés resteront des matériaux entièrement d'origine animale).

Kering soutient la production de soie certifiée biologique qui confère une meilleure traçabilité et un impact environnemental réduit. Le MIL a ainsi mis en place une plateforme d'achat avec les principaux fournisseurs de soie certifiée afin de garantir l'accès aux Maisons du Groupe à cette fibre de haute qualité.

- En 2022, Gucci continue d'accroître la part de fibres alignées aux *Kering Standards*, au travers de plusieurs sources d'approvisionnement responsable : soie biologique GOTS (34 %) et recyclé GRS (12 %), cachemire recyclé GRS (11 %). La Maison poursuit également l'introduction de laines biologiques certifiées GOTS (29 %) et de laines certifiées garantissant des pratiques agricoles régénératrices et la prise en compte du bien-être animal via les certifications ZQ et RWS (31 %).
- Balenciaga accélère l'utilisation de laine biologique certifiée GOTS ou RWS et de laine recyclée certifiée GRS, de laine mérinos certifiée ZQ, de cachemire régénéré et de soie organique certifiée GOTS en collection. En 2022, 74 % de la soie et 90 % de la laine achetées par la Maison étaient alignées aux Standards de Kering et certifiées durables (GOTS, GRS, RWS ou ZQ). Aussi, 67 % du cachemire utilisé par la Maison en 2022 provenaient de sources certifiées durables (GCS ou GRS).



- De la même façon, Alexander McQueen et fait croître la part de laine biologique, de laine certifiée ZQ et de soie biologique dans ses collections de prêt-à-porter. La Maison travaille également avec ses fournisseurs pour privilégier l'approvisionnement en cachemire certifié (GCS).
- Saint Laurent continue également de s'approvisionner de manière croissante en laine certifiée RWS, la norme la plus avancée en matière de bien-être animal. En 2022, 49 % de la soie et 57 % de la laine achetée par la Maison étaient certifiées durables, soit par GOTS, ZQ, RWS ou par la norme GRS.
- En 2022, la part de cachemire provenant de sources certifiées durables représentait 65 % du volume pour la Maison, issu notamment de la collaboration avec Kering dans le cadre du *Gobi Desert Cashmere*. Par ailleurs, Saint Laurent développe en Afrique du Sud une plateforme d'impact durable qui vise à soutenir les partenaires au sein de sa chaîne d'approvisionnement pour la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice et d'élevage responsable.

### 5.3.3.6 Peaux précieuses

	Taux de traçabilité 2022	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les Kering Standards 2022
Peaux précieuses	94 %	Jusqu'à la ferme (espèces élevées) ou jusqu'à l'abattoir (espèces prélevées)	93 %

Assurer un *sourcing* durable des peaux précieuses, comme celles des crocodiles ou autres reptiles, incluant le respect des meilleurs standards de bien-être animal, est une priorité pour le Groupe. Kering et ses Maisons ont soutenu au cours des huit dernières années un ensemble d'initiatives autour des chaînes d'approvisionnement durables de peaux précieuses, associant les départements Développement durable, la branche industrielle du Groupe (qui gère notamment des tanneries en propre et les approvisionnements) et différentes parties prenantes externes.

Le Groupe et ses Maisons se conforment aux législations et réglementations nationales et internationales pour le commerce des peaux précieuses : toutes les peaux d'espèces classées en danger ou vulnérables par la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species*) sont obtenues avec un certificat attestant de leur origine légale délivrée par la CITES et l'autorité exportatrice pour s'assurer que ce commerce ne nuit pas aux espèces menacées. En 2022, le Groupe a repris ses activités de vérification sur le terrain, en particulier en Asie du Sud-Est (Indonésie notamment) et a continué à soutenir les associations internationales qui travaillent à l'amélioration continue d'une utilisation et d'un commerce durables du cuir exotique.

Kering soutient activement le développement de normes industrielles pour toutes les espèces exotiques, telles que les crocodiliens, les autruches et les reptiles d'Asie :

- SARCA : En 2022, Kering a continué à apporter son soutien financier et technique à la *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA) spécialisée dans le commerce éthique et durable des reptiles en Asie du Sud-Est. La SARCA est une plateforme multipartites prenantes qui regroupe des acteurs clés du commerce de reptiles, comme des marques de luxe, des tanneries, la CITES, des scientifiques et des défenseurs de l'environnement. La SARCA pilote notamment un programme d'études et de recherches en Indonésie, Chine, Malaisie et Thaïlande afin de mieux comprendre les différentes problématiques de développement durable générées par le commerce des peaux de reptiles, tout particulièrement en ce qui concerne l'habitat naturel et le bien-être animal. Sur ces deux sujets, des formations ont également été délivrées aux acteurs dans la chaîne de valeur de Kering. En 2022, SARCA a publié un standard commun pour le commerce responsable des espèces de serpents et lézards utilisées dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe (*Responsible Reptile Sourcing Standard – RRSS*) couvrant quatre modules : l'intégrité commerciale, le bien-être animal, la responsabilité sociale et environnementale. Pour garantir la robustesse et l'exhaustivité du RRSS, SARCA a finalisé en 2022 un processus de consultation multipartite,

conformément aux directives de l'Alliance ISEAL incluant acteurs scientifiques/universitaires, régulateurs, industrie, ONG, organisations de développement international et représentants divers domaines d'expertise (droits de l'homme et du travail, bien-être animal, conservation, politique/économie, etc.).

- IFCA : Les tanneries exotiques de Kering sont membres de l'IFCA (*International Crocodilians Farmers Association*), association à but non lucratif créée pour développer et améliorer les pratiques d'élevage des crocodiliens, dans le respect du bien-être animal, de l'environnement, des personnes et des communautés locales. L'un des résultats de cette approche est le développement, la mise en œuvre et la certification d'une norme internationale (ICFA 1001 : 2022 *Crocodilian Farming – Requirements*) qui se concentre sur l'élevage durable et le bien-être des animaux à tous les stades de la production. Les tanneries exotiques de Kering s'approvisionnent à 100 % auprès d'exploitations certifiées ICFA.
- SAOBC : Kering a contribué à la rédaction des « Standards de bien-être animal pour le commerce de l'autruche » de la Chambre de commerce de l'autruche de l'Afrique du Sud (SAOBC), rendus publics en 2020 et progressivement mis en place en 2021. Ces Standards, basés sur les Codes de conduite et l'état de l'art existants, visent à fournir un programme d'audits des meilleures pratiques détaillé et vérifiable. Ils sont, dans leur majorité, alignés avec les propres Standards de Kering sur le bien-être animal pour les autruches.

En 2022, pour les tanneries de Kering :

- 100 % des fournisseurs de peaux de crocodiliens et d'autruches possèdent une certification alignée sur les *Kering Standards* (ICFA, SAOBC) ;
- 100 % des fournisseurs de peaux de pythons et de lézards ont été pré-audités selon le protocole RRSS de SARCA.

#### 5.3.3.7 Fourrures

En septembre 2021, Kering a pris la décision d'arrêter l'utilisation de la fourrure animale. Ainsi depuis les collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'emploie de fourrure. Après Gucci en 2017, toutes les Maisons du Groupe, notamment Balenciaga, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Brioni et Saint Laurent, ont progressivement décidé de franchir ce pas.

### 5.3.3.8 Métaux, pierres et autres matières précieuses

L'exploitation minière illégale ou non réglementée peut engendrer d'importants dégâts sociaux et environnementaux. En particulier, l'extraction minière artisanale peut mettre en péril des communautés en dégradant très fortement leur

santé et leur environnement si elle n'est pas régulée ou a contrario, si elle est bien gérée, générer un développement responsable pour les communautés locales. Kering s'est donc engagé à n'acheter que des métaux et pierres précieuses provenant d'activités minimisant les impacts négatifs sur l'environnement et générant des opportunités pour les communautés locales.

	Taux de traçabilité 2022	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les Kering Standards 2022
Or	100 % bijouterie et joaillerie 99 % toutes catégories de produits confondues, y compris plaquage	En provenance de la plateforme d'achat d'or responsable de Kering ou recyclage interne	99 %

Les Maisons s'approvisionnent en or à travers le *Kering Responsible Gold Framework* (KRGF), qui assure d'avoir un or traçable et certifié. Les affineurs sélectionnés par Kering pour faire partie du KRGF sont certifiés *RJC Chain of Custody* (CoC) et approvisionnent les Maisons du Groupe exclusivement en or recyclé RJC, or certifié *Fairmined*, ou certifié *Fairtrade*, ou or provenant de mines artisanales dont les pratiques ont été vérifiées par Kering. 2,549 tonnes d'or responsable ont été achetées en 2022, portant ainsi le volume d'or responsable acheté depuis le lancement de la plateforme à près de 11 tonnes.

Par ailleurs, pour chaque kilogramme d'or acheté via le KRGF, les Maisons s'acquittent d'un premium permettant de constituer un fonds, le *Kering Gold Fund*. L'objectif de ce fonds est de soutenir ces filières de production d'or responsable et participer à leur croissance en accompagnant les communautés de mineurs. Chaque année, un Comité composé de représentants de Kering et de ses Maisons sélectionne des projets à soutenir via le *Kering Gold Fund* au profit des communautés de mineurs et présentant des bénéfices sociaux et environnementaux.

En 2022, le *Kering Gold Fund* a permis de soutenir trois projets auprès des mines :

	Guyane française - depuis 2018	Ghana - depuis 2019	Colombie - depuis 2022
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier programme de reforestation totale de sites d'extraction minière en forêt amazonienne</li> <li>Collaboration avec <i>Solicaz</i> (expert en reforestation) et <i>Forest Finance France</i> (spécialisée dans la construction et la gestion d'initiatives de reforestation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme d'autonomisation des femmes et d'amélioration des pratiques environnementales de mines artisanales locales (arrêt d'utilisation de mercure dans l'extraction d'or, alignement avec des codes de pratiques et certifications tels que <i>CRAFT</i> et <i>Fairmined</i>)</li> <li>Collaboration avec <i>Solidaridad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien à une mine artisanale d'or pour l'amélioration de ses pratiques environnementales locales (arrêt d'utilisation de mercure dans l'extraction d'or, alignement avec le code de pratiques <i>CRAFT</i> et la certification <i>Fairmined</i>)</li> <li>Collaboration avec <i>Alliance for Responsible Mining</i></li> </ul>
<b>Initiatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforester la totalité des sites alluvionnaires exploités, allant au-delà de la réglementation qui impose une reforestation sur seulement 30 % de la surface. Pour la première fois, il s'agit d'une prise en compte écologique totale par une reforestation à 100 % de la forêt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien et formation pour aider les femmes de communautés minières à développer leurs compétences et confiance pour créer leur activité commerciale, s'organiser en coopératives pour accéder à des permis locaux, des concessions et des financements.</li> <li>Les hommes des communautés locales sont partie prenante de ces groupes pour s'assurer de l'acceptation du projet et d'une possibilité réelle d'autonomisation des femmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implémentation de protocoles de santé et de sécurité, formations sur la gestion des déchets et sur l'utilisation de substances dangereuses et soutien au processus de commercialisation et à la création de chaînes d'approvisionnement formelles.</li> <li>Le projet inclura l'implémentation d'un système de contrôle interne pour permettre la traçabilité du minerai, ainsi qu'une assistance technique et organisationnelle sur les sujets liés à la traçabilité pour le personnel de la mine.</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilote sur 34 hectares puis extension à d'autres anciennes mines pour atteindre 131 hectares avec plus de 90 000 arbres plantés.</li> <li>L'or provenant de ces mines est acheté par les Maisons de Kering depuis 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide locale à six groupes de femmes vivant dans des communautés autour de trois mines.</li> <li>Mise en place d'un fonds de microfinancement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mine, dans la région de Suarez, est gérée et opérée exclusivement par un groupe de 35 femmes.</li> </ul>

Les Maisons s'approvisionnent également en argent, platine et palladium auprès de raffineurs évalués et approuvés par Kering. Kering travaille depuis 2021 à la mise en place de dispositifs similaires au KRGF pour l'argent, le platine et le palladium en préqualifiant des filières recyclées certifiées *RJC CoC*.

- Depuis 2018, Gucci a développé un partenariat innovant lui permettant d'utiliser du palladium recyclé provenant de catalyseurs issus du milieu médical. La production de ce palladium recyclé, couvrant à date 100 % des besoins de Gucci, est réalisée par une usine basée en Italie et certifiée *RJC CoC*, garantissant ainsi la traçabilité du métal ;
- Bottega Veneta utilise depuis 2022 100 % d'argent recyclé dans ses collections grâce à un travail conjoint avec son fournisseur ;
- Pomellato utilise également de l'argent recyclé certifié *RJC CoC* et s'approvisionne en émeraudes et rubis auprès d'un producteur de pierres précieuses responsable.

Concernant les diamants, Kering travaille avec ses fournisseurs pour s'assurer que tous les diamants utilisés dans ses produits respectent le processus de Kimberley qui vise à garantir la légalité des échanges sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés rebelles. Les Maisons du Groupe établissent une cartographie des risques pour les régions dont les diamants proviennent. En 2022, les approvisionnements en diamants de Russie ont été suspendus. Kering a également travaillé avec ses Maisons au déploiement des lignes directrices et des bonnes pratiques vis-à-vis de la traçabilité et du sourcing durable des diamants. Par exemple, Boucheron s'approvisionne en diamants auprès de fournisseurs certifiés *RJC CoP* et suit les recommandations du *World Diamond Council System of Warranties*.

D'autres procédés sont également utilisés par les Maisons : le procédé acier inoxydable et le traitement PVD sont utilisés par Saint Laurent et Balenciaga depuis plusieurs années pour certaines pièces métalliques en maroquinerie. Le laiton utilisé est progressivement remplacé par de l'acier, un métal moins impactant. Celui-ci est par ailleurs stabilisé par un traitement PVD, un procédé de métallisation qui permet de déposer sous vide des films minces de matière grâce à la vapeur, en réduisant les impacts environnementaux par rapport aux traitements électrolytiques classiques.

Enfin, les Maisons s'appuient sur des certifications et des initiatives sectorielles, par exemple :

- Certifications *RJC (Responsible Jewellery Council)*, attestant du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Sont certifiés Pomellato, Dodo, Boucheron et Gucci (également certifié *RJC CoC*), tandis que Qeelin est en cours ;
- Boucheron s'implique également dans des projets d'approvisionnement de nacre auprès de fournisseurs certifiés par le *Marine Stewardship Council* ;
- Kering est membre fondateur depuis 2015 du *Coloured Gemstones Working Group (CGWG)*, une initiative qui réunit des Maisons de Joaillerie avec pour ambition de créer plus de transparence et d'impact social et environnemental positif dans les filières des pierres de couleur. Boucheron soutient et participe également à ce groupe de travail. Le CGWG développe des ressources et des outils mis à disposition gratuitement pour l'ensemble des acteurs du secteur, permettant d'identifier, éviter et gérer les risques et impacts inhérents à ces activités. En 2020, le CGWG a mis en ligne une vision commune et la première salve de ces outils sur la plateforme communautaire. Kering et ses Maisons ont activement travaillé au pilotage des outils développé par le CGWG et encouragent leurs fournisseurs à passer par cette plateforme ;
- Enfin, annoncé en 2021 et lancé en 2022, Kering et Cartier – mandaté par Richemont – ont lancé la « *Watch & Jewellery Initiative 2030* » afin de rassembler les acteurs mondiaux de l'horlogerie et de la joaillerie autour d'un socle commun d'objectifs clés en matière de développement durable (voir section 6.2.2.2).

### 5.3.3.9 Plastiques

L'utilisation de plastiques par les Maisons est encadrée par les *Kering Standards*. Kering a une politique zéro PVC dans les produits en place depuis 2012 et zéro plastique à usage unique d'ici 2025 (voir section 5.4.4.1). Au-delà, les Maisons doivent privilégier les plastiques avec du contenu recyclé, à défaut avec du contenu biosourcé et certifié, et s'assurer que les produits chimiques utilisés sont en accord avec la MRSL et la PRSL du Groupe. Concernant la fin de vie, les *Kering Standards* mettent en avant les aspects de recyclabilité.

Il existe de très nombreuses alternatives au plastique disponibles et la comparaison des performances environnementales, tant que la compréhension des déclarations des fournisseurs, n'est pas simple. C'est pourquoi Kering organise régulièrement des groupes de travail dédiés : fin 2021 et 2022, un effort particulier a été fait sur la revue des normes et certifications existantes, sur le contenu recyclé et biosourcé des plastiques et sur leur fin de vie (recyclabilité, biodégradabilité et compostabilité).

L'impact de la pollution par les microfibrilles sur la santé humaine et l'environnement est une préoccupation majeure de l'industrie textile. Ces impacts n'ont pas encore été totalement quantifiés, mais il est évident qu'un pourcentage élevé de la pollution par les microfibrilles présente dans les océans et transportée dans l'air provient des vêtements, non seulement des fibres synthétiques, mais aussi des fibres naturelles. Kering travaille sur l'élimination de l'utilisation de produits chimiques toxiques et sur la libération de microfibrilles et de microplastiques par ses processus de production. Le Groupe continue également à suivre de près les études et les développements de l'industrie concernant la pollution des micro et macroplastiques dans les océans et les cours d'eau dans l'espoir d'inclure bientôt leur impact dans la méthodologie EP&L.

Kering s'est associé dès 2021 à l'organisation *The Microfibre Consortium* dans le cadre d'une approche collaborative entre fabricants et marques, afin de souligner le besoin émergent d'une meilleure compréhension de la pollution par les microfibrilles et de son impact négatif sur les environnements aquatiques et atmosphériques. Le consortium appelle le secteur à mesurer, cartographier, guider et réduire les niveaux de fuite de microfibrilles.

Le *Material Innovation Lab (MIL)* a lancé un projet pilote en 2021 pour tester un système de filtration des microfibrilles à l'échelle industrielle dans la chaîne d'approvisionnement de Kering. Les résultats et le retour d'expérience liés à ce pilote seront utilisés pour optimiser et affiner davantage le filtre et pour valider l'efficacité de la capture des microfibrilles. Les résultats seront également ouverts au reste de l'industrie.

Le Groupe est convaincu que la meilleure solution est de prévenir les fuites le plus tôt possible dans le cycle de vie du produit, en premier lieu en travaillant sur l'écoconception, par exemple en utilisant la meilleure qualité de matériau et des fibres longues, plus durables, avec des structures de tissus, des compositions de matériaux, des fibres, des fils et des processus de teinture spécifiques pour des produits plus durables, en plus de limiter la perte de microfibrilles.

L'élimination des microfibrilles doit être une approche ouverte et collective. Aussi Kering exige de ses fournisseurs qu'ils se conforment à ses *Sustainability Principles*, dans lesquels ils doivent mettre en œuvre des mesures d'atténuation pour réduire les fuites de microfibrilles lors des phases de fabrication, telles que :

- privilégier les fibres continues et/ou renforcées ;
- utiliser des procédés de teinture, de finition et de coupe qui préservent la résistance du fil de la fibre et réduisent les irrégularités de la fibre ;
- choisir des procédés de lavage qui permettent de réduire les fuites de microfibrilles (circuit fermé ou filtres à microfibrilles) ;
- augmenter le pré-lavage et le filtrage du produit fini dans l'usine de fabrication.

Le MIL propose également une gamme de matières plastiques conformes aux *Kering Standards* pour permettre aux Maisons d'intégrer plus de plastiques responsables dans leurs collections. Les Maisons continuent ainsi à réduire la part de matières synthétiques et à intégrer progressivement de nouveaux matériaux alternatifs ainsi que des fibres synthétiques plus responsables dans leurs collections, à base de biomatériaux ou recyclés :

- Les collections de Gucci, d'Alexander McQueen, de Saint Laurent de Balenciaga et de Brioni intègrent une part croissante d'ECONYL®. En 2022, 49 % du nylon utilisé par Gucci était recyclé. Afin de soutenir un cycle continu, les chutes ECONYL® sont récupérées lors de la fabrication de Gucci *Off the Grid*, puis recyclées pour créer de nouveaux matériaux ECONYL® dans le cadre du « *GUCCI-ECONYL® PRE CONSUMER FABRIC TAKE BACK PROGRAM* », depuis 2018.
- Balenciaga accélère le développement et l'intégration de polyester recyclé certifié dans ses collections prêt-à-porter et maroquinerie. 65 % de fibres synthétiques recyclés utilisées sont certifiées GRS sur le prêt-à-porter pour les collections Spring/Summer 2022.
- Gucci remplace progressivement depuis 2015 le plastique des talons de ses chaussures par un plastique ABS recyclé et a produit, en 2022, 442 000 paires de chaussures aux semelles composées de TPU biosourcé à minima à 25 %. La Maison mène plusieurs projets pour permettre la production à grande échelle de composants durables recyclés ou bio-sourcés dans ses collections de chaussures.

### 5.3.4 Bien-être animal : les *Kering Animal Welfare Standards*

Pour Kering, il est essentiel que les produits développés par les Maisons respectent les plus hauts standards de qualité à travers tous les aspects de leur production, y compris les aspects liés au bien-être des animaux à l'origine de nombreuses matières utilisées par les Maisons.

Dans cette logique, en 2019, Kering a publié ses Standards sur le bien-être animal, avec l'objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Ces Standards couvrent toutes les espèces qui font partie des chaînes d'approvisionnement du Groupe dans le monde, à savoir les bovins, les veaux, les ovins, les caprins, les autruches, les crocodiles et alligators, les pythons, et mammifères élevés pour leur fourrure (décision prise en 2021 d'arrêter son utilisation). Pour chacune de ces espèces, ce document public met en exergue les enjeux particuliers, les exigences d'élevage, transport et abattage et donne la liste des certifications existantes constituant une référence. En complément, Kering a publié des Standards avec un niveau plus détaillé pour les bovins, les veaux, les ovins et les caprins, ainsi que des directives relatives aux abattoirs. En 2021, ces Standards ont été mis à jour pour refléter l'évolution des pratiques et les expériences acquises lors de visites et évaluations dans nos chaînes de valeurs.

Ces Standards sont le fruit de la collaboration avec des experts en bien-être animal, des agriculteurs et des éleveurs, des scientifiques et des ONG. Ils tiennent compte non seulement des dernières recherches scientifiques, mais également de la législation, des normes en vigueur, des meilleures pratiques de gestion et des recommandations provenant de différents secteurs. À ce titre, ces standards s'appuient sur des expertises

externes, notamment une revue externe par plusieurs associations spécialisées dont la *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (RSPCA) en 2017, *Compassion in World Farming* (CIWF) et la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme (FNH) en 2018, *Welfarm* et l'Œuvre d'Assistance aux Bêtes d'Abattoirs (OABA) en 2021.

Les Standards définissent un certain nombre d'exigences relatives au traitement des animaux qui contribueraient à améliorer significativement leur bien-être partout dans le monde s'ils étaient adoptés par l'ensemble du secteur. Ils se déclinent en trois niveaux – Bronze, Argent et Or – afin de fournir des indications claires sur les points clés à respecter et d'inciter les fournisseurs du Groupe à s'améliorer de façon continue.

Des protocoles d'évaluation spécifiques ont été développés et décrivent la façon dont Kering et ses Maisons peuvent mesurer la conformité des fournisseurs vis-à-vis de ces Standards. Ces protocoles couvrent les conditions d'élevage, de transport et d'abattage des animaux mais également des critères plus larges comme la performance environnementale de l'exploitation ou encore l'impact sur les communautés et populations locales.

Une approche fondée sur une évaluation des risques pays par pays est mise en place, basée sur l'*Animal Protection Index* de l'ONG *World Animal Protection*. Celui-ci évalue les risques inhérents à chaque pays en termes de bien-être animal, en fonction d'indicateurs tels que les législations en place et les engagements volontaires existants. Le niveau de vérification mis en place pour s'assurer du respect des Standards est ensuite adapté à ce niveau de risque par pays, ainsi que d'autres facteurs comme le type et les volumes de matières premières concernées.

En 2022, le suivi et la vérification du respect des standards de bien-être animal dans les différentes chaînes d'approvisionnement s'est concentré sur la filière cuir. En fonction du risque présenté par les pays d'exploitation et au regard des certifications en bien-être animal existantes pour les abattoirs, un plan d'action a été établi au cas par cas. Ainsi en 2022, une dizaine d'évaluations a ainsi eu lieu pour vérifier le bon respect des exigences de Kering en termes de bien-être animal. En l'absence de visites terrains, une évaluation bibliographique de nombreux standards et de fournisseurs vis-à-vis de leurs démarches concernant le bien-être animal a été réalisée, notamment pour les chaînes d'approvisionnement en laine et cuir.

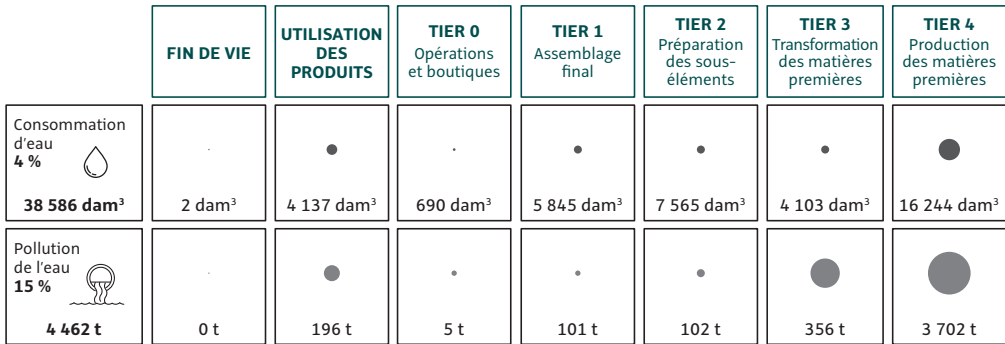
Au-delà, Kering collabore avec le secteur pour une meilleure prise en compte du bien-être animal et un alignement des standards sectoriels en lien avec les peaux précieuses (voir 5.3.3.6) et les matériaux issus d'espèces bovines, ovines et caprines (voir 5.3.3.2), ainsi qu'avec les acteurs de l'agroalimentaire (voir 5.3.3.2).

On notera par ailleurs qu'en 2022, que Kering était présent dans la catégorie « parfums et cosmétiques » via des accords de licence entre ses principales Maisons et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques. Ainsi, Kering et ses Maisons ne produisent pas directement dans cette catégorie ni conduisent de test sur les animaux. Les acteurs avec lesquels Kering et ses Maisons ont signé de tels accords ont mis au point des politiques strictes en matière d'expérimentation animale, conformément aux normes et aux meilleures pratiques reconnues au niveau international. Leurs approches et exigences sont détaillées dans leurs reporting respectifs. Notamment, Kering a défini des exigences spécifiques concernant les parfums et cosmétiques dans ses *Kering Sustainability Principles*, disponibles sur le site internet du Groupe.

### 5.3.5 Utilisation raisonnée de la ressource en eau et rejets aqueux

La sécurité de l'eau est un enjeu majeur mondial en lien avec les constats scientifiques unanimes de l'urgence et de la criticité du changement climatique et de la perte en biodiversité. L'analyse réalisée dans le cadre de la méthodologie EP&L montre que les impacts de l'utilisation et de la pollution de l'eau sont nombreux et de nature à générer des risques forts sur la

disponibilité et la qualité des eaux dans les différentes régions du monde, la pollution de l'eau pouvant par exemple perturber les écosystèmes aquatiques par eutrophisation et une mauvaise gestion de l'utilisation de l'eau pouvant créer des situations de compétition vitales pour les communautés locales (concurrence entre la production de matières premières et de nourriture par exemple) ; générant des impacts négatifs sur la santé humaine (maladies causées par une mauvaise qualité de l'eau), des risques de diminution des rendements agricoles et autres perturbations graves des services écosystémiques.



Les résultats EP&L 2022 du Groupe montrent que 4 % des impacts environnementaux monétisés de Kering concernent l'utilisation de l'eau et 15 % concernent les rejets aqueux, ceux-ci se présentant en majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement, particulièrement dans les filières cuir, métaux, fibres végétales et peaux précieuses.

La stratégie de Kering en matière de gestion de l'eau est détaillée dans la réponse publique du Groupe au *CDP Water Security 2022* (Kering obtient le score de A-), accessible sur le site internet de Kering et [www.cdp.net](http://www.cdp.net). Y sont présentés la gouvernance en matière de gestion de l'eau, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.

#### 5.3.5.1 Empreinte eau de Kering

##### Consommations d'eau de Kering au sein des opérations en propre

Le périmètre des opérations et sites sous contrôle direct de Kering représente 3 % de la consommation d'eau totale du Groupe (périmètre EP&L).

##### Consommation d'eau en 2022, 2021 et 2020 (en m<sup>3</sup>)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Eau industrielle	330 099	335 010	250 870	- 1 %
<i>dont eau souterraine</i>	226 564	270 113	198 379	- 16 %
<i>dont eau provenant du réseau</i>	103 535	64 897	52 491	60 %
Eau domestique	703 102	618 083	832 116	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 033 201</b>	<b>953 093</b>	<b>1 082 986</b>	<b>8 %</b>

Dans le Groupe :

- 68 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins domestiques (nettoyage des magasins, sanitaires etc.) et 32 % à des fins industrielles. 22 % de la consommation totale provient des nappes phréatiques ;
- La consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries, qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique. La consommation d'eau des tanneries est restée stable entre 2021 et 2022. Cependant, la part d'eau souterraine a diminué pour privilégier la consommation d'eau provenant de réseaux.

La consommation d'eau totale a augmenté de 8 % entre 2021 et 2022 principalement liée à une augmentation de la consommation d'eau domestique. Cette augmentation s'explique par une présence plus grande des employés sur les différents sites du groupe. La consommation en 2022 reste cependant inférieure à celle de 2020, en particulier pour l'eau domestique.

##### Initiatives pour la réduction des consommations dans les opérations de Kering

Compte tenu des activités de Kering, l'impact environnemental direct de la consommation d'eau est peu significatif, ce qui n'empêche pas les Maisons de travailler à des procédés innovants de tannage qui, outre l'élimination des métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau. Ainsi, en intensité (m<sup>3</sup> d'eau à usage industriel/Chiffre d'affaires du Groupe), la consommation d'eau diminue entre 2021 et 2022 de 15 %. Par exemple, Gucci a mis en place le *scrap-less* permettant de tanner uniquement les parties de cuir utilisées dans la manufacture des produits, réduisant ainsi l'utilisation de produits chimiques et la consommation d'eau.

Kering et ses Maisons mettent également en place des actions pour réduire la consommation d'eau domestique notamment au niveau des sièges et bureaux. En effet, dans ses *Kering Standards* dédiés aux boutiques, le Groupe établit des critères techniques précis afin de limiter leur consommation d'énergie et d'eau domestique. Entre autres, ces standards interdisent par exemple l'utilisation d'eau potable comme puits de chaleur dans les systèmes de climatisation, encouragent l'utilisation d'eau non-potable (récupération des eaux de pluie) pour certains usages techniques (entretien) ou encore exigent l'installation d'un système de plomberie à faible consommation d'eau.

Les Maisons mettent également en place des initiatives afin de réduire leur consommation d'eau :

- Parmi les mesures déployées chez Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta, Saint Laurent ou Kering, citons des fontaines à eau, filtres, économiseurs d'eau ou encore des systèmes de récupération des eaux de pluie dans les sites logistiques.
- Bottega Veneta a pu réaliser une économie d'eau proche de 30 % pour son site de Montebello, dans le cadre de la certification LEED. Ce site procède non seulement à la récupération d'eau de pluie mais également des eaux usées du système de climatisation, permettant également une récupération d'énergie.
- Kering Eyewear a mis en place dans une de ses usines une station de traitement des eaux usées issues du processus de fabrication en circuit fermé, qui permet ainsi de réinjecter 100 % des eaux traitées dans le processus.

### Initiatives pour la réduction des consommations dans la chaîne d'approvisionnement de Kering

Kering mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production via la démarche EP&L. En effet, la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton ou l'extraction de métaux précieux constitue un enjeu environnemental majeur.

Les *Kering Standards* pour les processus de production encouragent les fournisseurs à utiliser des équipements économes en eau, à automatiser le dosage de l'eau, à augmenter les taux de liqueur dans les processus de teinture et de finition. Ils encouragent également l'utilisation de la teinture sans eau et de technologies de teinture efficaces, telles que la teinture par lots au tampon froid. Enfin, les usines de traitement humide (teintures, finitions et imprimeries, tanneries) sont encouragées à installer un système d'osmose inverse à la fin du traitement des eaux usées afin de fermer le circuit de l'eau.

De plus, le programme "*Clean by Design*" implémenté auprès de 56 fournisseurs textiles, intègre la mise en place de mesures d'économies d'eau et de produits chimiques. En moyenne, les économies d'eau réalisées dans les usines qui appliquent le programme sont de l'ordre de 5 à 10 %. En 2022, cependant, un fournisseur a réalisé la plus grande réduction de la consommation d'eau jamais réalisée pour Kering, avec une réduction d'environ 1 million de m<sup>3</sup>/mois, obtenue en améliorant les contrôles du débit d'eau. Ainsi, la consommation d'eau de ce fournisseur a diminué de 51 %.

Enfin, les Maisons mettent également en place des initiatives pour réduire la consommation d'eau dans leur chaîne d'approvisionnement. Par exemple, Balenciaga fait le choix de privilégier des tanneries et fournisseurs de denim qui réalisent des efforts concrets en matière de consommation d'énergie et d'eau dans leurs procédés de traitement et de finition. D'autre part, toutes les Maisons de prêt-à-porter privilégient l'approvisionnement en matériaux organiques ou fibres recyclées leur permettant de réduire la consommation d'eau dans leur chaînes d'approvisionnement.

### 5.3.5.2 Gestion des produits chimiques et des rejets aqueux

Des centaines de produits chimiques sont utilisées dans la production des articles des Maisons de Kering. Une cartographie des risques menée en 2014 a permis de prioriser où porter l'effort pour éliminer toutes les substances dangereuses des chaînes d'approvisionnement. Cette cartographie, dont les résultats sont régulièrement mis à jour, est basée sur les risques chimiques intrinsèques aux procédés, la géographie de production, la maturité de la filière et les volumes de production. Les risques les plus importants ont été identifiés sur les cuirs (notamment tannage et finissage) et le textile (notamment teinture). Le secteur de la Joaillerie a été évalué le moins à risque parmi les activités du Groupe.

Du fait de l'utilisation de produits chimiques, des polluants se retrouvent dans les rejets aqueux des sites industriels. La bonne gestion des produits chimiques et des effluents en sortie de site est donc fondamentale pour prévenir et limiter ces pollutions.

#### Au sein des opérations en propre de Kering

Au sein des opérations en propre de Kering, les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif direct ; cependant, les rejets des unités de production des industries du textile et du cuir peuvent avoir une empreinte environnementale conséquente, particulièrement en ce qui concerne les polluants chimiques et l'eau.

Le pourcentage d'eau rejetée s'élève à 75 %.

La gestion de l'eau fait partie intégrante des *Kering Standards* définis pour les principaux procédés de production du Groupe (tannage et étapes de manufacture textile et maroquinerie).

En particulier, un traitement spécifique des eaux usées est nécessaire pour les tanneries, qui utilisent des quantités d'eau importantes. Ceci nécessite donc l'installation de stations de traitement des eaux usées directement au niveau des tanneries. L'ensemble des tanneries du Groupe dispose de système de prétraitement sur site avant de rejoindre la suite du processus de dépollution de l'eau. Ainsi, les quatre tanneries italiennes du Groupe prétraitent leurs eaux usées contenant du chrome puis les envoient à une station de traitement qui sert à plusieurs autres tanneries et où l'eau est purifiée et le chrome récupéré. Les deux autres tanneries du Groupe disposent de leur propre station de traitement et utilisent des techniques de sédimentation et de traitement physico-chimique et biologique.

Afin de garantir le respect de la législation locale en matière d'effluents d'eau, des analyses sont effectuées régulièrement et les résultats sont contrôlés en permanence par chaque tannerie. Si des mesures anormales sont enregistrées, des procédures ou des plans d'actions ad hoc sont mis en place et, le cas échéant, décrits dans le système de management environnemental suivant la norme ISO 14001.

La Demande Chimique en Oxygène (DCO) est le paramètre le plus pertinent pour rendre compte de la qualité des effluents après traitement. Cet indicateur permet d'évaluer la charge globale en polluants organiques des eaux usées.

#### Demande Chimique en Oxygène (DCO) après traitement – tanneries en 2022 et 2021 (en t)

	2022	2021	Évolution 2022/2021
DCO	34	57	- 39 %

En 2022, la DCO a fortement baissé en lien avec une diminution de la quantité d'eau rejetée par les tanneries, ainsi qu'un effort particulier pour limiter les rejets aqueux pour l'une des tanneries de Groupe (- 63 % entre 2021 et 2022).



## Engagement et initiatives sectorielles

Au-delà du respect des réglementations locales et internationales fondamentales, Kering s'est fixé comme objectif d'éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses Maisons. Cette élimination concerne aussi bien les procédés de production que les produits eux-mêmes. Pour

ce faire, le Groupe a élaboré deux grands types de listes de substances faisant l'objet de restrictions :

- la *Manufacturing Restricted Substance List* (MRSL), pour les procédés de production ;
- la *Product Restricted Substance List* (PRSL) pour les produits.

### Focus sur : les engagements et objectifs de Kering en matière de gestion des produits chimiques

- Kering s'engage à éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses Maisons.
- Les exigences contractuelles pour 100 % des fournisseurs incluent la mise en place d'un système de gestion des produits chimiques au sein des entreprises et le déploiement de ces exigences chez leurs fournisseurs en amont.
- À horizon 2025 :
  - 100 % des fournisseurs éligibles évalués dans le *Vendor Portal* sur la gestion des produits chimiques et le respect de la MRSL ;
  - 100 % des fournisseurs stratégiques couverts par le processus de contrôle de la conformité à la MRSL qui comprend l'audit, la certification et le programme ZDHC *Supplier to Zero* ;
  - Réalisation de tests sur les eaux usées, en ligne avec les ZDHC *Wastewater Guidelines*, pour tous les fournisseurs stratégiques.

Depuis 2016, Kering est membre signataire du *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Program* (ZDHC). Le ZDHC rassemble une trentaine de marques internationales majeures et plus de cent partenaires industriels, engagés dans l'élimination de l'utilisation des substances chimiques les plus dangereuses dans les chaînes d'approvisionnement des industries du textile, du cuir et de la chaussure et œuvrant pour inciter tout le secteur à une mise en œuvre généralisée des meilleures pratiques, l'application de la MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*) et d'une chimie durable. Kering participe activement aux travaux du ZDHC et en 2022 a continué à aider le ZDHC à étendre son activité en Italie, en favorisant le contact avec des acteurs clés et fournisseurs.

En 2022, Kering a poursuivi sa participation au ZDHC *Brands to Zero Program*, par le biais duquel les actions du Groupe en faveur de l'élimination des substances chimiques dangereuses des procédés de production ont fait l'objet d'une évaluation par une tierce partie. Le but premier de cette initiative est d'évaluer l'alignement des membres avec le programme ZDHC et de mener à une harmonisation des efforts de l'industrie en faveur de l'élimination des substances chimiques dangereuses des procédés de production via la définition d'une feuille de route personnalisée pour chaque membre signataire.

Le nouveau programme de ZDHC *Suppliers to Zero* a été lancé en Europe en 2021. L'équipe des opérations de Kering a fortement contribué à la définition de ce programme et des critères d'évaluation. En 2022, Kering a poursuivi le déploiement du programme ZDHC *Supplier to Zero* à travers ses chaînes d'approvisionnement. En 2022, 157 fournisseurs de Kering, représentant 37 % des achats des matières premières (cuir et tissus), 37 % des fournisseurs de produits en cuir et chaussures et 47 % des achats des produits finis pour prêt-à-porter et accessoires du Groupe, ont participé au webinaire ZDHC *Supplier to Zero*.

En outre, en 2022, Kering, en coopération avec une autre marque signataire du ZDHC, a organisé une formation pour promouvoir le programme ZDHC *Supplier to Zero*, impliquant 33 fournisseurs stratégiques du Groupe. Ces sessions ont été organisées avec le soutien d'un prestataire de formation du ZDHC afin de garantir une approche cohérente. Conformément à l'objectif de promouvoir ce programme, Kering a continué à soutenir ses chaînes d'approvisionnement à la fois via la distribution de bons ZDHC, adaptés au niveau de certification « *Foundational* » du programme, ainsi que via un soutien actif au déploiement du ZDHC *InCheck* et ZDHC *ClearStream*.

Par ailleurs, depuis 2014, Kering apporte un soutien actif à ses fournisseurs clés des catégories cuir (tanneries et fournisseurs en charge de la production), textile et produits finis en prêt-à-porter et accessoires afin de les encourager à devenir conformes à la MRSL, en proposant des outils d'implémentation ainsi que des formations.

### 5.3.5.3 Déploiement de la MRSL dans la chaîne d'approvisionnement

La MRSL se concentre sur l'arrêt de l'utilisation dans les procédés de fabrication des substances chimiques dangereuses avec un objectif double : la non-exposition des travailleurs au sein des opérations du Groupe et dans les chaînes d'approvisionnement des Maisons du Groupe à des substances dangereuses et la réduction des rejets toxiques dans l'eau.

Depuis 2014, Kering apporte un soutien actif à ses fournisseurs clés des catégories cuir (tanneries et fournisseurs en charge de la production), textile et produits finis en prêt-à-porter et accessoires afin de les encourager à devenir conformes à la MRSL, en proposant des outils d'implémentation ainsi que des formations.

#### 1) Exigences contractuelles

Contractuellement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, les exigences sur la MRSL signées avec les fournisseurs depuis 2015 sont devenues obligatoires. Ceci signifie qu'aucune substance listée dans la MRSL de Kering ne peut intentionnellement être utilisée dans les processus de fabrication des chaînes d'approvisionnement des Maisons. La version 2.0 de la MRSL de Kering, publiée en 2020 et rendue effective en avril 2021, correspond à la MRSL V2.0 du standard de l'industrie *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC) avec une interdiction supplémentaire sur certains PFCs (composés perfluorés ou polyfluorés). Les exigences contractuelles pour 100 % des fournisseurs incluent également la mise en place d'un système de gestion des produits chimiques au sein des entreprises et le déploiement de ces exigences chez les fournisseurs en amont.

#### 2) Évaluation des fournisseurs

Kering a développé un indicateur « gestion des produits chimiques / respect de la MRSL » dans le *Vendor Portal*. Pour cela, Kering a évalué plus de 1 300 fournisseurs (représentant 95 % des achats) dans différentes catégories de produits, à travers des questionnaires détaillés d'auto-évaluation annuels

regroupant l'ensemble des données pour un alignement avec les exigences contractuelles de Kering, complétés par des évaluations détaillées ou audits des fournisseurs stratégiques. 87 % (en valeur) des fournisseurs évalués ont obtenu un score bon ou excellent. Ce pourcentage s'élève à 90 % pour les fournisseurs stratégiques du Groupe. Kering a pour objectif que 100 % des fournisseurs éligibles soient évalués par cet indicateur d'ici 2025. Une revue biannuelle des résultats est réalisée avec les départements opérationnels des Maisons. Ces comités sont l'occasion de discuter du niveau de conformité des fournisseurs et de définir les actions à entreprendre pour les fournisseurs concernés : l'accompagnement dans l'amélioration de leur performance, la mise en place d'actions correctives jusqu'à l'interruption de la relation commerciale avec les fournisseurs non-conformes. De plus, des audits sur site sont réalisés chez les fournisseurs stratégiques pour vérifier l'alignement avec les exigences sur la gestion des produits chimiques.

En 2021 et 2022, 159 audits ont été réalisés, permettant d'atteindre 84 % des achats des matières premières (cuir et tissus) et 68 % des achats de produits finis pour le prêt-à-porter et les accessoires de Kering couverts soit par un audit Kering ou une certification par un tiers sur la gestion des produits chimiques. Kering s'est donné comme objectif sur la gestion des produits chimiques que le processus de contrôle de la conformité à la MRSL, qui comprend l'atteinte du niveau "Progressive" du programme ZDHC Supplier to Zero, couvre 100 % des fournisseurs stratégiques pour la MRSL d'ici 2025.

Kering reconnaît qu'en l'état actuel de la technologie et des connaissances, malgré une bonne gestion des produits chimiques à l'entrée, certaines contaminations de produits chimiques dangereux dans les processus de production peuvent encore être possibles et affecter la qualité de l'eau de sortie des installations. Dans le but de promouvoir l'amélioration continue de la gestion des produits chimiques, Kering prévoit de renforcer le contrôle de la conformité à la MRSL en effectuant également des tests sur les eaux usées pour tous les fournisseurs stratégiques d'ici 2025. Cette démarche est recommandée par ZDHC et permettra d'identifier les non-conformités et les contaminations potentielles grâce à l'analyse des causes profondes et d'améliorer la qualité et la sécurité des effluents.

3) Formation continue

Kering a continué de renforcer les capacités en interne et auprès des fournisseurs sur ces problématiques avec différentes sessions de formations à la gestion de la MRSL. En 2022, 11 sessions de formation ont été organisées pour plus de 1 000 fournisseurs du Groupe pour les catégories cuir, chaussures et prêt-à-porter (incluant les tanneries, les usines textiles, les fournisseurs de métaux et les fabricants de produits finis).

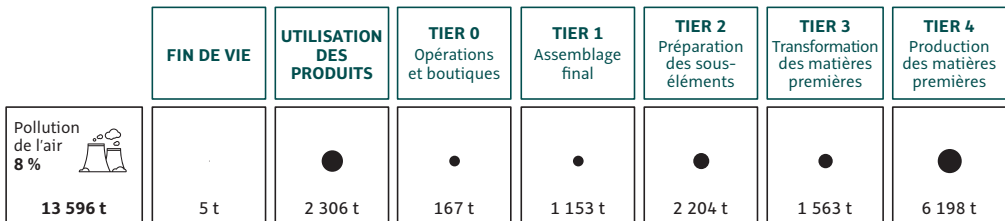
Un *Idea Lab* sur la gestion des substances chimiques a été organisé en 2022. Cet évènement interne a rassemblé des représentants des différentes Maisons et visait à fournir une formation et des informations sur le sujet, en se concentrant sur les initiatives liées au ZDHC et à prendre des décisions partagées sur les actions et stratégie de Kering sur le sujet.

Bottega Veneta a été la première Maison en 2018 à piloter le déploiement de la MRSL avec un groupe de fabricants de maroquinerie et de chaussures. Bottega Veneta a continué d'inclure une part croissante d'ateliers de maroquinerie et de production de chaussures dans sa démarche MRSL. Ainsi, 12 fournisseurs ont reçu une formation à la MRSL et ses outils au siège de la Maison ou par visioconférence depuis 2019.

Gucci, qui préside le Comité développement durable de la *Camera Nazionale della Moda* (CNMI), s'est particulièrement impliqué dans le débat sur l'impact négatif des substances chimiques dangereuses dans l'industrie du luxe, et a contribué à l'établissement et la diffusion des *Industry Guidelines* sur les exigences éco-toxicologiques pour les vêtements, la maroquinerie, les chaussures et les accessoires. La Maison a achevé la mise en place de MRSL auprès des principaux fournisseurs de matières premières, de chaussures, de maroquinerie et de prêt-à-porter.

Par ailleurs, on notera un certain nombre d'initiatives au niveau des Maisons pour assurer la qualité de leurs produits et la sécurité de leurs consommateurs, en ligne avec les exigences réglementaires (voir section 6.1.3).

5.3.6 Pollution de l'air



Les résultats EP&L 2022 du Groupe montrent que 8 % des impacts environnementaux monétisés de Kering concernent la pollution de l'air, ceux-ci se présentant en majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Les solvants utilisés dans les tanneries contiennent des composés organiques volatils (COV) qui se libèrent sous forme gazeuse dans l'atmosphère. Leur gestion fait l'objet de consignes spécifiques et les émissions de COV sont calculées et suivies de près par chacune des tanneries du Groupe.

Émissions de Composés Organiques Volatils (COV) en 2022 et 2021 – tanneries (en t)

	2022	2021	Évolution 2022/2021
COV	65	58	12 %



## 5.4 Développer la circularité

### 5.4.1 Ambition Circularité : « coming full cycle »

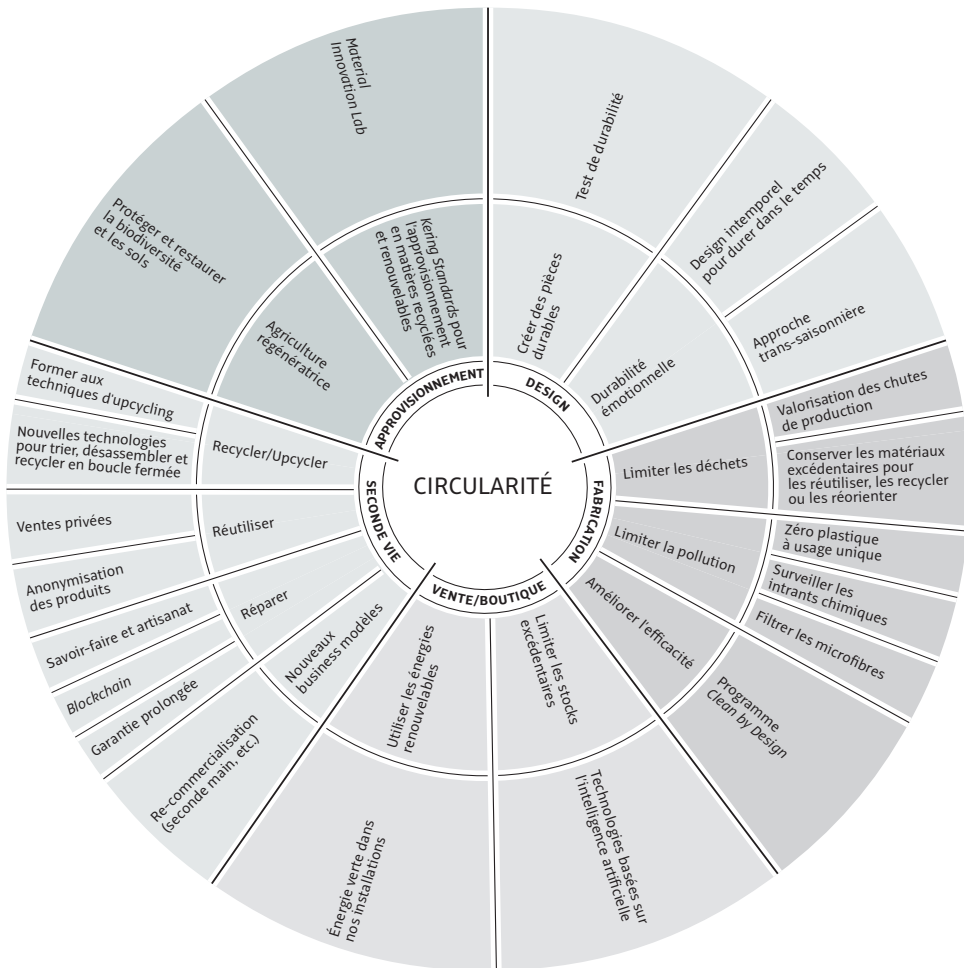
Sortir de la culture du « take, make, waste » (« prélever, fabriquer, consommer, jeter ») va au-delà de la question du recyclage. En effet, passer à une économie véritablement circulaire implique de repenser en profondeur la production et l'utilisation des ressources, mais également la durée de vie des produits.

L'économie circulaire offre à Kering l'opportunité non seulement d'évoluer afin d'avoir un impact positif sur les ressources, mais aussi d'innover pour mieux servir ses clients et se rapprocher de ses objectifs en matière de développement durable. Kering envisage l'économie circulaire comme une véritable opportunité de façonner l'industrie en l'adaptant aux besoins des générations futures. Aussi l'approche « *Coming Full Circle* » de Kering, publiée en 2021, s'articule en trois axes :

1. le luxe qui dure ;
2. approvisionnement régénératif et production propre ;
3. des processus de production plus efficaces.

Kering s'est fixé plusieurs objectifs : zéro destruction de produits non vendus, 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2022, zéro plastique à usage unique d'ici 2025, 100 % de matières premières conformes aux *Kering Standards* d'ici 2025 et zéro rejet de microfibres d'ici 2030.

Au-delà, il est essentiel pour Kering d'agir collectivement, avec ses Maisons et avec sa chaîne de valeur, tout en mettant en place des solutions *open-source* permettant de faire évoluer son écosystème. Lancé en 2019, le *Fashion Pact* constituait une première étape dans la prise de responsabilités de l'industrie dans son ensemble face à son impact sur l'environnement. En 2021, Kering a annoncé le lancement du projet « *Made in Italy* », mené par l'*Apparel Impact Institute*, qui collabore avec différentes marques afin d'améliorer l'efficacité, la gestion des déchets et la consommation d'énergie de nos fournisseurs. Kering travaille également de concert avec de nombreux experts comme *The Microfibre Consortium*, l'*Apparel Impact Institute* et la *Ellen MacArthur Foundation*.



## 5.4.2 Innovation durable

Afin de réduire de manière significative son empreinte environnementale, Kering entend stimuler l'innovation de rupture, transformer ses procédés traditionnels et encourager l'adoption généralisée de pratiques plus durables. Kering impulse la stratégie d'innovation durable et met en place des

structures et ateliers en interne tandis que les Maisons développent des initiatives propres à leurs activités et priorités. Au-delà, le Groupe s'engage également auprès d'un écosystème d'acteurs de l'innovation.

### 5.4.2.1 Soutenir l'innovation au sein du Groupe

#### Material Innovation Lab (MIL)

Les Maisons du Groupe peuvent s'appuyer sur le *Material Innovation Lab* (MIL), lancé en 2013 au cœur de la production en Italie, qui regroupe une équipe d'experts et une matériauthèque avec trois missions principales :

1. Développement de textiles durables	2. Gestion des chaînes d'approvisionnement responsables	3. Pilotage de l'innovation responsable
<p>Le MIL développe des textiles spéciaux alignés avec les <i>Kering Standards</i> pour remplacer les matières premières conventionnelles. Pour cela, il assure un soutien opérationnel aux Maisons du Groupe en relation avec leurs fournisseurs existants et/ou de nouveaux fournisseurs.</p> <p>Le MIL fournit également un soutien technique à la recherche et au développement de tissus durables pour concevoir de nouveaux textiles et de nouvelles structures de fil pour différentes catégories de produits.</p> <p>La matériauthèque du MIL, composée de matériaux durables, est mise à jour tous les 6 mois pour tenir compte des nouvelles collections présentées par les fabricants de textiles et de fils. Les anciennes collections sont régulièrement données à des institutions éducatives italiennes et internationales.</p>	<p>Le MIL assure un soutien aux Maisons pour s'approvisionner en matières premières durables (telles que la soie certifiée, coton, laine, cachemire et viscose biologiques, etc.) en créant le lien entre les producteurs de matières premières et les fabricants de produits finis afin de mettre en place des chaînes d'approvisionnement spécifiques.</p> <p>Le MIL soutient les Maisons du Groupe dans la promotion d'une stratégie d'approvisionnement plus structurée auprès de leurs fournisseurs en contribuant financièrement et via des formations dédiées. Pour ce faire, le MIL cartographie les chaînes d'approvisionnement des Maisons afin de promouvoir des synergies multi-marques pour se fournir en matières durables dans de plus grandes quantités.</p> <p>Enfin, afin de renforcer la traçabilité de ces chaînes d'approvisionnements, le MIL aide les Maisons à collecter et vérifier les différentes certifications à chaque étape de fabrication. Le MIL travaille au déploiement d'un outil de traçabilité numérique.</p>	<p>Le MIL détecte, suit et favorise l'intégration d'innovations durables dans le domaine du textile en rencontrant les innovateurs et en évaluant leurs technologies en vue de leur application par les Maisons du Groupe. Des projets pilotes opérationnels sont lancés sur de nouveaux processus et matériaux en partenariat avec des fournisseurs stratégiques pour valider, mettre en œuvre et étendre les innovations dans les chaînes d'approvisionnement et/ou les collections des Maisons.</p> <p>Le MIL soutient également les pilotes de l'accélérateur <i>Fashion for Good</i> dont Kering est un membre actif.</p>

En 2022, les principales réalisations du MIL ont porté sur :

- Environ 5 000 échantillons de composants textiles (tissus, fils, garnitures, emballages, matériaux non tissés, durs et composites...)
- Plus de 300 développements de textiles utilisant des matières durables et innovantes pour les catégories prêt-à-porter, accessoires (écharpes, gants, chapeaux), denim, emballages, chaussures et sacs :
  - Nouveaux tissus et fils utilisant des fibres à faible impact (chanvre, lin, etc.) et des matériaux recyclés (coton recyclé, laine recyclée, cachemire recyclé)
  - Nouveaux textiles permettant de reproduire l'effet fourrure à l'aide de matériaux naturels et synthétiques
  - Fibres innovantes ou provenant des projets du *Regenerative Fund for Nature* (laine, coton, cachemire)
  - Teinture et finition avec des alternatives aux substances controversées
- Des travaux de recherche de moyen terme sur 6 axes :
  - Denim à faible impact (5 projets en cours)
  - Alternatives à la fourrure (7 projets)
  - Finitions sans produits chimiques fluorés (6 projets)
  - Fibres alternatives (12 projets)
  - Transparence et traçabilité (12 projets)
  - Matières premières biosourcées (5 projets)
- 50 séances de formation :
  - En externe : formations dédiées dans les installations des fournisseurs (filatures, teintures, usines de tissage, etc.)
  - En interne : webinaires et ateliers avec les Maisons et les fournisseurs
- Plus de 450 fournisseurs et sous-contractants référencés dans la matériauthèque (dont 150 ajoutés en 2022)
- Collaboration opérationnelle avec des start-ups innovantes pour mener 12 technologies vers une maturité proche de la mise en œuvre (matériaux alternatifs, teinture naturelle ou biotech, finition sans substance controversées).
- Soutien à près de 200 fournisseurs du Groupe pour leur transition écologique :
  - Contribution financière pour partager le coût de la certification ou pour inclure une offre de matériaux plus durables dans leur portefeuille de fibres
  - Accompagnement dans l'approvisionnement en matières plus durables et formation aux Kering Standards

## Partenariat avec *Fashion for Good*

Depuis 2017, Kering est partenaire fondateur de l'accélérateur *Fashion for Good*. L'objectif de cette plateforme d'innovation est d'intégrer plus rapidement l'innovation dans les secteurs du luxe et de la mode en prenant en compte des critères de développement durable et en soutenant le développement des startups par un programme d'accélération intensif. Ecosystème complet d'innovation sectoriel, l'accélérateur s'est enrichi puisque *Fashion for Good* compte – en 2022 – 20 partenaires *corporate*, incluant des groupes et marques de mode, comme Adidas, Target, PVH Corp. ou Patagonia, des fournisseurs et des institutions financières qui collaborent à des programmes pilotes, publient des rapports pour le secteur et apportent un soutien à plus de 143 innovateurs.

Grâce à ce programme, les partenaires peuvent identifier les startups innovantes les plus pertinentes pour le secteur et les aider à se développer. Les startups candidates doivent adopter une approche 360° de l'innovation en se concentrant sur cinq domaines prioritaires : les matières premières – avec un accent mis sur les matières régénérées ou renouvelables – les processus de fabrication (teinture et traitement des matériaux), la fabrication et notamment le zéro déchet, les nouveaux modèles d'affaires (notamment la seconde main) et la fin de vie du produit (recyclage, économie circulaire). En 2022, un accent particulier a porté sur les alternatives au cuir (matériaux bio-sourcés ou recyclés) et sur la traçabilité et la transparence tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

L'accent est mis sur les projets et les technologies pouvant aider les acteurs du secteur du textile à réduire leur consommation en eau et énergie, leur production de déchets, l'utilisation de produits chimiques, les alternatives aux énergies fossiles et l'amélioration des méthodes de travail.

Sur les 103 pilotes initiés via l'accélérateur, 23 ont été lancés avec les Maisons au travers du MIL et au niveau du Groupe, dont :

- le « *D(ry) Factory of the Future Project* » a pour but de tester des innovations sur le prétraitement et la coloration des fibres de coton et plus spécifiquement de denim, laine et polyester, mélange laine-coton et permettre de réduire, lors des processus de teinture, la consommation d'eau, d'énergie et de produits chimiques ;
- un projet de coton hydroponique, visant à faire pousser du coton dans des conditions similaires à une serre, permettant de réduire significativement l'utilisation d'eau, de pesticides chimiques et de fertilisants synthétiques, tout en multipliant par quatre les rendements ;
- le « *Black Pigment Project* », qui vise à tester et à mettre à l'échelle des pigments noirs biologiques dérivés de déchets tels que le carbone industriel, les algues et le bois, qui pourraient remplacer les colorants noirs synthétiques, offrant ainsi un moyen plus durable de teindre les textiles avec un impact environnemental réduit ;
- un projet pilote pour développer un indigo naturel pré-réduit en alternative aux teintures synthétiques à base de produits pétrochimiques, dans un système en boucle fermée pour créer un indigo naturel pré-réduit, et qui n'a plus besoin d'être réduit chimiquement dans les usines de denim.

## **Sustainable Innovation Lab (SIL) pour l'horlogerie et la joaillerie**

Mis en place en Suisse début 2020, le *Sustainable Innovation Lab (SIL)* a défini sa feuille de route autour de thématiques pour lesquelles l'innovation est un moyen de réduire l'impact environnemental associé aux activités d'horlogerie et de

joaillerie : les matériaux à forte part recyclée, les matériaux partiellement biosourcés, les procédés de transformation plus sobres, les matériaux et procédés permettant un usage prolongé des produits. Le SIL valorise aussi la créativité que suscitent ces nouveaux matériaux et procédés, tantôt offerte par leurs possibilités, tantôt générée par leurs contraintes.

L'approche collective, regroupant plusieurs marques autour d'un même sujet et associant des partenaires académiques ou industriels de pointe dans leur domaine, est un facteur essentiel pour le SIL : c'est un moyen efficace pour faire aboutir des sujets aussi ambitieux que le remplacement de certains métaux par des matériaux composites à fibres naturelles, la fabrication de matériaux durs via des procédés moins énergivores ou encore le développement de nouveaux alliages métalliques. Ainsi, des contrats de recherche ont été initiés avec le *Politecnico di Milano* ou des Instituts du CNRS par exemple.

En travaillant au plus près des marques, tant auprès des créatifs, des techniciens que des manufacturiers, le SIL s'assure en revanche que les spécificités de chaque Maison seront prises en compte dans cette approche collective afin de faciliter l'intégration de ces technologies dans leurs produits.

En 2022, le SIL a travaillé plus particulièrement sur des matériaux alternatifs aux pierres précieuses et des procédés et matières à impact environnemental réduit (ex : céramiques basse consommation d'énergie, batteries vertes, ...).

## **K Generation Award**

Kering et la plateforme mondiale d'innovation *Plug and Play* Chine ont mis en place les *Kering Generation Awards*, axé sur la promotion de l'innovation durable dans l'industrie de la mode. Ce prix cherche autant à identifier les innovateurs pour la mode durable localisés en Chine, qu'à sensibiliser l'écosystème de la mode en Chine à l'importance d'une mode plus responsable. Après une première édition en 2019, l'édition 2021 portait sur l'innovation liée à la biodiversité pour la mode, couvrant quatre sous-thèmes sur l'eau, les sols, le bien-être animal et la sensibilisation du public.

Trois start-up chinoises ont été sélectionnées pour leur technologie et leur potentiel de transformation de la mode. *Peelsphere* a remporté le premier prix, soit 100 000 euros, pour son matériau innovant à base de déchets renouvelables d'algues, de végétaux et de fruits. *OTEX* a été récompensée pour son travail sur la santé des sols. *Zeno Technology* a obtenu la troisième place pour avoir développé grâce à une biotechnologie de nouvelle génération une solution de teinture capable de couvrir l'ensemble du processus, de la production de la teinture jusqu'à l'impression.

En décembre 2022 a débuté la troisième édition sur le thème de l'économie circulaire. Ce prix vise à faire la promotion d'une mode circulaire et à identifier les innovateurs les plus prometteurs dans les domaines des matériaux, de la conception produit et des modèles d'affaire. Kering renforce sa collaboration avec *CEIBS (China Europe International Business School)* et *Shanghai Fashion Week*, qui contribuent au mentoring et à la visibilité des gagnants du *Kering Generation Award*. Kering a également créé un nouveau prix, en collaboration avec *ChangeNOW* : le « *Kering x ChangeNOW Award in Responsible Fashion* » qui a récompensé la solution de *Resortecs*, qui, grâce à un fil de couture soluble thermiquement, facilite un démontage des vêtements 5 fois plus rapide que le démontage traditionnel et permet de recycler jusqu'à 90 % du tissu d'origine.

### 5.4.2.2 Initiatives et engagements des Maisons pour l'innovation

Au-delà des initiatives portées par le Groupe, les Maisons s'engagent dans des démarches innovantes propres à leurs activités et priorités, en complément des collections responsables qu'elles développent (voir section 5.4.3.4). On citera notamment :

- La création par Balenciaga de son *Material Innovation Unit* (MIU), afin de réunir les designers, les développeurs, les représentants opérationnels et de les amener à des pratiques et des processus communs. Cette plateforme permet également de former les équipes et de les faire rencontrer des start-ups, ONGs et des experts du monde académique sur des thématiques d'approvisionnement responsable, de matières innovantes et le partage des meilleures pratiques en 2022 ;
- Boucheron, qui développe des partenariats avec de nouveaux fournisseurs disposant de savoir-faire innovants, ou en soutenant son réseau historique de fournisseurs dans le développement de nouvelles expertises ;

- La collaboration de Pomellato avec le SIL pour étudier un traitement empêchant l'argent de s'oxyder grâce à un dépôt de silice en surface ou le développement de nouveaux matériaux innovants (alliage d'or blanc sans nickel ni palladium, biocéramique etc.) ;
- Le projet *Virtus* : plateforme d'échange de données développée par Kering Eyewear, utilisant la technologie de la *blockchain* mise au point pour mesurer l'impact environnemental de sa chaîne de production et vérifier que chaque lien de cette chaîne adhère aux normes de qualité et aux pratiques environnementales, sociales et éthiques de la Maison ;
- Le projet pilote *TextileGenesis* mené par Alexander McQueen et Balenciaga : cartographie de la chaîne de valeur (jusqu'au fil). Ce projet est géré par le MIL qui est mis en relation directe avec chaque fournisseur sélectionné afin de développer conjointement des solutions durables et innovantes.

### 5.4.3 Favoriser la circularité et le réemploi des produits

L'ambition circularité du Groupe vise à démontrer que sortir du modèle linéaire « prélever – fabriquer – jeter » implique bien plus que le simple usage de matières recyclées, ou la conception de produits recyclables, et nécessite un réel changement de pratiques à chaque étape du cycle de production.

En 2022, Kering a œuvré à la mise en application de cette ambition au travers de différents outils et recommandations, notamment avec la création d'une section sur la circularité dans les *Kering Standards* qui traduit de manière opérationnelle l'ambition du Groupe.

#### 5.4.3.1 Durabilité par le design

Le premier axe de la mode circulaire s'attache à créer des produits qui durent, conservent leur valeur dans le temps et à produire au plus juste pour éviter tout invendu.

Les produits de luxe du Groupe sont le résultat d'un savoir-faire stratégique et d'une technique artisanale d'excellence en matière de transformation, de coupe et d'assemblage. Ils sont conçus et créés à partir de matériaux uniques et sont soumis à des contrôles de qualité rigoureux afin de garantir leur longévité et leur durabilité. Certaines Maisons proposent à leurs clients des services de réparation, pour maintenir la qualité de leurs produits et leur assurer une grande longévité.

Dans le cadre de son engagement, Kering a créé des centres de réparation spécialisés pour ses clients situés en Chine (un à Shanghai et un autre à Hong Kong SAR) et aux États-Unis (proche de son siège social à Wayne, New Jersey). L'objectif est de fournir un service local et une solution immédiate pour ses clients, en offrant les mêmes services que ceux fournis par les Maisons dans leurs ateliers, grâce à des équipements ultramodernes et des artisans qualifiés qui considèrent les réparations comme faisant partie de l'art de créer, et qui sont spécialement formés par des techniciens italiens qualifiés pour effectuer ces réparations. Lors des formations par les ateliers des Maisons en Italie, ils apprennent les techniques nécessaires à la fabrication d'un sac ou d'une paire de chaussures. Kering propose déjà un service de ressemelage de baskets, et plusieurs Maisons ont mis en place des programmes pilotes de nettoyage et d'entretien des chaussures. Le service après-vente de Kering contribue à la fidélisation aux Maisons et fait partie d'un système conçu pour prolonger la durée de vie des chaussures.

En complément, les Maisons de prêt-à-porter et maroquinerie offrent une garantie légale ainsi qu'un service de réparation en cas de défauts (un remboursement ou un avoir peuvent être proposés dans certains pays). Brioni offre ainsi un service de reconditionnement à ses clients et les informe via son site commercial.

#### Focus sur : Bottega Veneta lance son "certificat d'artisanat"

En novembre 2022, Bottega Veneta a mis en place un « Certificat d'artisanat » (*Certificate of Craft*) pour ses modèles de sacs les plus iconiques (Jodie, Cassette, Pouch). Valable à vie, ce certificat offre un nombre de réparations ou de rafraîchissements illimité. L'initiative, gratuite pour les clients, se matérialise par une carte physique qui s'associe au numéro de série d'un article.

#### 5.4.3.2 Construire un modèle économique qui donne une seconde vie aux produits

Allonger la durée d'utilisation des produits passe également par la recherche de nouveaux *business models* qui permettent de préserver la valeur du produit et de le maintenir dans l'économie. À ce titre, la vente de produits de seconde main se développe et constitue un axe de réflexion stratégique pour le Groupe :

- création de Kering Ventures dont l'objectif est d'investir dans des nouvelles technologies, marques, *business models*

innovants pour le futur du Luxe : investissements financiers en 2021 dans Vestiaire Collective (plateforme mondiale de mode de seconde main), Cocoon (service de location de sacs de luxe), Vitrolabs (start-up spécialisée dans la production de cuir cultivé en laboratoire), etc. ;

- Gucci a mis en place un département dédié à la création et au déploiement à grande échelle de nouveaux *business models*, en lien notamment avec le *gaming*, le *vintage* et la *seconde-main* mais aussi la *location (subscription)* dans une dynamique d'économie circulaire ;

- en 2022, Balenciaga a étendu son programme de circularité lancé en 2020 avec Reflaunt, spécialiste de la seconde-main, afin d'en renforcer l'impact et de permettre à un nombre accru de clients à travers le monde de revendre leurs vêtements et accessoires de la Maison. Les produits peuvent être déposés dans les magasins participants ou collectés par un service programmé. Ils sont ensuite authentifiés et documentés. Une compensation pour la revente est offerte aux clients, qui peut être utilisée pour acheter de nouveaux articles Balenciaga dans les magasins participants. Une section dédiée à la revente de ses produits est désormais disponible sur le site de la Maison.

### 5.4.3.3 Reuse, upcycle, recycle

Les produits du Groupe présentent une forte durabilité tant physique qu'émotionnelle, ce qui leur permet d'avoir une durée de vie longue et parfois plusieurs utilisateurs, comme l'a montré l'étude *Capturing the impacts of consumer use and product end of life in luxury*, réalisée par Kering en 2020. Cette enquête conduite auprès de 3 000 clients dans plusieurs zones géographiques (Royaume-Uni, Italie, Japon, États-Unis), montre que les produits des Maisons du Groupe sont avant tout revendus, donnés à des organisations caritatives, ou à des amis.

Le Groupe participe de plus à l'accélération de la collecte des produits lorsqu'ils ne sont plus utilisés par les clients, de manière collective à travers la Responsabilité élargie des producteurs lorsque l'organisation existe localement comme en France avec Refashion, ou à travers des partenariats comme Alexander McQueen x Vestiaire Collective, qui proposent une solution pratique pour reprendre les produits qu'ils n'utilisent plus, tout en permettant d'augmenter la durée de vie active des produits.

Afin de limiter à la source la quantité de produits invendus en fin de saison, le Groupe investit dans des technologies d'intelligence artificielle afin d'améliorer les prévisions de ventes et ainsi optimiser la production et la distribution. Les modèles d'apprentissage automatique mis en place permettent de mieux anticiper la saisonnalité de la demande et les tendances actuelles, réduisant ainsi les éventuelles erreurs de prédiction. Une attention particulière est portée sur les articles susceptibles de générer des sur-stocks, en cohérence avec la démarche d'économie circulaire du Groupe.

Le chapitre "circularité" des *Kering Standards* présente la hiérarchie des modes de traitement des déchets. Ce chapitre précise que les produits qui n'auraient pas été vendus en boutique, notamment pour des retours qualité, sont ensuite proposés à la vente à travers des canaux dédiés aux collections passées comme les *Outlets*, les ventes pour les employés et leurs proches (*Friends & Family Sales*), voire des dons. Si toutefois un gisement de produits reste invendu, alors des projets pilotes sont mis en œuvre pour développer l'*upcycling* ou le recyclage de ces derniers, ainsi que des produits endommagés.

La destruction de produits ou d'invendus étant prohibée partout dans le Groupe, Kering travaille activement au développement de solutions opérationnelles de recyclage et d'*upcycling*. Une procédure ainsi qu'un comité dédié à la gestion des invendus ont par exemple été créés en 2019 chez Bottega Veneta. Ces pratiques ont permis au Groupe d'anticiper la Loi française anti-gaspillage pour une économie circulaire, publiée en 2020, qui vise dans son article 35 l'interdiction de la destruction des invendus non alimentaires à horizon 2022.

Balenciaga, à travers l'initiative SPIRA de Kering, continue la collaboration avec une société en France pour le recyclage des baskets, transformés en granulés plastiques, pour un volume total de 3 tonnes, qui sont ensuite réutilisés pour la production de composants de chaussures. La Maison a également lancé un programme de recyclage avec deux ONG françaises pour les uniformes usagés des magasins en Europe.

Afin de soutenir et d'accélérer le développement des infrastructures industrielles de recyclage, Kering a rejoint l'initiative « *Full Circle Textiles Project* » de *Fashion for Good* : « *Scaling Innovations in Cellulosic Recycling* » qui vise à tester et à terme, à mettre à l'échelle des technologies prometteuses de recyclage chimique.

Toutes les Maisons ont développé des projets pilotes avec l'entreprise Revalorem, spécialiste dans les solutions de réemploi, de valorisation et de recyclage des articles invendus et matières premières de l'industrie du luxe. Pour Boucheron, ce partenariat a pour objectif de développer des solutions de réutilisation, revalorisation et recyclage des produits (notamment présentoirs et boîtes à bijoux). La Maison travaille également avec le SIL sur la réutilisation de la poudre de pierres précieuses et semi-précieuses.

### 5.4.3.4 Sourcing responsable et régénératif des matières et collections responsables

Le dernier axe s'attache à la gestion saine des produits chimiques, un recours maximal aux matériaux recyclés ou renouvelables, et au recyclage à chaque étape de production. Kering et ses Maisons se sont concentrés en priorité sur les matières stratégiques, de par leur volume, leurs impacts environnementaux ou leur poids dans les collections. Tracées grâce à l'EP&L, les matières premières alignées aux *Kering Standards* représentent une part prépondérante dans les produits et collections commercialisés par les Maisons.

Les *Kering Standards* permettent aux Maisons du Groupe d'identifier les approvisionnements à privilégier par matériau : recyclé, biosourcé, certifié. De plus, le MIL offre aux équipes design des Maisons un vivier de matières durables et innovantes, et les accompagne dans la sélection de matériaux circulaires. Toutefois les Maisons font parfois face à des challenges technologiques, notamment liés aux propriétés physiques des matières recyclées qui peuvent être moins performantes que les matières vierges. Par exemple, les fibres de coton recyclé sont plus courtes et risquent de s'effiloche plus facilement, amenant une opposition entre durabilité du produit et intégration de matière recyclée.

En complément, lorsque des matières vierges sont nécessaires pour assurer la qualité des produits, Kering met en place des projets pour favoriser un approvisionnement de matières obtenues grâce à des pratiques de production régénératrices, non impactantes et garantissant le renouvellement des ressources.

Concernant la gestion des produits chimiques, les produits du Groupe sont conçus conformément à la Liste Kering des substances soumises à restriction en fabrication (MRSL) et la Liste Kering des substances soumises à restriction dans les produits (PRSL) afin de mettre fin à l'utilisation de produits chimiques dangereux dans le processus de fabrication, pour s'assurer que les travailleurs ne sont pas exposés à des substances dangereuses, mais aussi pour réduire les rejets toxiques dans l'eau (voir section 5.3.5.3).

Dans le prolongement de cette dynamique, toutes les Maisons développent également des collections et capsules responsables et renforcent l'impact positif de leurs produits phares, permettant ainsi d'accélérer la prise de conscience auprès des clients, de répondre à une demande croissante de produits responsables et de les engager dans la démarche :

Maisons	Initiatives
Gucci	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gucci continue d'étoffer sa collection <i>Off the Grid</i> lancée en 2020 avec de nouveaux produits. Première collection de <i>Gucci Circular Lines</i>, <i>Off The Grid</i> défend la régénération des matériaux et des textiles, la lutte contre le gaspillage et la minimisation de l'utilisation de nouvelles ressources. Cinq gammes de produits couvrant les accessoires, le prêt-à-porter et les articles de voyage ont été fabriquées à partir de matériaux recyclés, régénérés, organiques, biosourcés et provenant de sources durables (nylon régénéré ECONYL®, coton biologique, polyester recyclé, cuir régénéré, or et palladium recyclés et certifiés RJC CoC etc.)</li> <li>Lancement en 2021, après deux années de R&amp;D en interne, de Demetra, une nouvelle matière non animale, alternative au cuir et produite en Italie. Cette simili peau est confectionnée principalement à partir de matières premières durables, renouvelables et biosourcées, à 77 % d'origine végétale, dont la viscose, la cellulose et du polyuréthane biosourcé, le tout provenant de forêts gérées de manière durable</li> </ul>
Saint Laurent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Près de 60 % du prêt-à-porter de la collection Automne-Hiver 2022 et Printemps-Eté 2023 contient des matériaux alignés sur les <i>Kering Standards</i></li> <li>Les pièces du « Vestiaire » Saint Laurent sont fabriquées à partir de matériaux durables et traçables, depuis la collection automne 2022</li> <li>Depuis sa collection Printemps 2022, Saint Laurent conçoit l'ensemble de ses sacs à dos <i>carry overs</i> en nylon à base d'ECONYL®</li> <li>Afin de réduire son utilisation de matériaux vierges, Saint Laurent utilise du cuir recyclé dans sa collection de petite maroquinerie Monogramme pour les bordures. La Maison a également lancé une paire de lunettes en acétate partiellement recyclé</li> </ul>
Bottega Veneta	Suite au succès du lancement en 2020 des bottines de pluie <i>The Puddle</i> , conçues dans un polymère biodégradable, Bottega Veneta a poursuivi l'intégration de matériaux durables dans ses chaussures, comme les modèles « <i>Lug</i> » et « <i>Tire</i> ». La collection <i>Wardrobe 03</i> contient également des boutons et fermetures recyclés
Balenciaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Près de 77 % des articles de prêt-à-porter produits entre septembre 2021 et août 2022 contiennent des matériaux durables alignés avec les <i>Kering Standards</i></li> <li>Balenciaga a lancé en 2022 la manteau <i>Maxi Hooded Wrap Coat</i> fait à partir de EPHEA™, matière non animale composée de mycélium, avec une empreinte environnementale plus faible. Ce manteau a été reconnu "Best Luxury Product" lors des <i>PETA Fashion Awards 2022</i></li> <li>Introduction croissante de fibres synthétiques recyclées certifiées dans toutes les catégories de produits, et notamment plus de 65 % certifiées GRS dans le prêt-à-porter SS23 et plus de 70 % dans certaines catégories d'accessoires et chaussures en 2022</li> <li>Plus de 25 % de la 51<sup>e</sup> collection Couture, présentée en 2022, a été réalisée avec des articles démantelés et retravaillés tels que des bombers, parkas, jeans, ceintures, portefeuilles et montres vintage</li> <li>Création du banc Balenciaga, composé de couches de textiles obsolètes et présenté lors du <i>Salone del Mobile 2022</i> à Milan. Créé en collaboration avec l'artiste néerlandais Tejo Remy, reconnu pour son travail chez Droog Design, il est proposé sur commande en plusieurs tailles dans la collection Objets</li> </ul>
Alexander McQueen	De plus en plus de pièces de prêt-à-porter intègrent des matières responsables, comme la laine, la soie et le coton biologiques, le modal ou l'ECONYL®. La Maison a également lancé une gamme de produits à base de Frumat, matériau produit en Italie à base de pommes
Brioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gamme en denim japonais, Selvedge, faite de coton biologique certifié GOTS et fabriquée selon des procédés artisanaux, ainsi que plusieurs modèles de chaussures, tennis et espadrilles fabriquées à base de matériaux durables</li> <li>Utilisation de fibres recyclées GRS dans les vêtements d'extérieur de ses collections 2022, avec par exemple l'introduction d'un rembourrage upcyclé à partir de chutes de cachemire, le LUXEPAD, permettant de réduire l'empreinte liée à la production du matériau (en termes de consommation d'eau, d'énergie, de CO<sub>2</sub> et de déchets)</li> </ul>
Boucheron	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de la collection capsule <i>Jack de Boucheron Ultime</i>, intégrant la Cofalit®, matière issue du recyclage de déchets industriels</li> <li>Lancement d'un solitaire de la collection <i>Etoile de Paris</i>, totalement traçable grâce à la technologie Sarine. Ce solitaire s'accompagne d'un certificat numérique d'authenticité qui dévoile le parcours du diamant et les différentes étapes de production (taille, polissage etc.)</li> </ul>
Pomellato	Plusieurs collections responsables : la collection upcyclée <i>Nudo Gelè</i> ou encore la collection <i>La Gioia</i> , composée du collier <i>Bahia</i> en Tanzanite, totalement traçable et certifié par Tanzanite One
Dodo	Bracelet à base de plastique recyclé, dans le cadre de son partenariat avec Tenaka, ainsi qu'un <i>charm</i> papillon dans le cadre d'un partenariat avec WWF
Qeelin	Lancement de la collection responsable <i>Silver Bo Bo Charity Necklace</i> en 2022, colliers en argent recyclé, dont une partie des recettes sera reversée à WWF pour financer des projets de protection de l'habitat naturel du panda géant en Chine
Kering Eyewear	Suite à l'obtention de la certification <i>ISCC Plus Certification</i> , intégration à partir de la collection <i>Spring Summer 2023</i> , d' <i>Acetate Renew</i> , matériau fabriqué à base de pulpe de bois provenant de ressources durables, associé à du plastique certifié recyclé (à hauteur de 27 %) à la place de matériaux d'origine fossile



### 5.4.3.5 Collaborations pour l'économie circulaire dans la mode

Kering a continué à s'impliquer en 2022 dans des initiatives supportant la transition vers une économie circulaire;

- Fondation Ellen MacArthur : Kering est partenaire de la Fondation et met à disposition son expertise et ses ressources pour promouvoir et co-construire une nouvelle vision de l'industrie textile. En 2022, Gucci est devenu un partenaire stratégique de la Fondation Ellen MacArthur pour renforcer sa stratégie d'économie circulaire.
- Kering a rejoint la Fédération de la Mode Circulaire en tant que membre-fondateur. Cette fédération a pour objectif d'accélérer les discussions entre acteurs et avec les pouvoirs publics autour de l'économie circulaire dans le secteur.
- Kering ainsi que deux Maisons ont contribué, au sein d'un groupe de travail coordonné par la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM), aux travaux ayant pour but de définir une méthodologie d'affichage environnementale (collecte de données, méthodologie d'évaluation), dans le cadre de la stratégie textile européenne et de la loi française Anti-Gaspillage et Economie Circulaire (AGEC).

### 5.4.4 Optimiser les processus de production

#### 5.4.4.1 Des emballages plus durables

##### Les enjeux de l'emballage dans l'industrie du luxe

En 2021 et 2022, un travail sur la définition précise de ce qui est appelé « emballage » pour les produits du Groupe a été conduit afin d'asseoir sa stratégie sur un socle de vocabulaire commun et transparent. Cet exercice repose sur la définition de la Directive européenne relative aux emballages et aux déchets d'emballages : un emballage est un article jetable fait de tout type de matériaux, destiné à contenir et à protéger des marchandises spécifiques et à permettre leur manipulation et leur transport. Ainsi, dans ce cadre, certains éléments de protection utilisés pour les produits du Groupe, et destinés à être utilisés par le client pendant toute la durée de vie du produit ne sont pas considérés comme des emballages ; c'est par exemple le cas des boîtes à bijoux, des étuis à lunettes, des housses à vêtements ou des housses à chaussures qui ne sont pas utilisés comme des articles jetables par nos clients.

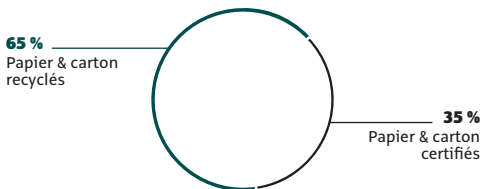
#### Consommation d'emballages en 2022, 2021 et 2020 (en t)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Papier et carton	19 640	29 849	22 570	- 34 %
Textile	442	2 552	2 961	- 83 %
Plastique	581	1 136	747	-49 %
Métal	50	683	517	- 93 %
Bois	37	219	31	- 83 %
Cuir	0	2	1	- 100 %
Autres matériaux	6	63	-	- 90 %
<b>TOTAL EMBALLAGES</b>	<b>20 756</b>	<b>34 504</b>	<b>26 827</b>	<b>- 40 %</b>

La forte baisse des volumes en 2022 par rapport à 2021 découle précisément de la nouvelle catégorisation : la réduction des quantités de textile, métal, bois, et autres matériaux est due à la reclassification des boîtes à bijoux, des étuis à lunettes et des housses ; maintenant considérés comme partie intégrante du produit. La réduction du papier, en revanche, est due au fait qu'en 2021, post-Covid, de nombreuses Maisons ont acheté de gros volumes d'emballages pour les stocker et qu'en 2022, elles ont utilisé les réserves restantes.

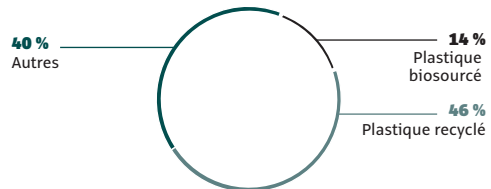
#### Emballages papier et carton

Plus de 90 % des emballages utilisés par Kering sont constitués de papier et carton. En 2022, tous les emballages en papier et carton sont certifiés ou recyclés.



#### Emballages plastique

Moins de 3 % des emballages du Groupe sont constitués de plastique. En 2022, 60 % des emballages plastiques sont composés de matériaux recyclés ou biosourcés.



#### Mesures en faveur d'emballages plus durables

Pour limiter l'impact des emballages sur l'environnement, Kering et ses Maisons s'efforcent de s'approvisionner de la façon la plus durable possible en matière recyclée ou biosourcée et certifiée mais également de conduire des projets visant à réduire l'utilisation d'emballage tout en garantissant une protection optimale des produits manufacturés. Un standard Kering dédié aux emballages a été

développé en 2020, rappelant les principes d'éco-conception à privilégier pour améliorer leur empreinte environnementale. Ils sont organisés autour des 4 axes d'éco-conception : réduire (le poids et le volume), réutiliser, recycler, et incorporer des matériaux responsables (recyclés, biosourcés et certifiés). Ce standard vise notamment à éliminer les plastiques problématiques (comme le PVC) et à usage unique.

En 2022, un outil d'éco-conception a été développé afin de permettre aux équipes d'évaluer un emballage par rapport aux *Kering Standards*, d'identifier des nouvelles pistes d'éco-conception pour l'emballage (recyclabilité, réemploi...) et de garantir sa recyclabilité théorique.

Le textile biologique ou recyclé est également favorisé par les Maisons. Par exemple, les rubans des *shoppings bags* d'Alexander McQueen sont composés de lin certifié GOTS, et les sacs de protection des vêtements sont en coton biologique certifié GOTS. Les poignées des *shopping bags* de la gamme « *Gucci Green Packaging* » sont composées de polyester 100 % recyclé et sont détachables, ce qui facilite leur recyclage.

Les Maisons portent une attention particulière au packaging du e-commerce. Alexander McQueen a mené en 2021 une étude conjointe avec l'entrepôt logistique de Trecate pour réduire les volumes d'emballages e-commerce. Gucci n'utilise ainsi plus de plastique pour l'emballage dans le retail et l'e-commerce, dont la gamme est constituée d'un emballage en coton réutilisable et de bourre en papier certifié FSC mix. La Maison cascade également ses exigences à ses fournisseurs. Via son programme *Take Back* pour les boîtes de protection en plastique pour ses accessoires, Gucci a évité la production de 360 000 boîtes supplémentaires, soit 44 tonnes de plastiques évitées pour les packagings *BtoB* en 2022.

La plateforme logistique multimarques veille également à la réduction des volumes d'emballages servant à l'acheminement des produits dans le monde, en travaillant avec les Maisons afin de suivre les performances des emballages utilisés pour le *BtoB* et d'optimiser leur saturation. Elle s'assure également du respect des *Kering Standards* en la matière. De nouvelles machines ont été introduites dans les entrepôts afin de fournir un emballage sur mesure lors des commandes d'une ou de plusieurs pièces et de réduire ainsi les volumes et la consommation de carton. Les opérateurs des entrepôts sont formés non seulement suivant les critères obligatoires des Maisons pour emballer correctement les produits mais également pour les aider à faire le choix optimum dans les types d'emballages pour optimiser le volume.

**Plastiques à usage unique**

Kering considère la suppression des emballages en plastique à usage unique dans l'ensemble du secteur comme une priorité et s'est fixé comme objectif ambitieux de les supprimer d'ici 2025. Pour ce faire, les directions des Achats et du Développement durable pilotent depuis 2021 un groupe de travail réunissant l'ensemble des Maisons et dont les missions sont les suivants : définitions communes pour les emballages *BtoC* et *BtoB*, identification des plastiques à usage unique dans

les métiers et mise en place d'alternatives à travers des pilotes. Les solutions envisagées sont plus précisément les suivantes, par ordre de priorité :

**BtoC :**

1. Supprimer l'emballage
2. Remplacer le plastique par un autre matériau (par exemple du papier)

**BtoB :**

1. Supprimer l'emballage
2. Choisir un emballage réemployable, plutôt qu'à usage unique
3. Remplacer le plastique par un autre matériau (par exemple du papier)
4. Utiliser un plastique 100 % circulaire :
  - Contenant au moins 30 % de matière recyclée (avec une ambition de 100 %), la part restante étant constituée de plastique biosourcé
  - Recyclable, en pratique et à l'échelle

La principale utilisation du plastique pour le Groupe reste le packaging en *BtoB*. Etant donné la difficulté en logistique d'éliminer complètement le plastique compte tenu des exigences élevées en termes de qualité et de protection des articles pendant la manipulation et le transport, le Groupe autorise l'utilisation de plastiques dits « circulaires » : composés de matières recyclées (ou biosourcées), et recyclables en fin de vie. Un emballage peut être considéré comme recyclable si sa conception permet le recyclage, et que les filières de collecte et de recyclage existent et sont opérationnelles. Ces filières n'étant pas, selon les zones d'activité, au même niveau de maturité, plusieurs études ont été lancées en 2022 afin de mieux comprendre les systèmes et acteurs de collecte et de recyclage, pour s'assurer à terme, de la recyclabilité effective des emballages.

**5.4.4.2 Déchets dangereux et non dangereux**

La production et le traitement des déchets peuvent induire différents impacts environnementaux ayant des effets négatifs sur le bien-être et la santé, entraînant ainsi un coût pour la société. Les différentes méthodes de traitement des déchets (recyclage, incinération, mise en décharge) peuvent notamment engendrer différents impacts environnementaux, tels que des rejets dans l'eau (par exemple de lixiviat), dans l'air (gaz à effet de serre ou pollution atmosphérique) ou la contamination des sols causée par les décharges.

	FIN DE VIE	UTILISATION DES PRODUITS	TIER 0 Opérations et boutiques	TIER 1 Assemblage final	TIER 2 Préparation des sous-éléments	TIER 3 Transformation des matières premières	TIER 4 Production des matières premières
Production de déchets 4 %  512 340 t	1 542 t	46 109 t	15 434 t	174 037 t	254 686 t	16 181 t	4 351 t

Les résultats EP&L 2022 du Groupe montrent que 4 % des impacts environnementaux monétisés de Kering concernent la production de déchets, ceux-ci se présentant en majorité dans les Tiers 1 et 2 (préparation des sous éléments et assemblage final des produits) de ses chaînes d'approvisionnement.

**Production de déchets dangereux et non dangereux**

Au même titre que la consommation d'emballages, la production de déchets du Groupe est directement liée à l'intensité de l'activité de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets



non dangereux. En effet, Kering produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux qui correspondent à certains déchets des sites de production et des déchets particuliers issus principalement des magasins et bureaux (éclairage, cartouches d'encre, etc.).

La principale production de déchets dangereux est liée à l'activité industrielle, en particulier des tanneries. Un des enjeux majeurs pour l'activité de Kering est la présence de métaux lourds dans les déchets, ceux-ci étant utilisés en tant qu'agents de tannage. C'est pour cela que les tanneries de Kering sont pleinement engagées dans la recherche et le développement de méthodes de tannage alternatives et plus

écologiques. Par conséquent, le tannage sans métaux a été rendu disponible dans les tanneries non exotiques et exotiques du Groupe, et des Analyses de Cycle de Vie (ACV) ont été effectuées pour valider l'amélioration de l'impact environnemental des nouveaux procédés sans chrome et sans métaux lourds.

Les processus de tannage peuvent également donner lieu à des nuisances olfactives car il se forme du sulfure d'hydrogène en cours de production, et plus spécifiquement, au moment du décapage. Cette nuisance est traitée par un système d'aspiration d'air au niveau des tonneaux de décapage qui fait passer l'air pollué à travers un filtre qui capte les particules soufrées et rejette un air assaini.

**Production totale de déchets en 2022, 2021 et 2020 et évolution 2022/2021 (en t)**

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Déchets non dangereux	22 702	20 452	16 837	11 %
Dont recyclé et valorisé	65 %	77 %	72 %	
Déchets dangereux <sup>(1)</sup>	569	645	573	- 12 %
Dont recyclé et valorisé	43 %	46 %	41 %	
<b>TOTAL DÉCHETS</b>	<b>23 271</b>	<b>21 097</b>	<b>17 410</b>	<b>10 %</b>
Dont recyclé et valorisé	64 %	76 %	71 %	

(1) Les déchets dangereux incluent les piles, les néons, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les peintures, les aérosols, les emballages souillés, les cartouches d'encre, etc.

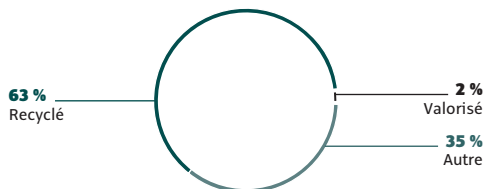
98 % des déchets générés par le Groupe en 2022 sont des déchets non dangereux. En 2022, la quantité de déchets produite a augmenté d'environ 10 %, en cohérence avec une augmentation de l'activité du Groupe. Les déchets de palettes et bois ont augmenté de 32 %, notamment dans les entrepôts et sur les sites industriels, alors que les déchets papier ont diminué de 12 % et les déchets plastique de 18 %.

La part de déchets recyclés et valorisés dans les déchets non dangereux a diminué, atteignant 64 % en 2022. Cela est principalement lié à des hypothèses plus conservatrices en 2022 : en l'absence d'informations sur la fin de vie des déchets générés, l'ensemble des volumes de déchets a été considéré comme mis en décharge.

**Recyclage des déchets**

Kering est constamment à la recherche de solutions de recyclage des déchets générés par son activité. Par exemple dans ses bureaux où depuis plusieurs années les papiers et emballages sont collectés et recyclés.

**Taux de recyclage des déchets en 2022 (en %)**



Depuis 2011, Balenciaga a mis en place le tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La Maison fait appel à un ESAT (établissement et service d'aide par le travail), spécialisé dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers, enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du verre, du plastique et des tissus (découpes du Studio et de l'Atelier notamment).

Selon les réglementations des différents pays, Gucci garantit également la collecte appropriée des déchets dans les boutiques, en favorisant la séparation des principaux matériaux (tels que le papier, le carton et le plastique) et leur recyclage.

Saint Laurent a continué en 2022 à déployer un programme global de recyclage sur ses sites industriels, siège, boutiques et showroom. La Maison poursuit également ses nombreux partenariats avec des entreprises en réhabilitation sociale tels que le *Relais Emmaüs* pour tout ce qui a trait aux tissus et uniformes usagés. La Maison équipe ainsi ses sites – notamment son siège – à partir de matériaux recyclés, comme par exemple des panneaux isolants réalisés à partir de tissus d'anciennes collections.

Suivant également une approche d'économie circulaire, de nombreux autres partenariats sont établis afin de trouver des solutions durables pour le recyclage et la réutilisation des déchets liés à la production, notamment les textiles (voir section 5.4.3.3).

Ces actions permettent de tendre vers le zéro déchet dans les bureaux du Groupe. Diverses initiatives ont également été testées et déployées entre 2020 et 2022 au siège du Groupe et de Balenciaga à Paris et chez Saint Laurent, telles que la collecte de masques à usage unique en vue de leur recyclage, les emballages consignés réemployables au restaurant d'entreprise avec la Consigne Greengo, et la mise en place de Auum, une machine innovante qui nettoie, et désinfecte les tasses en 10 secondes sans aucun produit chimique.

Des actions sont également menées au niveau local pour lutter contre le gaspillage alimentaire, à l'image des partenariats de Balenciaga et Saint Laurent avec *Linkee* et avec *Les Alchimistes* – notamment en période de showroom, spécialisés dans la valorisation des déchets et le compost ; la participation de Gucci à l'initiative *Siticibo* en collaboration avec *Banco Alimentare* depuis 2011, avec laquelle Pomellato et Dodo collaborent également, ou encore chez Bottega Veneta via le projet « *Food for People* ».

### Textile waste

Kering et ses Maisons ont mis en place de nombreuses initiatives et conclu plusieurs partenariats avec des écoles, associations ou filières de recyclage pour collecter les déchets et les chutes des processus de production et des défilés de mode, en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation (voir section 6.1.2) :

- Depuis trois ans, Kering est partenaire de *La Réserve des Arts*, une association qui collecte et valorise les matériaux des entreprises et institutions culturelles en Ile de France et à Marseille pour les remettre à disposition de ses adhérents, professionnels de la culture et de la création. En 2022, *La Réserve des Arts* a effectué 24 collectes pour les Maisons du Groupe (18 en 2021) et a assuré un taux de valorisation de 78,8 %. L'association, en soutien au secteur de la culture et de la création, permet l'allongement de la durée de vie des matériaux sur le territoire par leur réemploi, et la réduction des déchets de ce secteur. Balenciaga a également poursuivi son partenariat, notamment dans le cadre de l'inventaire annuel de son entrepôt en région parisienne.
- En 2022, Kering a signé un partenariat avec *M.E.T.A.*, un acteur italien qui travaille également à la valorisation des matériaux d'entreprise. Ce partenariat qui vise à créer des lignes directrices et à partager des bonnes pratiques de conception entre les acteurs de la mode en Italie, permet à Kering d'ancrer un peu plus les objectifs du groupe en termes de circularité, tout en travaillant avec des acteurs locaux.
- Saint Laurent et Balenciaga – pour les chaussures – ou encore Alexander McQueen ou Bottega Veneta ont développé des projets pilotes avec *Revalorem*, qui propose une solution de réemploi, de valorisation et de recyclage des articles invendus pour l'industrie du luxe. La Maison anglaise a également lancé un pilote en 2021 avec la startup *FastFeet Grinded*, pour démonter et évaluer la recyclabilité de 400 paires de baskets invendables. La majorité des matériaux issus de ce processus peuvent être réutilisés comme matières premières.
- Les Maisons Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta ou encore Saint Laurent ont également organisé durant l'année plusieurs dons à des associations ou des écoles de mode et des ventes privées aux employés afin de donner une seconde vie à des stocks de tissus d'anciennes collections, ou encore aux outils de merchandising visuels et aux bancs utilisés pendant les défilés de mode. Balenciaga poursuit aussi son partenariat avec Le Relais, membre du réseau Emmaüs qui œuvre à la réinsertion par l'emploi de publics en difficulté, pour la collecte et la valorisation de textiles. Transformées en isolant de construction écologique, le Métisse, plus de 30 tonnes de textile ont ainsi été valorisées depuis 2018.

- Avec le support du ML, Gucci a mis en place un ambitieux programme de collecte et de recyclage des chutes d'ECONYL® avant commercialisation. Intitulé *ECONYL®-Gucci pre-consumer take back program*, il a pour but de maximiser les bénéfices de ce matériau innovant dans les collections de prêt-à-porter de Gucci. Ce programme s'appuie sur la coopération des fournisseurs de Gucci pour collecter les chutes de production d'ECONYL® et les ré-injecter dans le processus de régénération d'ECONYL® afin de recréer un fil de haute qualité, réutilisé dans la production de prêt-à-porter de Gucci.
- Le projet *scrap-less* de Gucci implique, à fin 2022, 12 tanneries. Ce projet consiste à découper les parties de peaux qui ne pourront pas être utilisées dans les produits finis, de par leur taille ou leur qualité et ce, avant l'étape de tannage. Résultats sur la période 2018-2022 : un impact environnemental fortement réduit, grâce à moins de surface à tanner (- 253 tonnes de déchets de cuir évités) et donc moins d'émissions carbone (23,8 tCO<sub>2</sub> évitées), une utilisation réduite d'eau (- 32 millions de litres d'eau), de produits chimiques (- 453 tonnes, dont 77 tonnes de chrome) et d'énergie (2,6 millions kW), ainsi qu'un impact réduit sur le transport.
- Dans cette même logique, *Gucci-Up* est une initiative d'économie circulaire destinée à l'*upcycling* des chutes de cuir et de textile générées pendant le processus de production, développée en collaboration avec des ONG sociales et des coopératives. Le projet a démarré en 2018 et a concerné 76 tonnes de cuir entre 2018 et 2022. De plus, 45 000 mètres de tissus ont été donnés à des coopératives sociales en 2022. Dans ce cadre, Gucci a mis en place un programme de recyclage des chutes de textile avec *Green Line*, entreprise italienne spécialisée dans la collecte et le recyclage de chutes de tissus. Ce projet, auquel participe aussi Brioni, a permis de recycler 697 tonnes de chutes de textile entre 2018 et 2022.

Plusieurs Maisons ont également établi des systèmes de gestion des chutes de cuir, décrits dans la section 5.3.3.2.

### 5.4.4.3 Consommation de papier : supports de communication et papier de bureau

Le papier consommé par Kering et ses Maisons provient de deux sources principales :

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

### Consommation de papier en 2022

La répartition de la consommation de papier de Kering entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

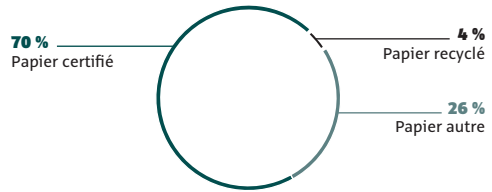
### Consommation de papier en 2022, 2021 et 2020 et évolution 2022/2021 (en t)

	2022	2021	2020	Évolution 2022/2021
Papier – Achats indirects	304	713	771	- 57 %
Papier de bureau	569	521	830	9 %
TOTAL PAPIER	873	1 234	1 601	- 29 %

En 2022, la consommation de papier a poursuivi la diminution entamée depuis 2020. Elle confirme les efforts entamés par les Maisons pour réduire leurs consommations de papier grâce à la dématérialisation des supports, et la digitalisation rendue possible par une pratique du télétravail qui se poursuit.

En 2022, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 74 % pour le Groupe. La part de papier certifié ou recyclé a diminué par rapport à 2021. De la même façon que pour le recyclage des déchets, une hypothèse conservatrice a été appliquée en 2022 : du papier autre a été considéré en cas d'absence d'informations sur la source de papier.

Type de papier consommé en 2022 (en %)



## 6 - S'ENGAGER AUPRÈS DE NOS CLIENTS, DE NOS PARTIES PRENANTES ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

### 6.1 Façonner le Luxe de demain

#### 6.1.1 Sensibiliser notre personnel et informer nos clients

La stratégie de Kering vise avant toute chose à transformer la manière de concevoir les produits le plus en amont possible des chaînes d'approvisionnement puis à chaque étape de la chaîne de valeur (transformation, procédés de production), de la création et du design jusqu'au client, dans une approche de circularité. Tracées grâce à l'EP&L, les matières premières alignées aux *Kering Standards* représentent désormais une part prépondérante dans les produits et collections commercialisés par les Maisons (voir section 5.3.3). Au-delà du design et de la conception du produit et de l'approvisionnement en matières premières, il est également fondamental d'agir et de sensibiliser à toutes les étapes sur les enjeux de développement durable liés aux produits.

Ainsi, le Groupe et ses Maisons accélèrent leurs actions en matière de formation et de sensibilisation en interne - en particulier auprès des équipes de vente, de design et de merchandising - ainsi que les échanges et interactions avec les clients et consommateurs.

#### Sensibilisation et formation des collaborateurs

Kering et ses Maisons développent un ensemble d'actions de formation et de sensibilisation et partagent régulièrement leurs actualités et projets en interne :

- sensibilisation ou formations dédiées lors du parcours d'intégration pour tout nouvel entrant au sein de Kering et de ses Maisons ;
- partage des actualités et projets Groupe et Maison sur les réseaux sociaux du Groupe ;
- challenges trimestriels sur *The Kering Planet*, plateforme digitale dédiée aux salariés ;
- inclusion des sujets de développement durable dans la formation annuelle obligatoire « *Ethics & Compliance* » de tous les collaborateurs du Groupe dans le monde.

#### Focus sur : Lancement de la Sustainability Academy

En novembre 2022, Kering a lancé pour l'ensemble de ses collaborateurs la *Sustainability Academy*, espace en ligne pour former aux sujets de développement durable. Le premier module de formation aide à comprendre les mécanismes régissant le changement climatique et les impacts qu'il peut entraîner sur les entreprises et la société plus largement.

<b>Mobilisation lors d'événements dédiés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 300 collaborateurs de Kering et des Maisons ont participé à un atelier « <b>Fresque du Climat</b> » afin de les sensibiliser aux causes et au processus du changement climatique. La Fresque a également été organisée pour le <i>Luxury Committee</i> de Kering – composé notamment du Comité exécutif du Groupe et des PDG des Maisons</li> <li>Séminaire en ligne autour de la Journée de la Terre (avril), pour sensibiliser les collaborateurs d'<b>Alexander McQueen</b> aux enjeux liés à la biodiversité, à l'économie circulaire et l'importance du développement de l'agriculture régénératrice dans la lutte contre le changement climatique</li> <li><i>Sustainability Days</i> de <b>Balenciaga</b> proposant des actions concrètes à ses employés telles que le nettoyage de plages et la sensibilisation au plastique dans les océans, ou encore la collecte de vêtements au Siège et dans les Régions à l'occasion des Charity Days en septembre 2022. La Maison a également organisé 14 sessions de la "Fresque du Climat" regroupant 250 participants au siège. La Maison a aussi organisé une session de sensibilisation sur son partenariat avec le <i>World Food Program</i></li> <li>Semaine dédiée au développement durable organisée deux fois par an en interne par <b>Boucheron</b></li> <li>Journée « <i>International Volunteer Day</i> » dédiée au programme de volontariat de <b>Gucci Changemakers</b></li> <li><b>Gucci</b> « <i>fireside Chat</i> », série de deux événements <i>live</i> sur le réseau social interne en lien avec la Journée Internationale de la Femme (mai) abordant l'égalité entre les genres et le Mois des Fiertés (juin). Pour cette seconde session, des intervenants internes et externes ont souligné l'importance de l'expression de soi et de l'égalité des sexes pour faire progresser notre société</li> <li>Événements internes (vidéos, webinaires) organisés par <b>Kering Eyewear</b> ou encore <b>Pomellato</b> et <b>Dodo</b>, lors de journées de sensibilisation comme la journée dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes</li> <li>Partenariat avec l'association Noé pour la sauvegarde des papillons sur le site de Laennec</li> </ul>
<b>Initiatives de sensibilisation et de formation interne des Maisons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« <b>Gucci Education</b> » : plateforme d'e-learning lancée par <b>Gucci</b> pour ses employés <i>corporate</i>, couvrant notamment la diversité et l'inclusion ou l'environnement</li> <li><b>Saint Laurent</b> propose à tous ses employés une formation au développement durable en 3 modules sur sa plateforme interne <i>E-University</i>. Un nouveau module <i>retail</i> pour répondre aux questions les plus fréquentes posées en matière de développement durable par les clients a été lancé en 2022</li> <li><b>Balenciaga</b> a organisé des sessions de formation mensuelles en 2022, à distance ou en présentiel, pour sensibiliser plusieurs équipes aux questions de développement durable. La Maison dispose également d'une <i>Material Innovation Unit</i> dédié à l'innovation durable pour les designers et développeurs</li> <li><b>Formations dédiées aux Kering Standards</b> auprès des personnels de vente et de fonctions clés, comme par exemple les équipes <i>design</i>, <i>retail</i> ou <i>merchandising</i>, les équipes de <i>product office</i> (Brioni) ou encore les équipes de direction</li> <li>Formations dédiées à destination des <b>équipes retail</b> (notamment chez Balenciaga, Saint Laurent, Boucheron et Gucci)</li> <li>« <b>Gucci Retail Academy</b> » : plateforme interne de formation sur laquelle la Maison a lancé des modules de formation spécifiques pour son personnel de vente au niveau mondial, suivis par plus de 90 % du personnel concerné pour expliquer, notamment, les bénéfices environnementaux des produits intégrant des matériaux durables et les engagements de la Maison autour de ses piliers <i>People &amp; Planet</i></li> <li>Création en 2022 d'un réseau d'<b>ambassadeurs</b> de la durabilité dans les magasins de <b>Balenciaga</b>. Avec 400 ambassadeurs, ce réseau travaillera à réduire l'impact des sites de vente et à mieux sensibiliser sur le sujet en interne. En parallèle, un système d'évaluation des performances a été mis en place pour suivre l'engagement de chaque magasin en matière de développement durable dans le monde entier se basant sur des critères tels que le leadership, la sensibilisation, le tri des déchets etc.</li> </ul>

## Mesurer l'empreinte des produits

Kering participe aux travaux et réflexions méthodologiques autour de l'affichage environnemental à destination des consommateurs, notamment via le groupe de travail de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode dans le cadre du projet européen PEF (*Product Environmental Footprint*). En 2022, la préparation de la mise en œuvre de l'article 13 de la Loi française AGEC a impliqué le développement d'un système de collecte des données afin d'afficher les caractéristiques environnementales requises par la Loi au consommateur lors de son achat. Sont par exemple ainsi communiqués : le contenu en matière recyclée dans les produits et emballages, leur recyclabilité, ou encore la traçabilité des matières. En 2023, seules les Maisons Gucci et Balenciaga sont concernées par cette réglementation pour les produits.

Les Maisons, de plus en plus, souhaitent définir et suivre très finement le niveau de performance en matière de développement durable de leurs collections. Ainsi, Saint Laurent a développé

un ensemble d'indicateurs permettant de piloter de manière semestrielle les performances de ses différentes catégories de prêt-à-porter en collaboration avec les équipes de développement.

Bottega Veneta a poursuivi en 2022 le développement du « *Green Atelier* », un système intégré de suivi de la performance durable de ses matières et fournisseurs et donc de ses produits. Il permet d'évaluer toutes les collections de prêt-à-porter, maroquinerie et chaussures sur cinq critères : la traçabilité des matières, leur conformité aux standards de développement durable et leur impact environnemental, d'une part ; et la performance sociale et la qualité de la gestion chimique des fournisseurs, d'autre part. De multiples interfaces permettent de partager largement en interne les résultats obtenus, notamment une application installée sur les téléphones des employés de la marque, qui permet de connaître la performance de chaque produit ainsi que ses points forts.

## Informer les clients

L'esprit de partage de Kering et sa volonté d'influencer la mode vers des pratiques plus durables infuse aussi l'ensemble des Maisons du Groupe par le biais d'initiatives à destination de leurs clients et du grand public, ainsi que via leurs sites et les réseaux sociaux :

- Gucci présente depuis 2020 sur son site de vente en ligne et son application *Gucci App* les caractéristiques durables pour environ 400 de ses produits. Saint Laurent a également lancé en 2022 son *Saint Laurent App* incluant une section dédiée au développement durable et continue d'ajouter des informations dans la description de ses produits sur son site internet.
- Kering Eyewear, Pomellato, Brioni, Saint Laurent communiquent auprès du grand public sur le développement durable via des pages dédiées sur leurs sites internet et, pour Brioni et Saint Laurent, via des newsletters à destination de leurs clients. Balenciaga a développé des contenus dédiés sur son application de *retail* interne, tout comme Saint Laurent.
- Boucheron a publié en 2022 son premier rapport d'impact *Precious for the Future* afin de partager sa vision et sa stratégie en matière de développement durable. Il s'articule autour de 3 piliers "Où, Comment et Qui" et explore les nouvelles façons pour la Maison de s'approvisionner, de fonctionner et de créer, en harmonie avec son écosystème. Gucci a publié la seconde édition de son rapport *Gucci Equilibrium* en complément du contenu de son site dédié et de son profil Instagram.
- Balenciaga a noué un partenariat avec Reforestum, permettant de sensibiliser les clients e-commerce sur l'impact de leurs achats à travers le financement d'actifs environnementaux (crédits carbone ou forest shares). Ces actifs correspondent à l'impact (en émissions CO<sub>2</sub>) des produits achetés et soutiennent des projets forestiers ou de restauration/protection de la biodiversité et permettent le développement de puits de carbone locaux.

Kering a par ailleurs publié en 2022 un Guide relatif aux allégations environnementales au sein de ses Standards, conçu pour offrir un accompagnement à ses Maisons et éviter tout risque de déclarations de *greenwashing* potentielles. Ce document précise notamment la nature des informations à privilégier : selon les guides de bonnes pratiques en matière d'allégations écologiques, une allégation est dite pleinement responsable et digne de confiance si elle est vraie et pertinente, claire et sans ambiguïté, juste et sans exagération, justifiée et vérifiable, si elle ne fait pas une utilisation excessive d'éléments visuels naturels ou évoquant la nature, et si elle présente les certifications de façon adaptée.

Enfin, la Charte sur les relations de travail et de bien-être des mannequins, publiée en 2017 par Kering et LVMH et appliquée à l'ensemble de leurs marques, promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées. Au-delà de l'attention particulière portée à la qualité des conditions de travail des mannequins, cette Charte s'inscrit également pour le Groupe dans une démarche de communication responsable, et s'attache à promouvoir le respect de la dignité de toutes les personnes et à véhiculer une image positive auprès des publics des différentes Maisons du Groupe, notamment auprès des populations vulnérables.

Enfin, Gucci a mis en place un ensemble de directives en matière de marketing et de communication responsables, décrivant les procédures à mettre en œuvre avant et pendant les prises de vue, les défilés de mode et autres événements et initiatives, tels que le matériel promotionnel et, plus généralement, tout matériel photographique/audiovisuel produit ou utilisé par Gucci.

## 6.1.2 Green fashion shows : repenser nos défilés et gérer l'empreinte de l'événementiel

Événements clés dans la vie des Maisons pour partager la vision créative et présenter les nouvelles collections, les défilés représentent également une opportunité unique pour sensibiliser aux enjeux du développement durable et embarquer l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation d'un défilé de mode (marques, agences de mannequins, organisateurs d'événements, presse, etc.).

Depuis 2019, l'ensemble des Maisons est doté d'une charte interne sur les défilés (*Green Fashion Shows*), visant à minimiser l'impact environnemental des défilés tout en permettant aux directions artistiques d'exprimer leur potentiel créatif. Cette charte couvre les sujets de la gouvernance, la relation aux parties prenantes, la gestion de l'énergie, la gestion des déchets, la fin du plastique à usage unique, la restauration et les transports. Le cahier des charges associé couvre l'amont, le déroulé et l'après de chaque événement. Depuis 2020, une procédure de vérification de l'application de cette charte par le département de la sécurité s'applique à chaque défilé. Elle a été renforcée en 2022.

Les actions mises en place par les Maisons pour limiter au maximum l'empreinte de leurs défilés incluent : la réduction et le tri des déchets, la location, réutilisation ou revalorisation des matériaux utilisés pour la scénographie (bois, acier, matières synthétiques, moquettes, sièges, etc.), de la vaisselle compostable, la réduction ou l'optimisation des déplacements des collaborateurs ainsi que du fret de marchandises et de matériel autant que possible ou encore la compensation de l'empreinte carbone de l'événement via des projets certifiés REDD+. Des partenariats sont également noués avec diverses associations et organisations locales pour collecter et redistribuer une partie des matériaux (au niveau du Groupe avec la Réserve des Arts), des équipements ou des restes alimentaires (Gucci avec EcoSet).

- Balenciaga a collaboré avec l'ONG *Up2Green Reforestation* et apporté son soutien à un projet basé dans la province de Gujarat en Inde pour compenser les émissions de gaz à effet de serre liées à ses défilés physiques. En 2022, Balenciaga a financé un second projet via cette même ONG au Sénégal pour promouvoir l'utilisation d'énergies vertes pour lutter contre la déforestation et le changement climatique à travers la production de biocharbon.
- dans le cadre du partenariat Groupe, Balenciaga et Saint Laurent collaborent avec la Réserve des Arts lors de leurs défilés, ainsi que Gucci et Alexander McQueen lors de leurs défilés parisiens.
- Gucci a obtenu la certification ISO20121 pour ses défilés physiques (comme le *Gucci Love Parade*) et virtuels ainsi que pour ses campagnes publicitaires. Cette norme définit la durabilité d'un événement en prenant en considération ses aspects environnementaux, sociaux et économiques, dont le respect a été vérifié par Bureau Veritas. En sus de la charte Groupe pour les défilés, Gucci applique ses standards (*Gucci Guidelines for Sustainable Events*) à tous ses événements. Enfin, la Maison mesure également l'impact environnemental de tous ses défilés, vérifié par un organisme tiers indépendant. L'impact est ensuite compensé via des projets du *Gucci's Natural Climate Solutions Portfolio*.
- Alexander McQueen recourt à un réseau local de sous-traitants pour ses défilés londoniens et favorise l'utilisation d'énergie verte.

De plus, avec l'objectif d'inscrire davantage les défilés de ses Maisons dans une démarche d'économie circulaire, Kering a lancé en 2022 un partenariat avec M.E.T.A acteur italien de la valorisation des matériaux d'entreprises pour créer des lignes directrices et partager les bonnes pratiques d'éco-conception des défilés. Ce partenariat permettra également de créer un système de traçabilité des matériaux et des indicateurs de performance nécessaire pour s'assurer de la circularité des décors de défilés. Gucci a ainsi remis 17 tonnes de matériaux à M.E.T.A dans le cadre de sa collaboration tandis que Bottega Veneta a également collaboré avec M.E.T.A afin de réutiliser des matériaux utilisés lors de différents événements mondiaux.

Kering participe également aux groupes de travail des fédérations de la mode et de *Paris Good Fashion* sur le sujet. Kering et ses Maisons ont notamment collaboré avec la Fédération de la Haute Couture et de la Mode ainsi qu'avec tous les acteurs impliqués dans la production d'un défilé de mode pour créer un outil qui mesure les différents impacts environnementaux, sociaux et économiques des défilés. Cet outil est opérationnel pour les Maisons défilant à Paris. Toutes les activités sont prises en compte, y compris l'impact digital et médiatique.

### 6.1.3 Conformité des produits et santé et sécurité des consommateurs

Kering s'engage à participer à la prise de conscience des enjeux du développement durable par les consommateurs, tout en s'assurant que ses produits soient respectueux de leur santé et de l'environnement.

Afin de permettre à leurs clients d'apprécier les produits développés par ses Maisons en toute sécurité, Kering définit un ensemble de procédures de contrôle de la qualité et de la conformité répondant aux standards et réglementations internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme *REACH*, *US CPSIA*, *China GB Standards*, *Japan Industrial Standards (JIS)*, etc. Dans une logique de mutualisation des services, le *Product Compliance Advisory Department* a pour objectif de conseiller et accompagner les Maisons sur le développement produits et les différentes étapes de production, et notamment sur les protocoles de tests afin de garantir la conformité des produits aux spécificités locales de chaque marché. Le département publie le document interne *Product Restricted Substance List (PRSL) & Product Safety Requirements* qui liste, d'une part, les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser ; et d'autre part, les exigences en termes de sécurité produit. Pour prendre en compte le rythme des évolutions technologiques et les avancées de la recherche dans le domaine des substances chimiques, ce document est mis à jour au moins tous les ans. Il prévoit notamment des modules spécifiques pour les produits destinés aux enfants, que ce soit au niveau de la gestion des substances chimiques ou de la sécurité. Des formations spécifiques sont dispensées chaque année.

#### Focus sur : le Test & Innovation Lab (TIL)

En 2021, le dispositif de contrôle des produits a été renforcé par l'ouverture du *Test & Innovation Lab (TIL)* à Prato (Italie), laboratoire qui soutient les Maisons de Kering (ainsi que des clients externes) dans des activités de test, de résolution de problèmes et de projets de R&D. Outre les contrôles de qualité et de réglementation, le TIL teste également des matériaux innovants et identifie des solutions aux problèmes potentiels que les Maisons peuvent rencontrer dans les différentes étapes de la production. Le TIL dispose d'une accréditation ISO/IEC 17025, délivrée par Accredia, qui couvre plus de 250 méthodes d'essai en 2022, tant pour les matières premières que pour les produits finis.

En 2022, le *Product Compliance Advisory Department* a poursuivi ses activités selon les axes suivants :

1. renforcer les contrôles de conformité : des audits réguliers de la conformité produit ont été réalisés au niveau des entrepôts en collaboration avec les Maisons pour détecter les déviations potentielles. Les relations avec les laboratoires accrédités pour les mesures et les tests ont été maintenues pour répondre au nombre croissant de catégories de produits hors cœur de métier (articles en contact avec des denrées alimentaires, jouets, appareils électriques/électroniques). Depuis mars 2021, le TIL a initié ses activités de test et de soutien aux Maisons pour la conformité de leurs produits ;
2. améliorer le partage des connaissances sur les processus liés à la conformité produit : les programmes de formation ont été renforcés et élargis à tous les départements clés (développement produit, production, qualité et achats), des matières premières à la production (cuir, accessoires en tissu et en métal) et des tests. En 2022, une vingtaine de sessions de formation ont été organisées, impliquant plus de 500 employés. Ces formations ont abordé les

questions clés des processus de production, des exigences de conformité et des tests et contrôles associés. En outre, le département a créé des directives spécifiques couvrant les sujets les plus importants en matière de conformité des produits. En raison de la complexité croissante des produits des Maisons et des nouvelles réglementations environnementales sur les emballages, un effort commun est déployé pour assurer une précision maximale de l'étiquetage ;

3. soutenir les équipes de développement produit : en collaboration avec les autorités chinoises, des normes d'entreprise spécifiques aux produits des Maisons de Kering ont été définies. Ces normes d'entreprises avaient déjà été émises pour les sacs à main et portes-monnaie, les chaussures et les ceintures. Ces normes permettent de développer des articles répondant à tous les aspects de santé, sécurité et conformité tout en maintenant un champ de créativité large aux équipes créatives des Maisons. En 2021, Kering a proactivement développé un projet de norme pour les catégories de produits non réglementées en Chine.

Par ailleurs le *Customs & Trade Compliance Department* de Kering est en charge de l'optimisation des flux de distributions mondiaux des Maisons du point de vue des réglementations et des procédures partout dans le monde. Cette activité consiste principalement en l'analyse des exigences et des lois en matière de douane et de conformité des pays de destination pour les nouveaux produits et les nouveaux projets, en collaboration avec les équipes logistiques locales et des experts externes en cas de besoin. La collaboration avec le *Customs & Trade Compliance Department* dès les premières étapes du développement permet aux Maisons de prévenir les risques, les pénalités et les retards et de garantir une chaîne de distribution entièrement conforme. Une fois les exigences définies, le *Customs & Trade Compliance Department* est chargé de rassembler et partager les informations et les documents relatifs aux produits avec les équipes logistiques régionales, les courtiers et les clients, contrôler la cohérence des *Masterdata* des produits gérés par les départements de production des Maisons et prendre des mesures afin de corriger les erreurs potentielles, gérer les certifications des produits et les audits des fournisseurs en suivant les normes établies par les autorités de certification internationales, mettre en œuvre les procédures de conformité appropriées, souvent en dirigeant d'autres entités du Groupe. En 2022, ce département a traité près de 48 000 demandes internes.

Enfin, le Groupe compte un *Multi Brand After Sales Department*, pour l'assurance qualité des produits après la vente en accord avec les standards des Maisons en ce qui concerne les VAS (*Value Added Services*). Ce département met également en œuvre et gère les activités liées aux retours produits des boutiques aux centres de distribution et entrepôts du Groupe. Les activités incluent la gestion des réparations, les vérifications de produits, les audits à la demande, le management du ré-étiquetage et les processus de poinçonnage de la joaillerie. Ce département est le point de contact unique pour les Maisons, quel que soit l'endroit dans le monde où se trouve le produit.

Certaines Maisons déploient par ailleurs des actions spécifiques liées à la conformité réglementaire vis-à-vis des substances chimiques dangereuses et la mise en œuvre dans leurs opérations et auprès de leurs fournisseurs des listes PRSL et MRSL – voir section 5.3.5.3. Elles assurent également la conformité de leurs produits avec la réglementation REACH, comme Boucheron ou encore Pomellato et Dodo. De plus, Qeelin réalise des tests chimiques sur ses pierres naturelles pour s'assurer du respect des standards de l'Union Européenne. Enfin, Kering Eyewear s'appuie pour ses contrôles de conformité sur des laboratoires accrédités disposant des compétences spécifiques à la Lunetterie.





## 6.2 Associer notre écosystème à la création du Luxe de demain

### 6.2.1 Impact territorial positif et préservation des savoir-faire

Conscient de sa responsabilité envers les générations futures, Kering poursuit à l'échelle internationale une politique de partenariats académiques noués avec les écoles de design, de commerces et des formations universitaires. Il s'agit notamment de sensibiliser et former les designers et plus largement les futurs acteurs de l'industrie de la mode aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels ils auront à répondre. Les principaux partenariats sont présentés en détail dans la section 3.1.2.

Au-delà, et afin de garantir la préservation et la promotion des savoir-faire d'excellence au cœur de leurs métiers, certaines Maisons développent des centres de formations dédiés et des partenariats locaux. Ces établissements professionnels contribuent ainsi à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant, et assurent la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux. Ce sont ainsi plus de 1 900 personnes qui ont pu bénéficier à date de ces programmes et formations dispensés par le Groupe et ses Maisons :

Maisons	Programme de formation
Gucci	Ouvré en 2018, le centre d'excellence <i>Gucci ArtLab</i> regroupe les activités maroquinerie et chaussure de Gucci sur un même site ultramoderne en Italie. Ce centre a pour but à la fois de préserver les savoir-faire uniques développés par Gucci mais également d'instiller l'innovation technologique qui permet d'optimiser la production, élément essentiel au soutien de la croissance que connaît la Maison. Au sein du <i>Gucci ArtLab</i> a été également créée l'École de l'Amour, qui regroupe l'École de l'Artisanat ( <i>La Scuola dei Mestieri</i> ) un programme de six mois destiné à former aux standards professionnels, l'École de l'Usine ( <i>Scuola di Fabbrica</i> ) qui forme les opérateurs aux techniques de production du cuir et enfin, l'Académie Artlab et Usine ( <i>Accademia Artlab e Fabbriche</i> ), un programme interne continu de formations visant à répondre aux besoins de formation spécifiques des collaborateurs des différentes fonctions et usines Gucci
Saint Laurent	En partenariat avec l'Institut français de la Mode (IFM), Saint Laurent a poursuivi en 2022 son <i>Saint Laurent Couture Institute</i> afin de préserver la transmission de son savoir-faire unique et de générer des idées nouvelles pour le futur. Ce programme de formation d'excellence de 6 mois est composé de plusieurs modules sur le prêt-à-porter, alliant contenus académiques, socle de cours explorant les pièces iconiques de la Maison et apprentissage sur le terrain autour de la créativité et de l'artisanat. Il offre à une quinzaine d'étudiants la possibilité de renforcer leurs compétences et de développer leur culture de la mode. Des collaborateurs Saint Laurent participent également à ce programme où l'innovation et le développement durable occupent une place centrale. Au total, près de 450 personnes ont pu être formées depuis 2018
Bottega Veneta	<i>La Scuola dei Maestri Pellettieri</i> a pour objectif de former une nouvelle génération d'artisans sur le travail du cuir, garantissant la continuité du patrimoine culturel et de l'artisanat d'excellence. Située dans l'atelier de Montebello Vicentino, elle fait office de lieu de formation permanent, pour les salariés de Bottega Veneta comme pour les apprentis, en leur permettant de s'immerger dans le savoir-faire artisanal et les valeurs de la Maison
Brioni	Brioni soutient la <i>Scuola di Alta Sartoria</i> depuis 1985 à travers un cursus de trois ans suivi d'une année d'apprentissage au cœur de ses ateliers pour enseigner la méthode Brioni. Plus d'une centaine de tailleurs ont été diplômés de cette école et travaillent aujourd'hui pour Brioni, que ce soit dans ses ateliers ou ses boutiques. La Maison a également noué un partenariat avec l' <i>Istituto Istruzione Superiore Vincenzo Moretti di Roseto degli Abruzzi</i> dans le cadre du programme <i>Adopt a School</i> lancé par Altagamma dont Brioni est membre, et soutenu par le ministère italien de l'éducation, dans le but d'encourager l'enseignement technique lié à l'industrie du luxe et de la mode auprès des élèves du secondaire
Boucheron	Boucheron a initié en 2022 un partenariat avec la <i>Haute École de Joaillerie</i> en France afin de préserver le savoir-faire unique de la haute joaillerie. La Maison est le parrain de la "Promotion Boucheron" 2022-2025 et organise des concours et séances de <i>job-dating</i> . En 2022, deux élèves de la promotion ont été accueillis pour un apprentissage dans ses ateliers de haute joaillerie
Pomellato	Pomellato est partenaire depuis 2017 de la <i>Galdus Goldsmith Academy</i> , école d'orfèvrerie, pour un programme intitulé <i>Virtuosi</i> qui propose un parcours de formation professionnelle complet de trois à sept ans. Le soutien de Pomellato se manifeste par le sponsoring de programmes, l'intervention d'experts dans les cours et séminaires, des apprentissages et dans certains cas des stages au sein de Pomellato. 330 élèves ont pu avoir accès à cette formation depuis sa création en 2018  En 2022, Pomellato a lancé un nouveau module spécifique à la pose des pierres ainsi qu'un laboratoire dédié au sein de l'Institut Galdus. La Maison a également initié un nouveau partenariat avec la <i>Goldsmith School of Gallarate</i> , une école d'orfèvrerie dans la région de Milan. Les cours académiques commenceront dès 2023

En complément, les Maisons du Groupe soutiennent également des corporations d'artisans et mènent des initiatives locales à l'instar de Bottega Veneta avec son programme intitulé "*Bottega for Bottegas*". Ce projet soutient et célèbre la créativité des bottegas italiennes - petites boutiques d'artisans qui vendent leurs produits faits main. En 2022, Bottega Veneta a mis en avant le travail de 14 entreprises sélectionnées à travers l'Italie permettant de mettre en avant l'importance de l'artisanat italien.

Enfin, Brioni a intégré à ses ateliers de Montebello en 2018 un site de production historique de tapisseries *Arazzeria Pennese*, un des centres majeurs de la production de tapisserie en Italie, afin d'assurer la préservation de cette technique artisanale très particulière.

### 6.2.2 Transmettre notre vision pour les générations futures auprès de nos parties prenantes

#### 6.2.2.1 The Fashion Pact

Le *Fashion Pact* poursuit sa structuration avec plus de 14 projets (lancés ou en cours de lancement) à fin 2022. Avec plus de 250 marques représentant aujourd'hui plus d'un tiers en volume de production de l'industrie textile, le *Fashion Pact* dispose désormais d'une influence européenne et internationale forte, s'affirmant comme la première coalition portée par des PDG pour la transition durable du secteur de la mode. Les



actions, réparties selon trois piliers Climat, Océans et Biodiversité, sont vectrices d'impacts positifs concrets pour les signataires. Elles portent sur des sujets tels que l'énergie renouvelable, la lutte contre les fuites de microplastiques et de microfibrilles, les pratiques d'agriculture régénératrice pour le *sourcing* de matières premières ou encore les outils de calcul de l'empreinte biodiversité.

En 2022, le *Fashion Pact* a officiellement lancé son premier projet d'envergure : les PDG de 12 entreprises membres (dont Kering) se sont engagés à générer 100 000 MWh d'énergie solaire ou éolienne par an et à les injecter dans le réseau. Ce projet, dénommé CVPPA pour « *Collective Virtual Power Purchasing Agreement* », permettra de réduire les émissions de l'ensemble du secteur sur le temps long, en rendant davantage d'énergie renouvelable disponible à l'achat.

### 6.2.2.2 Watch & Jewellery Initiative 2030

En 2022, le Groupe a officiellement lancé, en partenariat avec Cartier, la *Watch & Jewellery Initiative 2030*. Regroupant 27 entreprises membres à fin 2022, cette coalition a pour objectif de rassembler les acteurs de l'horlogerie et de la joaillerie autour d'un socle commun d'objectifs clés en matière de développement durable. Tout en se concentrant sur trois priorités thématiques – renforcer la résilience climatique,

préserver les ressources et favoriser l'inclusion – l'initiative s'engage fermement à la transparence avec l'exigence de rendre compte régulièrement des progrès réalisés. Elle aidera également les membres à répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, notamment les clients, la société civile et les régulateurs, en matière de pratiques environnementales, sociales et éthiques. En 2022, Kering a hébergé le premier groupe de travail de la *Watch & Jewellery Initiative*. Un point spécifique à été dédié aux tendances actuelles en matière de développement durable dans l'industrie de l'horlogerie et de la joaillerie, ainsi qu'à la gouvernance de l'initiative.

### 6.2.2.3 Mobiliser l'ensemble des acteurs de la société civile

Kering et ses Maisons organisent des temps forts de communication autour des principales initiatives de l'année. En complément, Kering et ses Maisons soutiennent et participent activement à de nombreux événements et forums dédiés au développement durable. Ces temps forts et ces prises de paroles permettent de partager, de manière régulière, la vision et la stratégie de Kering avec les générations futures, de contribuer à la sensibilisation du grand public aux enjeux du développement durable et de mobiliser l'ensemble des acteurs de la société civile autour de ces thématiques.

Mars	<b>In conversation with...</b>	À travers la création de la série « <i>In conversation with...</i> », Kering souhaite inviter des personnalités à échanger sur le luxe, la mode et le développement durable. Dans le premier épisode, la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering évoque avec Camille Charrière, influenceuse mode et entrepreneuse, les engagements du Groupe et la montée en puissance de ces sujets sur les réseaux sociaux
Avril	Lancement de la <b>Watch &amp; Jewellery Initiative 2030</b> lors du salon <i>Watch &amp; Wonders</i> à Genève	
	<b>Journée de la Terre (22 avril)</b> <b>Fresque du Climat (interne)</b>	Kering a développé une campagne digitale pour mettre un coup de projecteur sur les initiatives de ses Maisons en matière de développement durable : le matériau Demetra mis au point par Gucci, les <i>Puddle boots</i> de Bottega Veneta, le denim surcyclé de Balenciaga ou encore la technologie Sarine de Boucheron ont ainsi été présentés sur les réseaux sociaux de Kering Balenciaga a également lancé une campagne sur les réseaux sociaux pour sensibiliser le grand public aux pratiques agricoles régénératives
Juin	<b>Journée mondiale de l'Environnement (5 juin)</b>	Kering s'est associé à <i>The Explorers</i> pour organiser un jeu concours sur la biodiversité. Les participants étaient invités à mettre en avant la beauté de notre planète en publiant des photos de lieux qu'ils souhaitent préserver – les vainqueurs remportaient des prix Gucci
	<b>Fashion our Future</b>	Kering et le média Marie Claire ont décidé de mettre en commun leurs convictions, leur expertise et leur réseau pour engager le grand public, et principalement les femmes, autour de la mode durable. La première édition de <i>Fashion our Future</i> a ainsi vu le jour à Paris : conférences, atelier d'upcycling et exposition du <i>Material Innovation Lab</i> de Kering et de pièces responsables des Maisons Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta et de Kering Eyewear. En parallèle, une campagne digitale était conçue pour lancer l'initiative en Chine tandis que plusieurs rédactions internationales de Marie Claire relayaient le programme dans leur pays – États-Unis, Grèce, Royaume-Uni, etc.
Novembre	Participation à la <b>COP27</b> , 27 <sup>e</sup> Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (Charm el-Cheikh, Egypte)	
Décembre	Participation à la <b>COP15</b> , 15 <sup>e</sup> Conférence des Parties de la Convention sur la biodiversité (Montréal, Canada)	
		Lancement du fonds <i>Climate Fund for Nature</i> avec Mirova et le Groupe L'Occitane
	<b>Kering x My EP&amp;L challenge (interne)</b>	Kering a organisé un concours pour sensibiliser le grand public aux challenges de la mode durable. A travers une simulation de conception et création d'une veste et d'une bague, les participants pouvaient approfondir leurs connaissances sur le cycle de vie d'un produit et comment l'inscrire dans une démarche écologique, de la production des matières premières jusqu'à sa seconde vie, en passant par le design durable

Tout au long de l'année, l'équipe de développement durable de Kering a partagé la stratégie et les actions du Groupe auprès d'audiences très diverses. Parmi les autres événements et plateformes, figurent : le *One Ocean Summit*, le *Global Positive Forum*, *Watch & Wonders*, le Forum International de la Météo et du Climat, le *Digital Finance Award*, le *Watch Forum*, la *NYC Climate Week*, *Forces of Fashion*, *ChangeNOW* et le *WWD Japan Summit*.

Les conversations avec les Maisons viennent compléter ce dispositif. Ainsi, Marie-Claire Daveu et Leo Rongone ont-ils témoigné ensemble sur la scène du *Global Fashion Summit* à Copenhague. Antonella Centra était invitée à porter la démarche développement durable de Gucci à l'événement *Fashion our Future* de Paris ou encore du *Venice Sustainable Fashion Forum* dans des panels sur l'avenir de la chaîne de production.

### 6.2.3 Contribution aux organismes professionnels et autres institutions

Dans le cadre de sa démarche globale de dialogue avec ses parties prenantes, et afin de rester constamment à l'écoute des problématiques majeures qui les concernent, Kering participe à un certain nombre d'initiatives impliquant des associations professionnelles ou sectorielles. Dans cette logique, Kering adhère à ces associations selon une grille prédéterminée de cotisations, via des barèmes fixes ou proportionnels aux chiffres d'affaires des Maisons.

Au titre de 2022, Kering et ses Maisons ont donc alloué un montant total de 1 496 295 euros à leurs activités d'affaires institutionnelles dans le monde, dont 1 226 520 euros de cotisations auprès d'associations professionnelles ou sectorielles, y compris les principales contributions suivantes :

- 383 000 euros à la *Camera Nazionale della Moda Italiana* qui contribue au développement d'une filière de la mode responsable en Italie ;
- 221 674 euros à *Confindustria* qui représente les entreprises italiennes et contribue à soutenir leurs exportations à l'international ;

- 174 266 euros au Comité Colbert, qui défend les spécificités du secteur du luxe auprès des pouvoirs publics en France et en Europe.

Sur ce montant total, 269 775 euros ont été consacrés à des dépenses de représentation d'intérêt, exclusivement à travers l'action des organisations dont le Groupe est membre. Ces dépenses visent à encourager une croissance durable de l'industrie du luxe et de la mode et s'inscrivent pleinement dans la stratégie de RSE du Groupe.

En 2022, conformément au Code d'éthique de Kering, il n'y a pas eu de financements d'organisations politiques effectués au nom ou pour le compte du Groupe, en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, directs ou indirects.

Le montant alloué aux activités d'affaires institutionnelles se répartit ainsi de la manière suivante :

En euros	2022
Lobbying, représentation d'intérêt ou similaire	269 775
Financement d'organisations politiques	0
Cotisations (associations professionnelles ou sectorielles, <i>think tanks</i> )	1 226 520
Autre	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 496 295</b>
Périmètre	100 %

## 6.3 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat

### 6.3.1 La Fondation d'Entreprise Kering accroît son impact dans la lutte contre les violences faites aux femmes, en soutenant des projets ambitieux et transversaux en France et à l'international

Dans le monde, une femme sur trois est ou sera victime de violences au cours de sa vie, quelle que soit son origine, sa culture ou sa classe sociale. Persuadé que l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des associations, le groupe Kering a lancé en 2008 sa Fondation d'Entreprise, dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes. La Fondation Kering fonctionne grâce à un programme pluriannuel sur cinq ans avec une dotation de Kering de 10 millions d'euros, soit 2 millions d'euros par an.

Pour créer un réel impact, la Fondation travaille sur le long terme avec des partenaires locaux dans six pays : le Mexique, les États-Unis, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et la Chine. La Fondation agit à trois niveaux :

- améliorer la prise en charge des femmes victimes de violences, en soutenant des associations locales ;
- transformer les comportements et les attitudes pour mettre fin au cycle de violences, notamment en impliquant les garçons et les hommes ;
- agir collectivement pour éradiquer les violences, en créant un environnement de travail où les femmes victimes se sentent en sécurité et en mobilisant d'autres entreprises sur ce sujet.

#### 6.3.1.1 Accompagnement global et adapté aux femmes victimes de violences

Depuis sa création, la Fondation Kering s'associe à des associations locales et nationales qui mettent les femmes victimes de violences au cœur de leurs programmes, afin de leur apporter un soutien sur mesure.

Aux États-Unis, en France, en Italie et au Royaume-Uni, la Fondation continue à travailler avec les réseaux nationaux spécialisés *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV), *Fédération Nationale Solidarité Femmes* (FNSF), *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re) et enfin *Women's Aid*. En 2022, elle a poursuivi cette approche en nouant un nouveau partenariat avec la *Red Nacional de Refugios* (RNR), une association mexicaine composée de 75 espaces d'accueil et de protection des femmes et de leurs enfants. Ces associations sont soutenues via des financements non fléchés, qui leur permettent de renforcer leurs moyens d'action de manière efficace et optimale.

En complément, la Fondation soutient des initiatives pilotes comme *La Maison des femmes de Saint-Denis*, inaugurée en 2016. Ce lieu unique offre une écoute et un accompagnement global, non seulement médical, mais aussi psychologique, émotionnel, psychique et corporel en réunissant 60 professionnels (médecins, travailleurs sociaux, juristes, etc.).

## Focus sur : Le collectif Re#Start

Le modèle innovant de *La Maison des femmes de Saint-Denis* a prouvé son impact et sa valeur ajoutée. C'est pourquoi la Fondation Kering se mobilise, aux côtés des pouvoirs publics et des autres partenaires impliqués, pour multiplier ces Maisons dans toute la France, à travers le Collectif Re#Start, qui rassemble des structures qui soignent et accompagnent les femmes victimes de violences. Lancé en 2021, ce Collectif est parrainé par Élisabeth Moreno, Ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances entre 2020 et 2022, et François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering et Président de la Fondation. Lors du Forum Génération Égalité 2021 organisé par ONU Femmes, François-Henri Pinault, a annoncé que Kering, via sa Fondation, contribuerait au financement (à hauteur de 1 million d'euros par an, sur 5 ans) de l'ouverture de 15 centres en France sur le modèle de *La Maison des femmes de Saint-Denis*, aux côtés de l'État. En 2022, la Fondation Kering a ainsi soutenu l'ouverture de *La Maison des femmes de Marseille* en janvier et la structuration de *La Maison des femmes de Rennes*, qui devrait être opérationnelle dès 2023. A Marseille, 1 700 consultations médicales, psychologiques et sociales ont déjà pu être menées auprès de 380 femmes victimes de violences.

Par ailleurs, la Fondation Kering travaille avec des entrepreneurs sociaux qui innovent dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Elle a ainsi créé une « Communauté d'entrepreneurs sociaux » dont l'ambition est de développer des synergies entre ces professionnels d'un secteur ou d'un pays à l'autre, pour un plus grand impact. Les entrepreneurs sociaux de la Communauté bénéficient d'un soutien financier de la Fondation Kering et suivent un programme d'incubation, ainsi que des ateliers annuels. Cette communauté inclut 9 membres, dont *Colori Vivi*, *Chayn*, *Gendes*, *Las Panas* ou encore du *Pain & des Roses* :

### Colori Vivi, Italie

- Depuis 2018
- Accompagner et former des femmes réfugiées au sein d'un atelier de création « *Made in Italy* »
- Les participantes sont guidées par des tailleurs et stylistes qualifiés et bénévoles, qui leur enseignent les principes de la confection de vêtements et d'accessoires. Jusqu'à présent, *Colori Vivi* a fourni un emploi à sept femmes vulnérables, et quatre femmes sont en cours de formation

### Las Panas, Mexique

- Depuis 2019
- Proposer à des femmes disposant de ressources limitées de se rencontrer pour suivre des ateliers de confection de pain et recevoir un soutien afin d'échapper aux violences
- Depuis 2019, 105 femmes vivant à Mexico City ont suivi gratuitement un atelier pendant trois mois. La subvention accordée par la Fondation en 2021 a contribué à l'ouverture d'une boulangerie sociale, inaugurée en 2022

### Chayn, Royaume-Uni

- Depuis 2018
- Soutenir les femmes victimes de violences grâce à des ressources interactives en ligne, faciles d'accès et disponibles en 12 langues
- Au cours des neuf dernières années, plus de 500 000 femmes et utilisateurs ont eu accès aux ressources de *Chayn* et 1,5 million de pages ont été consultées. En 2022, l'association a élargi son audience en proposant des cours à distance et un chat en anglais, français, espagnol, portugais et hindi

### du Pain & des Roses (DPDR), France

- Depuis 2018
- Offrir à des femmes vulnérables des ateliers de formation professionnalisante à l'art floral, pour développer leurs compétences et créer du lien social
- Entre 2020 et 2022, DPDR a significativement renforcé son offre de formation professionnelle et a obtenu une accréditation pour acquérir des financements publics. Grâce à une subvention supplémentaire accordée par la Fondation, l'association a ouvert une antenne à Nantes. En 2022, 14 ateliers y ont été organisés, rassemblant 107 participantes

La Fondation a poursuivi son soutien à d'autres projets pilotes, parmi lesquels la *Casa di Accoglienza delle Donne Maltrattate* (CADMI) à Milan et son programme « *Work and Freedom* ». L'objectif de ce projet est de soutenir la réinsertion et le développement professionnel de femmes victimes de violences, afin de contribuer à leur autonomisation socio-économique. En octobre 2022, 122 femmes avaient rejoint le programme, dont 35 avaient déjà retrouvé un emploi.

Au Royaume-Uni, la Fondation accompagne le *London Black Women's Project* (LBWP), afin de mettre en œuvre le projet « *The Safe Haven Project* ». D'ici à 2024, l'objectif est de soutenir 150 femmes survivantes et de former 200 professionnels à la prise en charge des victimes de violences fondées sur le genre.

Enfin, la Fondation Kering soutient des associations de terrain, en travaillant avec des *Fonds pour les Femmes*. En 2022, la Fondation a poursuivi ses cinq partenariats avec *Rosa Fund* au Royaume-Uni, *Mediterranean Women's Fund* en France et en Italie, *Fondo Semillas* au Mexique, la *Women's Foundation of California* aux États-Unis et *HER Fund* à Hong Kong.

- Par l'intermédiaire de la *Women's Foundation of California*, la Fondation soutient *FreeFrom*, association basée à Los Angeles qui se consacre à la sécurité financière et à la protection à long terme des victimes de violences conjugales. Aux États-Unis, 92,3 % des survivantes de violences conjugales déclarent avoir également été victimes de violences financières, une barrière majeure pour quitter leur partenaire.
- Depuis 2016, *HER Fund* à Hong Kong renforce les ressources financières et les capacités de trois petites associations de terrain portées par des femmes marginalisées victimes de violences : deux travaillent sur la prévention et la sensibilisation aux cyberviolences avec des jeunes, et la troisième, *Les Corner*, œuvre auprès de femmes lesbiennes victimes de violences conjugales. Au cours des cinq dernières années, l'association, fondée par huit jeunes bénévoles de Hong Kong, a mené des formations de sensibilisation, et a permis d'instaurer un dialogue avec les autorités locales et la police sur les procédures dans le traitement des affaires qui touchent cette communauté.

### Focus sur : le premier dîner « *Caring for Women* »

En 2022, la Fondation Kering a organisé son premier dîner de levée de fonds, intitulé « *Caring for Women* ». L'évènement, qui s'est tenu le 15 septembre à New York avec le soutien des Maisons du Groupe Kering, a permis de récolter plus de 3 millions de dollars et a bénéficié à quatre associations : le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV), le *Global Fund for Women*, la *Jordan River Foundation* (JRF) et la *Ms. Foundation for Women*. Les fonds collectés permettront notamment de financer une ligne d'assistance légale pour les victimes de violences aux États-Unis, un fonds pour la crise en Ukraine, ainsi que la *Girls of Color Initiative*, un projet qui soutient des jeunes filles issues de minorités ethniques contre les discriminations auxquelles elles peuvent faire face.

#### 6.3.1.2 Changer les comportements et mentalités, en engageant les jeunes pour promouvoir l'égalité femmes-hommes

En complément du soutien aux victimes, il est essentiel de s'adresser aux origines des violences afin de mettre un terme à leur perpétuation. En 2022, la Fondation Kering a accru son soutien auprès des jeunes, en particulier les garçons, pour briser le cycle des violences :

- Aux États-Unis, à New York, la Fondation poursuit son engagement auprès de la *New York City Alliance Against Sexual Assault* (NYCAASA) et son projet *Dream Own Tell* (DOT), programme novateur qui aide les jeunes issus de communautés défavorisées à prévenir les violences sexuelles. DOT offre à ces jeunes, qui n'ont souvent pas accès aux programmes d'éducation sexuelle, une plateforme pour créer et partager des messages positifs avec leurs communautés. En 2022, 52 jeunes ont bénéficié du projet et plus de 175 personnes ont participé à des événements de sensibilisation sur les violences. L'association a également entamé la traduction de ses ressources en espagnol afin de mieux atteindre les communautés ciblées.
- La Fondation Kering a renouvelé son soutien à l'association *Equimundo*, anciennement *Promundo-US*, qui promeut l'égalité de genre, notamment auprès des hommes et des garçons. Ensemble, elles ont poursuivi le déploiement de la *Global Boyhood Initiative* (GBI) afin de fournir à des garçons (4 à 13 ans) – et aux adultes dans leur vie – des outils pédagogiques pour les aider à devenir des hommes qui embrassent une masculinité saine et respectueuse de l'égalité de genre. Cette initiative se concentre sur quatre fondamentaux : exprimer ses émotions, accepter les autres, se libérer des stéréotypes et libérer la parole. Après le lancement aux États-Unis en 2020 ainsi que la réalisation de recherches quantitatives et qualitatives en 2021, GBI a été déployée au Royaume-Uni en 2022. Le rapport « *The State of UK Boys 2022* » a été dévoilé en novembre, mettant en lumière la prédominance des injonctions liées à la masculinité. Parallèlement, l'association *Lifting Limits* a développé un programme pilote destiné aux enfants âgés de 7 à 11 ans, ensuite mis en pratique dans des écoles. En France, le projet devrait être lancé en 2023 sous le nom « D'égal à égale », en s'appuyant sur des études menées par IPSOS et ARESVI. Dans ce cadre, l'association *En Avant Toute(s)* a commencé à organiser des « Ateliers de l'égalité » dans trois écoles pour sensibiliser près de 450 jeunes.
- *Gendes*, basé au Mexique, travaille également avec des hommes pour faire évoluer la définition de la masculinité par le biais de séances hebdomadaires en groupe. Depuis la création de cette association, 1 050 hommes adultes ont exploré la manière dont chacun est responsable de ses actes. Trois femmes sur quatre dont les compagnons ont participé aux programmes de *Gendes* signalent une réduction des violences et un sentiment croissant de sécurité dans leur relation.

En 2022, la Fondation Kering a renforcé son engagement sur le sujet de l'inceste, afin de briser le cycle intergénérationnel des violences et le silence qui l'entoure. Selon l'OMS, 20 % des femmes et entre 5 et 10 % des hommes déclarent avoir été victimes d'abus sexuels dans leur enfance. Parmi eux, 80 % ont été victimes d'inceste. En réponse, la Fondation avait soutenu l'ouverture d'une consultation « Prise en charge des situations d'inceste » au sein de La Maison des femmes de Saint Denis en 2019. En 2022 : 47 femmes victimes d'inceste ont été accompagnées et 69 consultations effectuées, 212 professionnels de santé ont été formés à une meilleure prise en charge des victimes et 105 interventions scolaires ont été réalisées dans des collèges et lycées en France.

- La Fondation est également partenaire de la *Grande Cause pour la Protection de l'Enfance*, avec *Make.org* et le Secrétaire d'État chargé de l'Enfance et des Familles, afin d'agir avec les associations expertes et protéger les plus jeunes. Cette année, plusieurs projets ont été en cours de développement, parmi lesquels un e-learning pour les professionnels de santé, des groupes de parole pour les victimes de harcèlement scolaire et un *tchatbot* à destination des jeunes de 10-14 ans, déployé par *En Avant Toute(s) !* pour échanger sur le thème des relations amoureuses et familiales.
- La Fondation a poursuivi son aide à l'association *Face à l'Inceste* pour renforcer sa visibilité et ses actions de communication.

#### 6.3.1.3 Agir ensemble pour un meilleur impact

À travers la mobilisation de ses réseaux et des actions collectives, la Fondation Kering souhaite faire évoluer les comportements et accroître la visibilité des violences faites aux femmes.

C'est pourquoi elle a développé un programme interne dès 2011, afin de créer un environnement de travail accueillant et sécurisant pour toutes les victimes de violences. La Fondation Kering forme ainsi les collaborateurs du Groupe et des Maisons pour comprendre, écouter et orienter les femmes victimes de violences conjugales en partenariat avec des associations de référence : la *Fédération Nationale Solidarité Femmes* (FNSF – France), *Donne in Rete Contro la Violenza* (Di.Re – Italie) ; *Women's Aid* (Royaume-Uni) et le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV – États-Unis). A ce jour, ce sont 1 912 collaborateurs qui ont été formés, y compris le Comité exécutif. La Fondation a également mis à disposition un e-learning de 30 minutes disponible en 7 langues (anglais, français, italien, espagnol, allemand, portugais et néerlandais).

La Politique Globale sur les violences conjugales, lancée par la Fondation Kering en coordination avec la direction des Ressources humaines du Groupe en 2021, garantit un soutien adapté et confidentiel à toute personne employée au sein de Kering et ses marques, en proposant différentes mesures d'accompagnement (horaires de travail flexibles, congé violences conjugales, aide financière, etc.) ainsi que la mise en contact avec des associations spécialisées. Traduite en neuf langues, elle peut être consultée à tout moment par les collaboratrices et collaborateurs du Groupe.

En externe, la Fondation cherche à mobiliser d'autres acteurs. En 2018, la Fondation Kering a cofondé avec FACE, *One In Three Women*, le premier réseau européen d'entreprises engagées dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Il réunit à ce jour 15 entreprises autour des fondations FACE et Kering : L'Oréal, Korian, BNP Paribas, Carrefour, le Fonds de solidarité *OuiCare*, SNCF, Publicis, PwC, l'Epnak, Orange, Superga Beauty, Air France, Sanofi, La Poste et l'Agence française de développement (AFD).

À l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre les violences faites aux femmes le 25 novembre 2022, le réseau a mené une campagne de communication sur LinkedIn, afin d'inciter d'autres entreprises à se mobiliser : intitulée *Sous Vos Yeux*, elle visait à mettre en lumière les signaux faibles lorsqu'une femme est victime de violences conjugales.

La Fondation a communiqué sur la nouvelle *Maison des femmes de Rennes*, et soutenu financièrement ainsi que relayé la campagne de la *Fédération Nationale Solidarité Femmes* (FNSF), pour sensibiliser sur les violences économiques.

En tant que Champion de la Coalition d'action « Violence basée sur le genre » du Forum Génération Égalité et dans le cadre des *16 Days of Activism*, la Fondation a organisé avec *ONU Femmes* une journée d'ateliers en décembre 2022. Cet événement a rassemblé 15 entreprises à Paris, dont BNP Paribas, Paypal, Vodafone et Accor, pour partager au sein du secteur privé les meilleures pratiques en termes de lutte contre les violences conjugales sur le lieu de travail.

### Focus sur : la plateforme *Giving Back*

La Fondation Kering sollicite les compétences professionnelles et personnelles des collaborateurs du Groupe pour soutenir les associations ou les entrepreneurs sociaux partenaires. Depuis 2021, des opportunités de volontariat sont disponibles sur la plateforme *Giving Back*, gérée par les Ressources humaines de Kering. Les collaborateurs en France, en Italie et au Royaume-Uni peuvent consacrer 21 heures par an de leur temps de travail à des associations locales, en fonction de leurs besoins et de leurs compétences. En 2022, sept associations partenaires de la Fondation ont proposé des missions.

## 6.3.2 Les actions philanthropiques du Groupe

Parallèlement aux actions menées par la Fondation Kering, Kering et chacune des Maisons se mobilisent pour des causes qui leur sont chères, sous forme de mécénat, de dons de produits, de ventes spéciales, de participation à des dîners de soutien, de temps donné par des collaborateurs ou de partenariats avec des associations. En 2022, ce sont plus de 14 680 000 euros qui ont été consacrés à différentes causes, en lien avec les priorités de la démarche philanthropique du Groupe : la protection contre les violences faites aux femmes, l'inclusion et la lutte contre les discriminations, la préservation de patrimoines culturels, artistiques ou historiques, et la protection de l'environnement, pour lesquelles les actions conduites par les Maisons sont détaillées ci-dessous. Ceci inclut également de nombreuses autres actions sont mises en œuvre au profit de l'éducation, de la lutte contre la pauvreté, de la santé et du sport, ainsi qu'en lien avec la crise des réfugiés en Ukraine. Plusieurs sont menées spécifiquement au bénéfice des femmes, public au cœur des priorités du Groupe, et des enfants, pour plus de 5 792 000 euros sur les 14 680 000 euros totaux.

Ces engagements contribuent à l'action du Groupe en faveur des Objectifs de Développement Durable des Nations unies.

### 6.3.2.1 Un engagement pour les femmes et les enfants

En 2022, Kering et ses Maisons ont soutenu des programmes et associations dans des champs d'actions divers, avec une caractéristique commune : l'accompagnement des femmes et des enfants pour un montant global d'environ 5 792 000 euros.

- Les Maisons se sont associées pour soutenir le dîner de levée de fonds « *Caring for Women* », organisé par la Fondation Kering en 2022. Saint Laurent, Pomellato, Brioni, Boucheron, Bottega Veneta, Gucci, Balenciaga et Alexander McQueen ont ainsi réalisé des donations de produits et acheté des tables, pour plus de 1 200 000 euros bénéficiant à quatre associations américaines et internationales : le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV), le *Global Fund for Women*, la *Jordan River Foundation* (JRF) et la *Ms. Foundation for Women*.

- En Italie, Brioni met à disposition un service d'assistance psychologique avec une hotline, proposée depuis 2017. Géré par l'*Unione Donne in Italia* (UDI) – Pescara, association spécialisée dans les droits des femmes, ce projet apporte un soutien aux collaborateurs des Ateliers de Penne, Civitella, Montebello et Curno, avec une attention spécifique portée aux femmes. Il vise à leur fournir les bons outils pour gérer et résoudre de manière positive les conflits et les situations stressantes. La Maison a également renouvelé sa collaboration avec *Colori Vivi Sartoria*, une entreprise sociale soutenue par la Fondation Kering et Gucci qui forme les femmes réfugiées à la couture, dans le but de les aider à devenir indépendantes financièrement et à gagner confiance en elles.
- Pomellato a prolongé son partenariat avec l'association *Casa di Accoglienza delle Donne Maltrattate di Milano* (CADMI), via une soirée caritative intitulée « Femmes, Audace, Liberté » réunissant plus de 700 invités, donnant la parole à des femmes survivantes de violences, tout en sensibilisant sur le sujet, tandis que Gucci a soutenu l'*Associazione Artemisia* à Florence et son projet « *SOSTieni la Libertà* ».
- Gucci a poursuivi sa campagne mondiale *Chime for Change* en versant plus de 1 000 000 euros à des associations œuvrant en faveur de l'égalité de genre avec une approche intersectionnelle, telles que BEAWARENOW et *Equimundo*. Parmi les projets financés figure le *Global Fund for Women*, qui a reçu un don de 237 000 euros redistribué à quatre Fonds pour les Femmes : *Fondo Semillas* au Mexique, *ELAS Fund* au Brésil, *HER Fund* à Hong Kong et le *Mediterranean Women's Fund*. La Maison a également soutenu *Equality Now*, qui accompagne des activistes féministes au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud, ainsi que l'association *Mothers to Mothers*, qui propose des services de santé pour des femmes et des enfants au Ghana. Cette initiative, financée à plus de 173 000 euros par Gucci en 2022, cherche notamment à équiper les femmes séropositives d'outils pour mettre fin à la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Gucci a également soutenu l'*Associazione Artemisia* à Florence et son projet « *SOSTieni la Libertà* », ainsi que la SVS *Donna Aiuta Donna Onlus* à Milan et la *Casa Internazionale delle Donne* à Rome.

- En France, Saint Laurent a réitéré le versement de 10 % d'une vente spéciale à Solidarité Femmes (FNSF) et à SOS Femmes 49, associations spécialisées dans l'accueil, l'accompagnement et l'hébergement des femmes victimes de violences, et partenaires de la Fondation Kering. Un montant total de 186 000 euros a ainsi été reversé. La Maison a également renouvelé son soutien auprès de *charity: water*, qui collabore avec de nombreuses associations locales dans le but d'apporter de l'eau potable aux populations qui en sont dépourvues tout en favorisant la scolarisation des jeunes filles, pour un montant de 631 000 euros. Au cours des cinq dernières années, Saint Laurent a financé des projets en Éthiopie, au Rwanda, au Malawi, en Ouganda et en Inde.
- Boucheron a annoncé la création du « *Boucheron Fund for Education* », qui vise notamment à améliorer l'accessibilité à l'éducation. Au travers de cet engagement, la Maison a versé plus de 180 000 euros à l'association *PARTAGE*, qui œuvre avec ses partenaires locaux pour la protection des enfants et des jeunes en situation de rue au Burkina Faso notamment pour leur mise en sécurité et la construction d'infrastructures locales ; ainsi qu'à Madagascar, avec la distribution de repas gratuits à plus de 1 000 jeunes par an afin de favoriser l'accessibilité à l'éducation.
- Gucci a soutenu financièrement le *Queer Texas Crisis Fund*, un fonds d'urgence géré par *Equality Texas Foundation*, pour fournir aux familles de jeunes personnes transgenres une assistance dans la protection de leurs droits et l'accès aux soins. De plus, la Maison a poursuivi son initiative d'économie circulaire *Gucci-Up*, visant à soutenir des femmes ainsi que des personnes défavorisées ou migrantes, par le biais de dons de tissus à des associations et des coopératives sociales italiennes telles que *Progetto Quid*, *Luminanda*, *Flo Concept*, *E.V.A.*, *Società Cooperativa Sociale Onlus* et *Colori Vivi Sartoria*, pour un montant total de plus de 233 000 euros.
- Bottega Veneta a donné 10 000 euros à l'association Urgence Homophobie, qui œuvre pour la défense des droits des migrants, demandeurs d'asile et réfugiés LGBTI+ en France. La Maison a également reversé 10 % de ses ventes réalisées le 5 mai au Mexique à l'association TEDI, afin d'offrir des bourses d'étude à des enfants atteints de trisomie 21. Par ailleurs, Bottega Veneta a renouvelé son partenariat avec l'Adecco Foundation pour l'embauche de personnes réfugiées dans ses usines en Vénétie. À ce stade, trois personnes ont été embauchées, deux en CDI et une autre en stage.
- Saint Laurent a reversé 10 % d'une vente spéciale, pour un montant total de 170 000 euros, au *Sidaction*, association œuvrant pour la lutte contre le SIDA, le respect des droits des personnes séropositives et l'accès aux soins.

Enfin, les Maisons sont engagées sur le plan de la santé, particulièrement auprès de survivantes du cancer du sein. Kering Eyewear a poursuivi son soutien financier au projet « *Run for IOV* » de l'association *RYLA Onlus* en Italie. Bottega Veneta et Gucci ont donné des produits pour une vente aux enchères au profit de *Susan G. Komen Italia*. Gucci a également réalisé des dons auprès de la *Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori Novara*, *Libellule Onlus* et *l'AIRC Foundation*, afin de soutenir la recherche. Balenciaga a organisé une séance de photographie dédiée au cancer du sein en Corée du Sud et réalisé un don à la *Korea Breast Cancer Foundation*.

### 6.3.2 L'insertion et la lutte contre les discriminations

En 2022, les Maisons ont consacré plus de 1 600 000 euros à l'inclusion et la lutte contre les discriminations, l'une des priorités de la démarche philanthropique du Groupe. Ces actions contribuent notamment à l'ODD 10 – Lutte contre les inégalités.

- Aux Pays-Bas, Balenciaga a donné 100 000 euros à la *Sheltersuit Foundation*, afin de financer la production de 770 vestes innovantes, intégrant un sac de couchage, offertes aux réfugiés de Calais en France, par l'intermédiaire de *l'Auberge des Migrants*. Aux États-Unis, la Maison a poursuivi son partenariat de long-terme avec la *National Association for the Advancement of Colored People*, dans le cadre de la campagne *Stand Against Racism*, par le biais de dons financiers visant à accélérer le changement, mettre fin aux discriminations et éliminer le racisme.
- Brioni a effectué un don de produits au profit de la *Madison Square Boys & Girls Club Foundation*, qui œuvre auprès des enfants des quartiers marginalisés de New York, et Pomellato à l'*Associazione della Comunità di San Patrignano*, communauté d'accueil et de soins pour les personnes souffrant d'addictions ou marginalisées.

### 6.3.2.3 Un soutien pérenne à la culture et au patrimoine

Plus de 2 430 000 euros ont été versés cette année par les Maisons en soutien au secteur culturel.

- À Venise en Italie, Pomellato a donné plus de 78 000 euros à *Venetian Heritage Onlus*, afin de participer à la restauration de la Basilique Saint-Marc, tandis que Kering Eyewear a lancé le projet « *Luxury Golden Domes* », aux côtés de l'Université de Padoue, mettant en lumière l'impact du changement climatique sur le patrimoine historique de la ville.
- Gucci a réalisé une donation de 380 000 euros à la *Fondazione Torlonia*, pour financer la restauration et la conservation de la Villa Albani-Torlonia à Rome.
- Alexander McQueen a versé 291 000 euros à la *Sarabande Foundation*, qui soutient de jeunes artistes et créateurs au Royaume-Uni.
- Bottega Veneta a été le principal mécène de la *Biennale Danza 2022* pour la deuxième année consécutive, et a conçu les costumes de seize danseurs lors d'une représentation de l'œuvre de Merce Cunningham. La Maison a également contribué à la création d'une bourse accordée au Grand Prix de la Photographie du Jury au *Festival de Hyères*, organisé par l'*Association Villa Noailles*.



### 6.3.2.4 Protéger l'environnement et son écosystème

En 2022 et dans le prolongement de la stratégie du Groupe, les engagements des Maisons en faveur de l'environnement ont mobilisé une somme de 549 000 euros. Ces actions contribuent à l'engagement du Groupe en faveur de l'ODD 13 (changement climatique) ou de l'ODD 15 (Vie terrestre).

- Balenciaga a poursuivi son projet de reforestation lancé en 2019 dans la province de Gujarat, en Inde, en partenariat avec l'ONG *Up2green Reforestation*. Cette année, le soutien financier visait à améliorer la résilience des communautés, en particulier celle des femmes et des enfants. Elle a également collaboré avec la *Sky High Farm*, une organisation new-yorkaise œuvrant en faveur de la sécurité alimentaire et de la biodiversité, par le biais de dons de produits pour un montant total de 77 000 euros.
- Gucci a versé 20 000 euros au *Circolo Legambiente di Andria "Thomas Sankara"*, dans le cadre d'un projet de reforestation urbaine, en mémoire des victimes de l'épidémie de Covid-19.
- En Chine, Qeelin a réitéré son engagement auprès de *World Wildlife Fund (WWF)*, en faisant don de 67 000 euros pour restaurer et protéger les forêts de bambou ravagées, habitat naturel du panda. La Maison a parallèlement réalisé une donation de produits, mis aux enchères par Christie's, dans le but de lever des fonds pour protéger les gibbons de Hainan, espèce de primates la plus menacée au monde.
- Au Royaume-Uni, Alexander McQueen a conclu un partenariat de 3 ans avec les *Royal Botanic Gardens, Kew* et leur programme national de sensibilisation « *Grow Wild* ». Avec un montant de 69 000 euros, la Maison soutient des projets communautaires visant à transformer les espaces urbains et protéger la biodiversité britannique.
- Au Maroc, Saint Laurent a collaboré avec la *High Atlas Foundation* dans le but de planter 23 000 arbres et d'offrir un accès à l'eau potable à 56 familles d'ici décembre 2023. La Maison soutient également financièrement l'*Association Marocaine pour la Biodiversité et les Moyens de Subsistance (MBLA)* dans la mise en place d'un programme d'éducation environnementale. L'objectif est de créer un jardin scolaire agroécologique dans un village rural, afin de sensibiliser 400 enfants à la biodiversité locale, aux pratiques durables et à la gestion de l'eau.

### 6.3.2.5 La contribution du Groupe dans le cadre de la crise des réfugiés en Ukraine

En 2022, face à la guerre en Ukraine ayant déraciné plus de 14 millions de personnes selon l'ONU, Kering et ses Maisons ont mobilisé des aides exceptionnelles afin de soutenir les populations touchées, notamment :

- Kering Corporate ainsi que Alexander McQueen, Bottega Veneta, Boucheron, Brioni, Gucci et Pomellato ont notamment soutenu le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) dans sa réponse à la situation d'urgence en Ukraine. Ces dons ont permis d'apporter un soutien aux populations réfugiées, particulièrement aux femmes et aux filles vulnérables, à travers la fourniture de biens essentiels, d'abris ainsi que la mise en place d'un soutien psychologique et de centres éducatifs ;
- En lien avec son défilé Hiver 22, Balenciaga a mis en lumière la crise humanitaire et migratoire en Ukraine à travers son compte Instagram et via le développement d'une plateforme de donation dédiée. Les fonds collectés ont été exclusivement reversés au *World Food Program* pour fournir une aide alimentaire aux personnes fuyant le conflit en Ukraine et dans les pays voisins. La Maison a également conçu un t-shirt exclusif, dont l'intégralité des bénéfices ont été reversés à la plateforme caritative *UNITED24*. Ces fonds seront alloués à la rénovation d'infrastructures telles que des routes, des ponts, des hôpitaux et des écoles, pour permettre aux réfugiés de rentrer chez eux et de reprendre leur vie ;
- Bottega Veneta a fait un don à l'association *Voices of Children*, qui fournit une assistance aux enfants et leurs familles dans les communes situées en Ukraine et a doublé les contributions individuelles de ses collaborateurs.

## 7 - TABLE DE CONCORDANCE

### Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce/ Règlement « Taxonomie verte »/Global Compact/GRI (Global Reporting Initiative)

Kering publie dans le présent chapitre « Développement durable » la Déclaration de performance extra-financière pour l'exercice 2022, présentant des informations sur les principaux risques extra-financiers et sur les politiques, résultats et indicateurs de performance associés.

Kering présente les informations demandées par l'article L. 225-102-1 et celles prévues par l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques extra-financiers identifiés, ainsi que les informations requises par le règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit « Taxonomie verte »). Dans le chapitre « Développement durable », Kering présente certaines autres informations prévues à l'article R. 225-105, lorsqu'elles apportent un éclairage complémentaire pertinent lié à l'activité du Groupe.

Kering présente les tables de concordance suivantes au regard de référentiels internationaux majeurs, disponibles sur le site internet de Kering, section Développement durable/Mesurer notre impact/Reporting et Indicateurs avec :

- le référentiel SASB – *Apparel, Accessories & Footwear (Sustainability Accounting Standards Board)* ;
- le référentiel UNGP (Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme) ;

Sont également disponibles sur le site internet de Kering un *ESG Databook*, différentes *factsheets* thématiques et un glossaire reprenant les principaux documents qui structurent la démarche Développement durable, détaillant le contenu de chaque document clé.

	<b>GRI</b>	<b>Sections du Document d'enregistrement universel</b>
Vision et modèle d'affaires du Groupe	102-1 à 102-8, 102-10	Chapitre 4, section 1.2 Chapitre 1
Informations sur la chaîne de valeur	102-9	Chapitre 4, sections 1.2 ; 4.1 ; 5
Matérialité et enjeux prioritaires, principaux risques extra-financiers en lien avec les catégories de la DPEF	102-11, 102-15, 102-46 & 102-47, 103-1 & 103-2	Chapitre 4, section 1.3 Voir aussi Chapitre 5 "Risques et Contrôle interne"
Stratégie Développement durable	103-1 & 103-2	Chapitre 4, section 1.4
Gouvernance et organisation du Développement durable au sein du Groupe	102-18	Chapitre 4, section 1.5
Méthodologie de reporting extra-financier, Rapport d'assurance	102-45 à 56	Chapitre 4, section 1 Chapitre 4, sections 7, 8 et 9
<b>Taxonomie :</b>		
Proportion du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques définies comme durables dans les Annexes I & II des Actes Délégués Climat		Chapitre 4, section 5.1.3

<b>Performance extra-financière</b>	<b>GRI</b>	<b>Global compact</b>	<b>Sections du Document d'enregistrement universel</b>
<b>CONSÉQUENCES SOCIALES ET SOCIÉTALES, DROITS DE L'HOMME, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET L'ÉVASION FISCALE</b>			
<b>Emploi :</b>		<b>#3 à 6</b>	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	102-8		Chapitre 4, section 3.1
Embauches et licenciements	401-1		Chapitre 4, section 3.1
Rémunérations et évolutions			Chapitre 4, section 3.3
<b>Organisation du travail :</b>		<b>#3 à 6</b>	
Organisation du temps de travail			Chapitre 4, section 3.2.4
Absentéisme	403-10		Chapitre 4, section 3.2.4
<b>Santé et Sécurité :</b>		<b>#1 à 6</b>	
Conditions de santé et de sécurité au travail	403-1 à 403-8		Chapitre 4, sections 3.2.4
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles	403-9		Chapitre 4, section 3.2.4
<b>Relations sociales :</b>		<b>#3 à 6</b>	
Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	402-1		Chapitre 4, section 3.4
Bilan des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, et notamment en matière de santé et de sécurité au travail	102-41		Chapitre 4, section 3.4
<b>Formation :</b>		<b>#3 à 6</b>	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	404-2		Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.1 ; 5
Nombre total d'heures de formation	404-1		Chapitre 4, section 3.2.2
<b>Égalité de traitement :</b>		<b>#1 à 6</b>	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	405-1		Chapitre 4, sections 2 ; 3.2 ; 6.3
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	405-1		Chapitre 4, section 3.2
Politique de lutte contre les discriminations	405-1		Chapitre 4, sections 2 ; 3.2 ; 6.3



Performance extra-financière	GRI	Global compact	Sections du Document d'enregistrement universel
<b>Engagements sociétaux en faveur du développement durable :</b>		<b>#1 à 6</b>	
Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	203-1, 203-2		Chapitre 4, sections 3.2. ; 4.1 ; 6.1
Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	203-1, 203-2		Chapitre 4, section 6.1
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci			Chapitre 4, section 1.2 ; 6.1
Actions de partenariat ou de mécénat			Chapitre 4, section 6.3
<b>Sous-traitance et fournisseurs :</b>		<b>#1 à 10</b>	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	413-1 à 414-2		Chapitre 4, sections 4 ; 5 Chapitre 5, section 3 (plan de vigilance)
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	413-1 à 414-2		Chapitre 4, sections 4.1 ; 4.2 Chapitre 5, section 3 (plan de vigilance)
<b>Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs</b>	<b>416-1 &amp; 2</b>		<b>Chapitre 4, section 6.1.3</b>
<b>Informations relatives à la lutte contre la corruption : actions engagées pour prévenir la corruption</b>	<b>102-16205-1 à 205-3</b>	<b>#10</b>	<b>Chapitre 4, section 2</b>
<b>Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme :</b>	<b>406-1 à 412-3</b>	<b>#1 à 6</b>	<b>Chapitre 4, sections 2 ; 3 ; 4.1 ; 6.1 ; 6.3</b>
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :			
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		#3	
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		#4	
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		#6	
À l'abolition effective du travail des enfants		#5	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		#1 à 6	
<b>Respect du bien-être animal</b>			<b>Chapitre 4 section 5.3.4</b>
<b>CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>Politique générale en matière environnementale :</b>		<b>#7 à 9</b>	<b>Chapitre 4 ; section 5</b>
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement			Chapitre 4, sections 1 ; 4.1 ; 4.2 ; 5
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions			Chapitre 4, section 5
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours			Données non consolidées au niveau Groupe
<b>Pollution :</b>		<b>#7 à 9</b>	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	303-2, 303-4		Chapitre 4, section 5
Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses			Chapitre 4, section 5

<b>Performance extra-financière</b>	<b>GRI</b>	<b>Global compact</b>	<b>Sections du Document d'enregistrement universel</b>
<b>Économie circulaire :</b>	<b>301-3</b>		<b>Chapitre 4, sections 5.4</b>
Prévention et gestion des déchets :			Chapitre 4, section 5.4.
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	306-2		Chapitre 4, section 5.4
Actions de lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires/Respect d'une alimentation responsable, équitable et durable			Non concerné
Utilisation durable des ressources :			Chapitre 4, sections 5.4
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	303-1, 303-3, 303-5		Chapitre 4, sections 5.4
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	301-1, 301-2		Chapitre 4, sections 5.4
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	302-1 à 5		Chapitre 4, sections 5.4
Utilisation des sols			Chapitre 4, sections 5.3 ; 5.4
<b>Changement climatique :</b>	<b>201-2, 305-1 à 305-5</b>	<b>#7 à 9</b>	<b>Chapitre 4, sections 1 ; 5.2</b>
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	305-1 à 305-5		Chapitre 4, sections 5.2
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique			Chapitre 4, sections 5.2
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet			Chapitre 4, sections 1.3 ; 5.2
<b>Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité</b>	<b>304-1 à 4</b>	<b>#7 à 9</b>	<b>Chapitre 4, section 5.3</b>

## Informations attendues dans le cadre du règlement SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*)

Kering présente ci-dessous la liste des informations attendues par les acteurs des marchés financiers soumis au règlement SFDR pour la prise en compte ou non des principales incidences négatives (PAI) en matière de durabilité :

	Indicateurs identifiés en lien avec les principales incidences négatives	Indicateurs de performance de Kering (2022)	Sections
<b>ENVIRONNEMENT</b>			
Gaz à effet de serre (GES)	Émissions de gaz à effet de serre	Scope 1 : 21 660 tCO <sub>2</sub> e Scope 2 : 7 598 tCO <sub>2</sub> e Scope 3 : 2 398 466 tCO <sub>2</sub> e	Chapitre 4, section 5.2
	Empreinte carbone	Total Scopes 1, 2 et 3 : 2 427 724 tCO <sub>2</sub> e	Chapitre 4, section 5.2
	Intensité des gaz à effet de serre des entreprises bénéficiaires	119,29 tCO <sub>2</sub> e/M€ de chiffre d'affaires	Chapitre 4, section 5.2
	Exposition aux entreprises actives dans le secteur des énergies fossiles	Non applicable pour Kering	
	Part de la consommation et de la production d'énergie non renouvelable	Consommation : 23 % Production : 0 %	Chapitre 4, section 5.2
	Intensité de la consommation d'énergie par secteur climatique à fort impact	Non applicable pour Kering	Chapitre 4, section 5.2
Biodiversité	Activités affectant négativement les zones sensibles à la biodiversité	L'outil EP&L permet d'identifier les pressions sur la nature au travers de 6 impacts (émissions de GES, pollution de l'air, utilisation des sols, production de déchets, consommation d'eau, pollution de l'eau) au niveau des pays où ils se situent, en lien avec les opérations de Kering et sa chaîne de valeur. Les résultats 2022 démontrent que les principaux impacts (94 %) sont situés au-delà des opérations de Kering, notamment au niveau de la production des matières premières et de leur première transformation (70 %).	Chapitre 4, sections 5.1 et 5.3
Eau	Émissions dans l'eau	DCO après traitement : 34 t (tanneries du Groupe)	Chapitre 4, section 5.3
Déchets	Ratio Déchets dangereux	Déchets dangereux : 569 t	Chapitre 4, section 5.4
<b>SOCIAL</b>			
Social, droits de l'Homme et anti-corruption	Violations des principes du Pacte mondial des Nations Unies et des principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales	Pas de violation	Chapitre 4, sections 2 et 4
	Absence de processus et de mécanismes de conformité pour surveiller le respect des principes du Pacte mondial des Nations Unies et des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code d'Éthique du Groupe</li> <li>Programme global de conformité et procédures associées</li> <li>Plan de vigilance</li> <li>Dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>)</li> </ul>	Chapitre 5, section 3 Plan de vigilance Chapitre 4, sections 2 ; 4
	Écart de rémunération non ajusté entre les sexes	15,7 % en faveur des hommes. En moyenne et sans tenir compte des fonctions, de l'ancienneté et du lieu de travail, le salaire moyen des femmes est inférieur à celui des hommes de 15,7 %.	Chapitre 4, section 3
	Écart de rémunération ajusté entre les sexes	0,4 % en faveur des femmes. Cet écart de rémunération correspond à la moyenne des écarts de rémunération à niveau de responsabilité équivalent.	
	Diversité des genres au sein du conseil d'administration	Part des femmes : 45 %. Ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF	Chapitre 3, section 2.2.2
	Exposition à des armes controversées (mines antipersonnel, armes à sous-munitions, armes chimiques et armes biologiques)	Non applicable pour Kering	

## 8 - RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société KERING SA (ci-après la « Société ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1886 rév. 0 (Accréditation Cofrac Inspection, portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra financière, préparées selon les procédures de la Société (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de la Société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que certaines informations, sélectionnées par la Société et présentées dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Conclusion d'assurance modérée sur la déclaration consolidée de performance extra-financière conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations incluses dans la Déclaration

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel :

- Consommations énergétiques et émissions de CO<sub>2</sub> associées,
- Part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe,
- Émissions associées au transport « BtoB »,
- Tonnes de CO<sub>2</sub> « compensées » (« offset »).

### Préparation de la Déclaration

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet de la Société.

### Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

## Responsabilité de la Société

Il appartient à la Direction :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte) ;

ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de la Société tel que mentionné ci-avant.

## Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance et les actions relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à notre programme de vérification en application des dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative, et de la norme internationale ISAE 3000 (révisée - "Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information").

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2022 et mars 2023 sur une durée totale d'intervention de six semaines environ.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Ressources humaines et Développement durable de Kering et de ses Maisons.

Nos travaux ont fait appel à l'utilisation de technologies de l'information et de la communication permettant la réalisation des travaux et entretiens à distance sans que cela n'entrave leurs exécutions.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques.

- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le deuxième alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes. Pour certains risques ou informations nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante <sup>(1)</sup>.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants <sup>(2)</sup>, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices <sup>(3)</sup> et couvrent entre 58 % et 96 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble de la Société.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

À la demande de la Société, nous avons mené des travaux complémentaires afin de nous permettre de formuler une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations suivantes :

- consommations énergétiques et émissions de CO<sub>2</sub> associées,
- part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe,
- émissions associées au transport « *BtoB* »,
- tonnes de CO<sub>2</sub> « compensées » (« *offset* »).

Les travaux menés ont été de même nature que ceux décrits dans la partie ci-dessus relative à l'assurance modérée, mais plus approfondis, s'agissant en particulier :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail réalisés sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon sélectionné représente entre 62 % et 96 % des informations concernées.

Paris-La Défense, le 2 mars 2023

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

**Bénédicte Margerin**

Associée, Audit

**Julien Rivals**

Associé, Développement Durable

(1) Informations qualitatives sélectionnées : Faits marquants de 2022, existence des *Kering Standards* et de dispositifs de suivi de l'alignement et de la traçabilité notamment en lien avec les notes du tableau présenté en partie 5.3.3.1 de l'URD.

(2) Informations quantitatives sélectionnées :

- **Indicateurs sociaux et santé-sécurité** : Effectifs et leur répartition, Embauches CDI/CDD, Départs CDI, Heures de formation (dont formation à la sécurité), Collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation (hors formation à la sécurité), Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, Taux d'absentéisme global.

- **Indicateurs environnementaux** : Consommations énergétiques et émissions de CO<sub>2</sub> associées, Part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe, Émissions associées au transport « *BtoB* », Consommation d'eau industrielle et tonnes de CO<sub>2</sub> « compensées » (« *offset* »).

(3) Maisons ou entités sélectionnées :

- Indicateurs sociaux : Gucci, Saint Laurent, Brioni

- Indicateurs environnementaux : Gucci, Saint Laurent, Boucheron (pour consommations énergétiques et émissions de CO<sub>2</sub> associées), Gucci Operations Conceria 800 (pour l'eau industrielle) et Trecate/LGI (pour les émissions de CO<sub>2</sub> du transport « *BtoB* »).

## 9 - RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT ENVIRONNEMENTAL (« EP&L »)

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'attention de la Direction Générale,

En notre qualité de commissaires aux comptes de Kering SA (ci-après la « Société ») et à la suite de la demande qui nous a été faite, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les informations relatives au compte de résultat environnemental (« EP&L ») sélectionnées par la Société (ci-après « Les Informations »<sup>(1)</sup>), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

### Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations ont été établies conformément aux procédures utilisées par la Société (ci-après le « Référentiel »).

### Préparation des Informations

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés au sein de la note méthodologique référencée en section 5.1.1.1 du Document d'enregistrement universel et disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la Société.

### Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées, notamment en ce qui concerne certains éléments de traçabilité et de certification, les facteurs d'impacts environnementaux (« *multipliers* ») et de monétisation utilisés. Certaines données sont sensibles aux options méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées au sein de la note méthodologique référencée en section 5.1.1.1 du Document d'enregistrement universel.

### Responsabilité de la Société

Il appartient à la Société :

- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel ;
- d'établir les Informations conformément au Référentiel ;
- de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

### Responsabilité du commissaire aux comptes

La conclusion formulée dans le présent rapport porte sur les seules Informations et non sur l'ensemble des informations et données relatives au compte de résultat environnemental (EP&L) présentées au sein du Document d'enregistrement universel.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations ont été établies conformément au Référentiel et ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs ;
- de formuler une conclusion indépendante, fondée sur les éléments probants que nous avons obtenus ; et
- de partager notre conclusion avec le management de la Société.

(1) Montant total de l'impact environnemental estimé en € pour 2022 ; Intensité (montant €/1000€ de chiffre d'affaires) pour 2022. Évolution du montant total et de l'intensité avec 2021 en %, Cartographie des impacts 2022 par impact environnemental (6 impacts par Tier 0 à 4 et pour les phases d'usage et fin de vie), Répartition des impacts par matière première (Tiers 3 et 4) pour 2022.

## Développement durable

Rapport d'assurance modérée de l'un des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations relatives au compte de résultat environnemental (« EP&L »)

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Société, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

## Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) « Assurance Engagements other than Audits and Reviews of Historical Financial Information » de l'IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board).

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux afin de nous permettre de formuler une conclusion d'assurance modérée sur les informations suivantes (les « Informations ») :

- Le montant total de l'impact environnemental estimé en € pour 2022 ;
- L'intensité (montant en €/1000 € de chiffre d'affaires) pour 2022 ;
- L'évolution du montant total et de l'intensité avec 2021 en % ;
- Le tableau de répartition par impact environnemental (six impacts par Tier 0 à 4 et pour les phases d'usage et de fin de vie) pour 2022 ;
- La répartition des impacts par matière première (Tiers 3 & 4) pour 2022.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures mises en œuvre sur ces informations dépendent de notre jugement professionnel, y compris l'évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Nous avons :

- apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
- vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations ;
- mené des entretiens auprès des directions concernées au siège de la Société et auprès d'une sélection d'entités contributrices afin d'analyser le déploiement et l'application du Référentiel ;
- mis en œuvre des procédures analytiques consistant à vérifier les calculs effectués et la correcte consolidation des données collectées et la cohérence de leurs évolutions ;
- mené des tests de détail sur la base de sondages, réalisés au niveau d'une sélection d'entités représentatives<sup>(1)</sup> que nous avons sélectionnées, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Nous estimons que les éléments que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 2 mars 2023

L'un des commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

**Bénédicte Margerin**

Associée, Audit

**Julien Rivals**

Associé, Développement Durable

(1) - Informations relatives aux Tiers 0 à 2 de l'EP&L : Boucheron, Gucci, Saint Laurent (consommations d'énergie et émissions de CO<sub>2</sub> associées) et Kering Group Operations (LGI pour les émissions de CO<sub>2</sub> du transport « BtoB ») ;  
- Informations relatives aux Tiers 3 & 4 de l'EP&L : Balenciaga (cuir de veau, Laine, Laiton), Gucci (cuir de veau, cuir de vache, cachemire) et Saint Laurent (cuir de veau, cachemire, laiton).



# CHAPITRE 5

## Risques et contrôle interne

---

<b>1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société</b>	<b>284</b>	<b>2 - Présentation des risques</b>	<b>293</b>
1.1 Périmètre et principes d'organisation	284	2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe	293
1.2 Principes généraux de la gestion des risques	284	2.2 Risques liés à la créativité	297
1.3 Les composantes de la gestion des risques	285	2.3 Risques liés à la croissance	298
1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne	286	2.4 Risques liés à l'expertise	307
1.5 Principes généraux de contrôle interne	287	2.5 Risques liés aux talents	316
1.6 Composantes du contrôle interne	288	2.6 Risques liés au développement durable	317
1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière	292	2.7 Assurance et couverture des risques	321
		<b>3 - Plan de vigilance 2022</b>	<b>322</b>
		3.1 Introduction	322
		3.2 Cartographie des risques	323
		3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants	324
		3.4 Mesures de contrôle	326
		3.5 Mécanisme d'alerte	334
		3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité	334

# 1 - PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe s'inscrit dans le cadre de référence de l'AMF (Autorité des marchés financiers) publié en juillet 2010 et s'appuie sur les orientations de l'ESMA sur les facteurs de risques dans le cadre du Règlement européen (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (le « Règlement prospectus ») complété par le règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019. Il tient également compte des dispositions prévues par l'article 173 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et les référentiels du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*). Ces référentiels ont fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

Conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières et à son décret d'application (n° 2017-1265 du 9 août 2017), le groupe Kering présente, en chapitre 4 du Document d'enregistrement universel, la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du Groupe pour l'année 2022. Certains renvois sont intégrés dans les parties décrites ci-après.

## 1.1 Périmètre et principes d'organisation

Kering est la Société mère du groupe Kering, dont les entités opérationnelles appartiennent au secteur du luxe. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que société holding, l'activité propre de Kering consiste à : (i) définir et mettre en œuvre sa stratégie, (ii) animer et gérer ses participations, (iii) stimuler le développement de ses activités et en coordonner le financement, (iv) assurer des fonctions de support et de communication et (v) définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des activités : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding Kering en coordonne le déploiement à travers le Groupe, en s'appuyant notamment sur ses relais au sein de Kering en Asie-Pacifique et de Kering en Amériques.

## 1.2 Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers comme les risques opérationnels, sociaux, environnementaux ou de conformité.

La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- réduire les aléas et les pertes opérationnelles ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

## 1.3 Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a poursuivi en 2022 les évolutions de sa méthodologie, initiées en 2011, et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu.

### 1.3.1 Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la Société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques ;
- un système d'information qui permet la saisie d'informations relatives aux risques ;
- la planification de restitutions des informations relatives aux risques, aux parties prenantes identifiées au sein du Groupe, ainsi qu'une présentation annuelle au Conseil d'administration.

### Comité des risques

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de Kering, la Direction Générale de Kering a ainsi instauré en 2011 un « Comité des risques du groupe Kering ». Ce Comité est composé du Directeur général délégué, du Directeur financier, du Directeur juridique, du *Chief Audit Executive*, du Directeur de la sécurité, du *Chief Information Security Officer* et du *Risk Manager*. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à appréhender et hiérarchiser les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la bonne conduite des affaires du Groupe. Un règlement intérieur en précise les règles et modalités de fonctionnement.

Le Comité des risques s'intéresse (i) au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, (ii) au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques opérationnels, sociaux, environnementaux, financiers et de conformité, (iii) à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, (iv) à la validation et au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques sont portés à la connaissance du Comité d'audit, lequel est informé de l'existence du règlement intérieur du Comité et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

### Risk Manager

La fonction de *Risk Manager* a été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des activités du Groupe des principaux risques de leurs périmètres, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

### Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné les référentiels du COSO, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des Directions Générales des activités et des Maisons. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices d'analyse des risques.

### 1.3.2 Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes

- **Identification des risques** : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources pouvant être tant internes qu'externes, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue, qui associe à la fois la perspective des Maisons, et la vision globale du Groupe. Au cours de cette étape, la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes (technique recommandée et la plus courante) permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. Kering s'appuie sur les registres de risques de l'année N-1, ainsi que différentes sources externes (ex. : enquêtes) et internes (ex. : remontées d'informations).
- **Analyse des risques** : cette étape consiste à évaluer les principaux risques identifiés sur la base de trois critères : leur impact, leur probabilité d'occurrence ainsi que leur niveau de maîtrise. Cette démarche est également continue et formalisée une fois par an à l'occasion de sessions de travail avec les cadres dirigeants des Maisons, des pôles Kering en Amériques et Asie-Pacifique et du Groupe. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations.
- **Hiérarchisation des risques** : à l'occasion de cette dernière étape, les risques sont organisés par priorité, et le(s) plan(s) d'actions le(s) plus adapté(s) à la Société est (sont) identifié(s).

Depuis 2011, une cartographie consolidée des risques est présentée au Comité des risques pour commentaires, avant d'être présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Par ailleurs, les informations relatives aux risques sont également partagées avec chacune des Maisons au cours d'une réunion de restitution.



### 1.3.3 Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère en principe au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques établies par la direction de l'Audit interne du Groupe, et suivre l'avancée des plans d'actions dédiés.

Le Comité des risques s'est réuni quatre fois en 2022. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit lors de la réunion du mois de juin 2022 et du Conseil d'administration lors de la réunion du mois d'octobre 2022.

## 1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

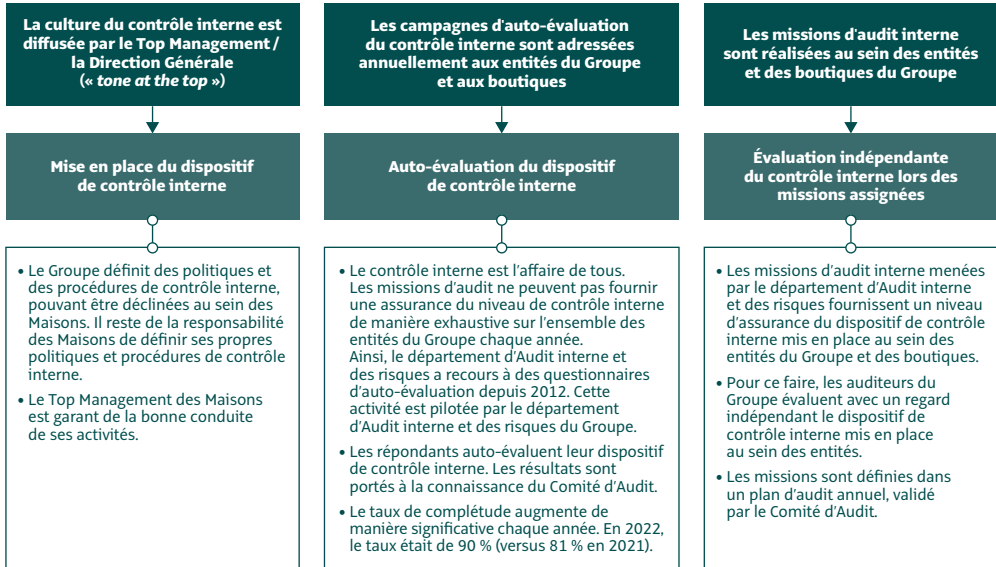
Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'actions. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;

- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugués des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propre à la Société et les valeurs éthiques du Groupe.

D'un point de vue opérationnel, le dispositif se traduit de la manière suivante :



Le Groupe suit une démarche d'amélioration continue pour renforcer les processus de l'entreprise. Ainsi, en plus des analyses de retours d'expérience effectuées, des plans d'actions sont définis au regard des résultats des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne et des recommandations issues des rapports d'audit interne.

## 1.5 Principes généraux de contrôle interne

### 1.5.1 Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe Kering repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnel, social, environnemental, financier ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

### 1.5.2 Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluider le dispositif de contrôle en place ; ou
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

## 1.6 Composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

### 1.6.1 Environnement du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte du Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code d'éthique. Il inclut également une Charte de contrôle interne. Il s'appuie enfin sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

#### La Charte du Groupe

Le groupe Kering s'est doté depuis plusieurs années d'une Charte, mise à jour en 2012, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre Kering et ses activités, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des activités, ceux pour lesquels il est requis d'informer Kering dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de Kering est nécessaire.

#### Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe Kering sont énoncés dans le Code d'éthique, diffusé une première fois en 2005, rediffusé en 2009, en 2013 puis en 2019 suite à sa mise à jour en 2018. Il est dorénavant disponible dans quatorze langues auprès de tous les collaborateurs du Groupe.

Cette nouvelle mise à jour a essentiellement porté sur l'approfondissement des engagements vis-à-vis des collaborateurs et des comportements attendus de tous, mais aussi l'évolution des textes pour refléter les dispositifs et politiques mis en place au sein du Groupe depuis l'entrée en vigueur de nouvelles lois et réglementations, la loi Sapin II par exemple. Elle a également été l'occasion d'enrichir la Charte Fournisseurs intégrée au Code d'éthique, sur les droits humains en particulier. Enfin, il porte désormais l'engagement des membres du Comité exécutif du Groupe à la suite de celui du Président-Directeur général et a fait l'objet d'une présentation et revue par le Conseil d'administration de Kering.

Le Code d'éthique énonce clairement les principes éthiques qui doivent être appliqués partout et par tous, les valeurs du Groupe, ce en quoi il croit et ce qu'il ne permet pas. Il présente l'organisation de l'éthique dans le Groupe (fonctionnement des Comités d'éthique régionaux, du Comité d'éthique Groupe,

de la hotline éthique et les voies de recours possibles pour les collaborateurs qui suspecteraient un non-respect des engagements éthiques de Kering) et contient notamment les engagements et règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses actionnaires et les marchés financiers ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile.

Ce renforcement des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe a été complété depuis 2014 par la mise en œuvre d'un programme annuel de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code pour tous les salariés du Groupe dans le monde. Articulé autour de cas pratiques qui ancrent l'éthique dans la réalité quotidienne de la vie professionnelle, ce programme est renouvelé annuellement.

Les Comités d'éthique sont composés de représentants des Maisons du Groupe et de collaborateurs de Kering. L'ensemble du dispositif est présidé par la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles de Kering.

Les Comités d'éthique remplissent trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code d'éthique et des principes qu'il défend ;
- répondre aux sollicitations de tout collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation (saisine) adressée au Comité pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe, désormais ouvert aux tiers dans certains cas ;
- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de développement durable et d'éthique.

Les évolutions apportées au Code et à l'organisation de l'éthique dans le Groupe sont décrites de manière détaillée au chapitre 4 « Développement durable », section 2 « L'éthique, fondement de nos activités » du présent document.

#### La Charte de contrôle interne

Le groupe Kering s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne. Afin de l'adapter aux changements survenus dans le Groupe, une nouvelle version a été publiée en 2015. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites du contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. La Charte précise le rôle fédérateur de la holding et la responsabilité de chaque activité et Maison dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs du contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'auto-évaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs. De plus, la Charte établit les principes fondamentaux à respecter lors de la création de nouvelles procédures.

## La politique de Ressources humaines

La qualité des Ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe.

Kering s'assure que les différentes Maisons mènent des politiques de Ressources humaines adaptées à leur contexte et leurs enjeux, alignées sur des standards locaux élevés.

En matière de politique sociale, les Maisons pilotent et animent localement le dialogue et la participation des salariés, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe (Comité de Groupe et Comité d'entreprise européen).

Le Groupe soutient aussi les Maisons sur l'identification des talents dans les postes clés et la construction des plans de succession, et maintient une veille active sur le marché pour enrichir le vivier de candidats internes.

Kering soutient les Maisons en prenant en charge les activités transactionnelles RH (paie, gestion des absences, gestion des avantages sociaux) et propose un cadre commun au sein duquel les projets Groupe sont développés : plateformes digitales, SIRH et réseau social interne, gestion des talents et de la performance, communication interne sur les sujets clés liés aux valeurs de Kering, politiques globales de rémunération et d'avantages sociaux, etc. Ce cadre est en constante évolution afin de permettre aux Maisons de répondre aux nouveaux enjeux auxquels elles sont confrontées.

### 1.6.2 Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs présents sur toute la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, le Comité d'audit, la direction de l'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

#### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué de 13 membres comme décrit à la section 3 du chapitre 1 du présent document.

Le Comité exécutif se réunit de manière régulière afin de :

- élaborer la stratégie opérationnelle du Groupe et en assurer le pilotage ;
- définir les priorités au travers d'objectifs assignés aux activités et les grands projets fonctionnels ;
- développer les synergies entre les Maisons ;
- proposer des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assurer de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre des engagements du Groupe en matière de développement durable.

La stratégie et les objectifs du groupe Kering sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de ses activités.

#### Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, animer et surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe.

Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe Kering.

## Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs ; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

#### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

Les missions du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2.1 du chapitre 3 du présent document.

#### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit de Kering, composé de six membres, dont quatre indépendants, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil et en lui faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering entend également les actions suivantes :

- il s'assure que le Groupe est doté d'un service d'audit interne structuré et adapté, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il approuve le plan annuel d'audit interne ;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Depuis 2021, le Comité d'audit de Kering se réunit au minimum cinq fois par an.

La composition du Comité d'audit et sa mission sont décrites à la section 2.3.3 du chapitre 3 du présent document.

#### La direction de l'Audit interne et de gestion des risques

La direction de l'Audit interne du groupe Kering assure une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elle concourt, au travers de ses missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Elle formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement.

La direction de l'Audit interne Groupe est également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Le *Chief Audit Executive* du Groupe informe la Direction Générale et rend compte au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

La direction de l'Audit interne Groupe, rattachée à la Direction Générale, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène ses missions d'audit selon le plan d'audit annuel.

La direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale, l'analyse du contrôle interne et de la gestion des risques au regard des législations et des réglementations, rappelées ci-dessus, applicables en la matière.

La direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Elle vérifie les procédures de contrôle mises en place par les autres directions et mène des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2022 et compte tenu du contexte de pandémie, la direction de l'Audit interne Groupe a réalisé 38 missions d'audit au sein des entités du Groupe et 146 missions d'audit en boutiques.

Le plan d'audit est établi par la direction de l'Audit interne Groupe en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein des Maisons. Il tient compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres directions opérationnelles. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Le plan d'audit ainsi établi est examiné et validé par le Comité d'audit.

Les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne Groupe ont été portées à la connaissance du Comité d'audit. Le Comité d'audit a ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'audit interne dans le groupe Kering a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les boutiques, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2022, la direction de l'Audit interne du Groupe était composée de 21 collaborateurs, nombre quasi constant depuis 2017. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. Une nouvelle version de la Charte d'audit a été publiée en 2018. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités ;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre ;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés ;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en coordination avec le Comité d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

La direction de l'Audit interne Groupe présente l'état d'avancement de son plan d'audit ainsi que le suivi des plans d'actions au moins une fois par an au Comité d'audit.

En 2013, la direction de l'Audit interne Groupe a publié ces documents fondamentaux qui établissent la méthodologie commune : le manuel d'audit et l'approche d'audit. En 2020, l'approche d'audit des boutiques a fait l'objet d'une mise à jour.

En décembre 2021, le département d'Audit Interne de Kering a obtenu la certification professionnelle de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes) quant à l'exercice de ses activités conformément aux exigences obligatoires du Cadre international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes (IIA). Ce label de qualité reconnaît que le département d'Audit interne crée de la valeur ajoutée pour le Groupe, qu'il en améliore les opérations et qu'il aide ce dernier à atteindre ses objectifs en apportant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

En 2022, la direction de l'Audit interne Groupe a mis en place un outil facilitant la réalisation et le partage des rapports des missions d'audit en boutiques. Le processus de suivi des différentes étapes de la mission est complètement digitalisé, ce qui permet un meilleur suivi et un échange plus fluide avec les parties prenantes.

### Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la Société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels de Kering SA et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre les deux Commissaires aux comptes titulaires : Deloitte et PwC.

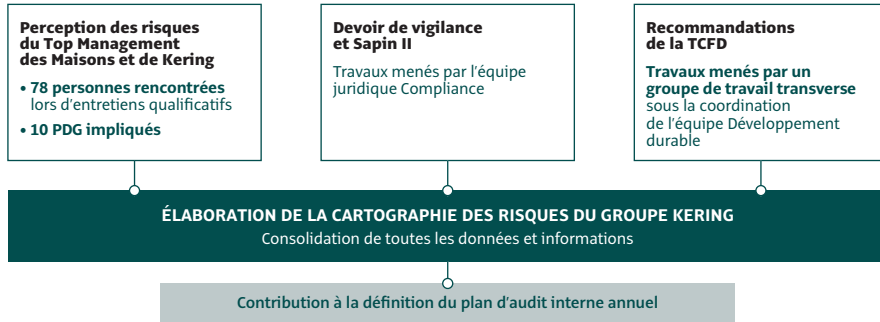
Les principaux points couverts par les Commissaires aux comptes sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des activités et de Kering ;
- application des normes comptables définies par Kering pour ses activités, et au regard du référentiel comptable applicable ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des Maisons consolidées en vue de la certification des comptes consolidés de Kering, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne ;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe Kering présentée au Management et au Comité d'audit de Kering ;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de Kering. Ces rapports figurent au chapitre 6 du présent document.



### 1.6.3 Gestion des risques

La cartographie des risques du Groupe est définie à partir de différentes sources (voir schéma ci-dessous). Les facteurs de risques identifiés font l'objet d'actions de mitigation décrites en section 2 du présent chapitre.



### 1.6.4 Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement font l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation. Pour ce qui concerne les exercices annuels d'auto-évaluation, au sein des activités, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et d'engager des actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de reporting à destination de la direction de l'Audit interne Groupe ou du Comité d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque activité d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse de son dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'actions opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels des activités du Groupe, suivant la segmentation des activités en processus clés. En 2015, l'ensemble des questionnaires a été revu à la lumière des réponses faites lors de l'exercice annuel précédent et des commentaires faits par les évaluateurs. Des contrôles dits « clés », ainsi que des contrôles relatifs au risque de fraude, ont également été identifiés ou rajoutés parmi ces questionnaires afin de renforcer l'efficacité des plans d'actions. Depuis, le périmètre de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne couvre l'ensemble des activités de Kering. Le travail de refonte des questionnaires d'auto-évaluation a été poursuivi en 2019 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux opérations. En 2021, les questionnaires des processus financiers ont été révisés, au regard des transformations mises en place au sein du Groupe. En 2022, l'intégralité du contenu des questionnaires des autres processus a été révisée, afin de proposer des éléments plus opérationnels, plus clairs, concis, et prenant en compte les évolutions des processus du Groupe qui subissent des transformations importantes ;

- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques, notamment au sein des sociétés nouvellement acquises. Ils permettent de lancer des plans d'actions sur la base des résultats de ces auto-évaluations ;
- le questionnaire relatif au processus finance, comptabilité et gestion tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une soixantaine de questions relatives aux contrôles clés obligatoires pour le Groupe. Il est administré auprès des filiales les plus significatives des activités du Groupe. Le périmètre des processus couverts est resté le même en 2022.

Depuis 2013, la direction de l'Audit interne Groupe a étendu sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux boutiques de l'ensemble des Maisons du Groupe. Ces auto-évaluations permettent au management des réseaux de vente d'obtenir une évaluation de l'efficacité de leur contrôle interne. C'est également un outil pédagogique permettant aux managers des boutiques de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne. Le questionnaire d'auto-évaluation à destination des boutiques du Groupe a fait l'objet d'importantes modifications au premier semestre 2020 afin de (i) tenir compte de l'évolution de l'ensemble des activités des boutiques, (ii) de clarifier et de simplifier les questions et les rendre plus pertinentes et (iii) de simplifier la correspondance aux points de contrôles vérifiés lors des audits en boutiques, et ce, à des fins de comparaisons. Par ailleurs, pour faciliter l'exploitation des résultats, il a été décidé de réduire la fréquence des campagnes d'auto-évaluation des boutiques sur un rythme annuel et non plus biennal. Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

En 2021, la direction Financière du Groupe a poursuivi la mise en place de l'outil de suivi continu des activités transactionnelles gérées par le Groupe, au sein des Centres de services partagés financiers. Il a été déployé plus largement sur l'ensemble des processus financiers conformément au projet de transformation financière du Groupe.

## 1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la direction Financière du Groupe. Au niveau de Kering, celle-ci supervise notamment la direction du Contrôle financier (qui inclut le département de la comptabilité, de la consolidation et du contrôle de gestion), la direction de la Communication financière, la direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances, la direction Fiscale.

### 1.7.1 La direction du Contrôle financier

La production et l'analyse de l'information financière s'appuie sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le reporting mensuel, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des activités du Groupe, au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la direction du Contrôle financier. Cette dernière veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des activités, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- la Direction Générale de Kering et les dirigeants des activités du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux ;
- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des activités du Groupe. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les activités sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des activités en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs généraux et les Directeurs financiers des Maisons du Groupe qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des activités, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de Kering anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

### 1.7.2 La direction de la Communication financière

La direction de la Communication financière a pour mission de produire et de diffuser l'information permanente et périodique, constituant l'information réglementée.

Ces prérogatives s'exercent dans un cadre réglementaire précis et dans le respect des grands principes généraux applicables en matière d'information financière. La direction de la Communication financière s'assure ainsi du respect du principe d'égalité d'information entre les investisseurs, du principe d'homogénéité de l'information, du caractère exact, précis et sincère de l'information, ainsi que de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée.

La Communication financière est un élément clé de la transparence du marché et constitue un fondement essentiel de la confiance des investisseurs. Elle s'adresse à un public diversifié composé essentiellement d'investisseurs institutionnels, d'investisseurs individuels et d'analystes (financiers et extra-financiers). La Direction Générale, le Directeur financier et la direction de la Communication financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs. La direction des Ressources humaines assure quant à elle l'information des salariés et des actionnaires salariés, en coordination avec la direction de la Communication financière.

Les missions de la direction de la Communication financière s'étendent également aux thématiques extra-financières (ESG) dans ses échanges avec les analystes et les investisseurs. La relation avec les agences de notation extra-financière incombe toutefois à la direction du Développement durable.

### 1.7.3 La direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances

La direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire du Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par Kering ou Kering Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de Kering.

La direction des Assurances, partie intégrante de la direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances, met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

### 1.7.4 Autres directions

Le contrôle interne est également renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de Kering.

#### La direction Juridique

La direction juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux activités, ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Maisons des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

#### La direction Fiscale

La direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les activités pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

#### La direction de la Communication

La direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

#### La direction des Systèmes d'information

La direction des Systèmes d'information a la mission d'assurer la meilleure performance opérationnelle, de maintenir les risques informatiques sous contrôle, et de faire évoluer les systèmes d'information.

## 2 - PRÉSENTATION DES RISQUES

Conformément au Règlement européen (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (Prospectus) et aux orientations de l'ESMA sur les facteurs de risques, le groupe Kering présente dans la partie suivante les facteurs de risques spécifiques les plus importants auxquels il est exposé.

### 2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe

Les risques identifiés par le Groupe ont été hiérarchisés en fonction de leur degré de criticité, selon une échelle allant de 1 (très critique) à 4 (moins critique), qui est défini par leur probabilité d'occurrence et leur impact, en tenant compte des mesures de gestion des risques mises en œuvre. Le tableau ci-dessous présente les neuf principaux facteurs de risques du Groupe (niveaux 1 et 2) :






	Libellé du risque	Variation N-1
Niveau 1	Droits humains et libertés fondamentales	→
	Talents	↑
Niveau 2	Cybersécurité et systèmes d'information	→
	Image	↑
	Initiatives majeures de Kering	→
	Macroéconomie et géopolitique	→
	Biens immobiliers	→
	Changement climatique	→
	Modèle d'affaires de Kering	→

L'ensemble des risques présentés ci-après représente les facteurs de risques spécifiques auxquels le groupe Kering est exposé. Il est à noter que ces risques sont considérés comme importants pour le Groupe au sens de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 de juin 2017 et ce malgré les politiques de gestion des risques adoptées par le Groupe pour en diminuer la survenance ou l'impact.

Le Groupe a classifié ses risques en fonction de ses fondamentaux, qui sont :

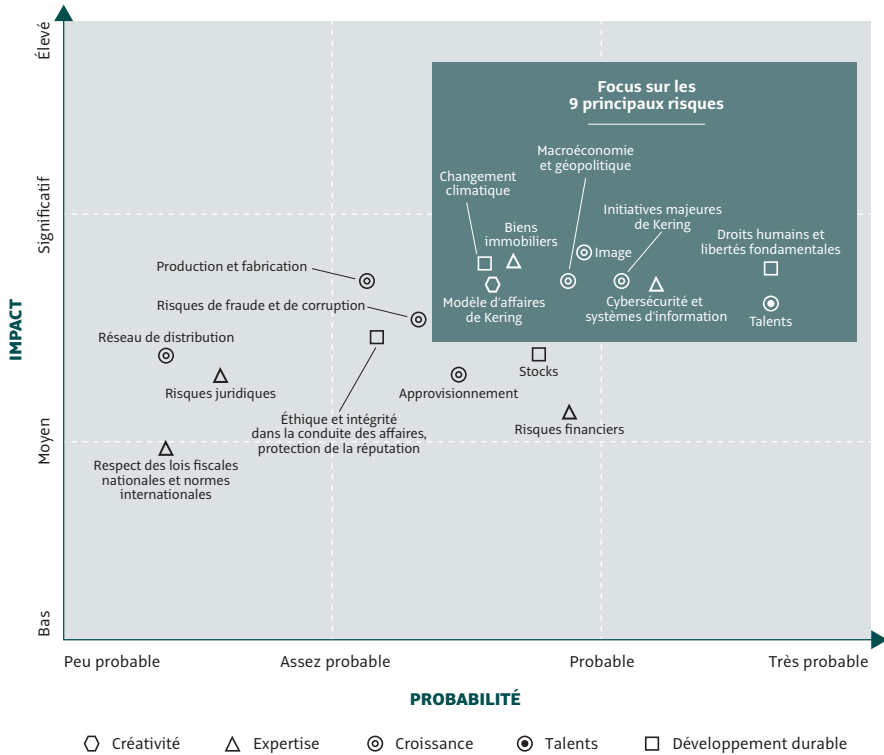
- la créativité : au service d'un Luxe qui allie héritage et audace ;
- la croissance : promouvoir la croissance organique ;
- l'expertise : renforcer les synergies et l'intégration ;
- les talents : développer les talents ;
- le développement durable : agir pour un Luxe durable.

Par ailleurs, les risques ont été rationalisés afin de simplifier leur lecture et leur présentation. Ainsi, pour 2022, le tableau ci-dessous hiérarchise l'ensemble des facteurs de risques du Groupe par typologie :









































Fondamental	Niveau de criticité	Libellé du risque	Variation N-1
 <b>CRÉATIVITÉ</b>	2	Modèle d'affaires de Kering	→
	2	Image	↑
 <b>CROISSANCE</b>	2	Initiatives majeures de Kering	→
		Macroéconomie et géopolitique	→
	3	Risques de fraude et de corruption	→
		Production et fabrication	→
		Approvisionnement	→
 <b>EXPERTISE</b>	4	Réseau de distribution	↓
	2	Cybersécurité et systèmes d'information	→
		Biens immobiliers	→
	3	Risques financiers	→
 <b>TALENTS</b>	4	Risques juridiques	↓
		Respect des lois fiscales nationales et normes internationales	→
 <b>DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	1	Talents	↑
	1	Droits humains et libertés fondamentales	→
	2	Changement climatique	→
	3	Stocks	→
		Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation	→

Afin d'appréhender la matérialité globale des facteurs de risque du Groupe, Kering réalise une matrice des risques qui synthétise le niveau de criticité de chaque risque par la représentation graphique de sa probabilité d'occurrence et de son niveau d'impact potentiel moyen.

### Cartographie des risques du groupe Kering



La description des risques, ainsi que les actions engagées par le Groupe, sont détaillées dans les sections suivantes. Afin d'illustrer la probabilité d'occurrence et les impacts des risques identifiés par le Groupe, Kering utilise les pictogrammes ci-après.

Probabilité d'occurrence	Impacts	Élevé	Significatif	Moyen	Bas
 Peu probable	Capital humain				
 Assez probable	Clients				
 Probable	Compliance/Légal				
 Très probable	Finance				
	Opérationnel				
	Projets				
	Réputationnel				
	Santé et Sécurité				
	Stratégique				

Les différentes natures d'impacts citées ci-dessus se définissent de la manière suivante :

- Capital humain : impact sur la gestion des Ressources humaines du Groupe ;
- Clients : impact sur le niveau de satisfaction de la clientèle des Maisons du Groupe ;
- Compliance/Légal : impact d'ordre légal ou de conformité sur les personnalités juridiques, physiques ou morales du Groupe ;
- Finance : impact sur les résultats financiers du Groupe et/ou susceptible de générer un décaissement de trésorerie ;
- Opérationnel : impact sur les activités opérationnelles du Groupe comme par exemple le développement des produits, la production ou les activités logistiques ;
- Projets : impact sur la conduite des projets menés par le Groupe, sur le calendrier et la réussite des projets de transformation du Groupe ;
- Réputationnel : impact sur l'image et la réputation du Groupe, de ses Maisons et de ses dirigeants ;
- Santé et Sécurité : impact sur la santé et/ou la sécurité des salariés, des clients ou des parties prenantes du Groupe ;
- Stratégique : impact sur la mise en œuvre de la stratégie par le Groupe et ses Maisons.

## 2.2 Risques liés à la créativité

### Modèle d'affaires de Kering

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



#### Description du risque

Difficultés d'adaptation du modèle d'affaires des Maisons, basé sur la créativité, au regard des objectifs stratégiques du Groupe et des attentes du marché.

#### Exemple(s) de situation(s)

- Manque de structure permettant de soutenir les Directeurs artistiques dans l'expression de leur créativité.
- Dépendance excessive d'une Maison vis-à-vis de son Directeur artistique.
- Perte d'attractivité d'une Maison à mesure que l'expression de la créativité du Directeur artistique évolue.
- Difficultés à anticiper les changements dans les attentes des consommateurs.

#### Actions engagées

Le leadership créatif des Maisons du Groupe, le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant sont confiés aux Directions artistiques et sont entretenus par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps.

Kering consolide en continu sa structure organisationnelle et favorise le développement de ses talents afin de s'assurer que les Directeurs artistiques soient soutenus et stimulés dans leur travail et dans la recherche d'inspirations nouvelles. L'interaction constante entre les Directeurs généraux des Maisons et la direction du Groupe favorise un pilotage dynamique des activités des Maisons et une réactivité accrue. Par ailleurs, la présence des Directeurs généraux des principales Maisons au Comité exécutif de Kering permet au Groupe d'être plus à même d'appréhender les besoins des Maisons, de maintenir un dialogue permanent avec les Directeurs artistiques et de soutenir leur processus créatif.

Les fortes interactions entre le Directeur général et le Directeur artistique de chaque Maison sont les garantes de la préservation de sa valeur et du respect de son identité dans le temps. Les impacts comptables liés à une perte de valeur, qui pourrait notamment résulter d'une perte de désirabilité d'une Maison, sont détaillés dans les Notes 11, 33.11 et 33.12 annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2022.

## 2.3 Risques liés à la croissance

### Image

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



#### Description du risque

Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe ou de ses Maisons entraînant une perception négative de la part des parties prenantes (ex. clients, consommateurs, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires, citoyens, etc.) vis-à-vis du Groupe et, in fine, une dégradation de ses résultats.

#### Exemple(s) de situation(s)

Une couverture médiatique défavorable voire inexacte, tout comme des conversations négatives sur les réseaux sociaux, sur des pratiques supposées du Groupe, ou sur des produits ou actions de communication de ses Maisons, pourraient non seulement endommager l'image du Groupe et sa réputation mais aussi provoquer un éventuel ralentissement des ventes.

#### Actions engagées

Le Groupe dispose d'un dispositif de veille permanente des médias et des conversations sur les réseaux sociaux concernant le Groupe et ses Maisons. La procédure de gestion de crise en place, qui fait l'objet d'exercices de crise réguliers, inclut le risque d'image et sa gestion médiatique, quel que soit le type de crise potentielle, qu'il soit de nature opérationnelle, sanitaire, sociale, juridique, réputationnelle ou autre.

Les Maisons échangent régulièrement avec le Groupe sur l'anticipation d'éventuels risques d'image liés à l'utilisation de visuels ou de messages potentiellement sensibles dans le cadre de leur communication.

A la suite de la controverse relative à une campagne de communication de Balenciaga (particulièrement aux États-Unis) au dernier trimestre de l'année 2022, le Groupe travaille à améliorer encore le processus de protection des actifs immatériels et de la réputation de ses Maisons. Cela se traduit par la définition renforcée de mécanismes de contrôle interne des différentes actions marketing et par la promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif.

Par ailleurs, le Groupe organise des formations pour ses collaborateurs via des modules d'e-learning, notamment sur l'éthique des affaires et sur la conformité (compliance). Ces formations ont également pour objectif de favoriser une culture d'égalité et d'inclusion, par exemple en luttant contre les stéréotypes et les biais inconscients qui pourraient contrevenir aux valeurs du Groupe et, par ricochet, nuire à son image.

Enfin, Kering partage avec ses salariés et met à jour régulièrement des lignes directrices sur l'utilisation des réseaux sociaux par les salariés.



## Initiatives majeures de Kering

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Difficultés à :

- soutenir la stratégie du Groupe en priorisant adéquatement les projets ;
- acquérir une vision globale de toutes les initiatives en cours et de leurs interdépendances ;
- identifier (voire anticiper) les risques liés aux projets et les plans de remédiation associés ;
- obtenir le niveau de qualité de données nécessaire à l'obtention des gains poursuivis par les différents départements du Groupe.

### Exemple(s) de situation(s)

- Difficultés à anticiper et traiter un risque issu de la parallélisation de plusieurs projets (création de goulets d'étranglements sur certaines populations IT ou métier, impact du changement décuplé par des démarrages proches ou simultanés...) et à aligner les parties prenantes sur un rythme et une densité de projets garantissant une avancée soutenue et sécurisée de la transformation.
- Difficulté à établir un séquençement optimum des différents programmes de transformation tenant compte des différentes interdépendances et risques.
- Délai de livraison allongé entraînant une augmentation des coûts.
- Gel de projets requis en raison de la nécessité de stabilisation des opérations.
- Atteinte partielle des objectifs métiers fixés au projet.
- Difficulté à rester agile afin de tenir compte de situations exceptionnelles, sans perdre de vue les priorités du Groupe.
- Difficultés à coordonner des activités cross programmes requises pour l'atteinte d'objectifs spécifiques à un projet.
- Processus bloqués, mauvaises décisions (ou décisions non optimums) en raison de la mauvaise qualité des données.
- Difficultés à établir et déployer des évaluations périodiques de la performance et/ou des métriques appropriés permettant de mesurer le succès d'un programme et son retour sur investissement (ROI).

### Actions engagées

Pour s'assurer du bon suivi des projets de transformation du Groupe, Kering a mis en place un **Transformation Office** depuis fin 2017, avec un focus plus spécifique sur la *Roadmap Group* depuis 2020. Renommée **Transformation & Data Governance Office** en 2022, cette équipe étend depuis lors sa responsabilité à la mise en place d'une Gouvernance des données au sein du Groupe et des Maisons.

Les objectifs principaux de l'équipe *Transformation* sont de fournir au Top management du Groupe et aux *Transformation Initiatives Leads* une vision holistique des priorités et des projets. Le *Transformation Office* doit permettre de coordonner et d'aligner les différentes parties prenantes, d'identifier voire anticiper les risques et d'apporter un support dans le renforcement des aspects méthodologiques lorsque cela s'avère nécessaire. L'alignement des différents projets du Groupe relève de l'acquisition d'une vue d'ensemble :

1. des priorités métier régulièrement revues et détaillées à un niveau suffisamment précis pour tenir compte des contraintes et opportunités, afin d'être actionnable ;
2. de tous les projets de transformation significatifs en cours ou à lancer par le Groupe ou par les Maisons, couvrant toutes les régions et tous les domaines fonctionnels, afin de s'assurer que ces projets sont cohérents et en adéquation avec la vision stratégique du Groupe.

Au-delà du travail de consolidation, l'équipe *Transformation* a déployé différentes actions permettant de formuler et recommander des rectifications aux *Transformation Initiatives Leads*, afin que ces derniers sécurisent l'atteinte des objectifs de leurs programmes en lien avec :

- les risques issus des interdépendances entre les programmes ;
- les aspects méthodologiques présentant des axes d'amélioration (ex. : un cadre de gestion du changement, un cadre de gestion des risques, retour d'expérience post-démarrage et suivi du niveau d'adoption...).

Les objectifs principaux de l'équipe *Data Governance* sont de formaliser les concepts et les principes de *Data Governance*, de les disséminer dans l'organisation Kering (métier et IT) ainsi qu'au sein des Maisons, mais également d'assurer que ces concepts soient soutenus de manière adéquate par l'architecture Technique. L'obtention des bienfaits attendus relève en particulier de la priorisation des efforts à mener sur les différents domaines de données et d'insérer cet effort transverse aux différents départements au sein de la *Roadmap* Kering.

## Macroéconomie et géopolitique

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Le Groupe est présent sur de nombreux marchés et est exposé à des évolutions économiques, réglementaires, sociales et politiques (dont certaines pouvant résulter de crises sanitaires comme celles du SRAS ou de la Covid-19) susceptibles d'affecter la demande des consommateurs, de perturber les opérations et de peser sur la rentabilité.

### Exemple(s) de situation(s)

- Baisse des flux touristiques influencée par des facteurs tels qu'instabilité politique, menaces sécuritaires, volatilité de l'environnement des taux de change, changements en matière de politiques douanières ou fiscales.
- Non prise en compte des changements créés par les tendances macroéconomiques et la dégradation des perspectives du secteur du Luxe au niveau mondial ou plus particulièrement pour des groupes de consommateurs importants (ex. : consommateurs chinois).
- Événements majeurs (crises ou instabilités politiques, catastrophes naturelles, crises sanitaires, etc.) de portée internationale susceptibles d'impacter les activités de production et de distribution du Groupe.

### Actions engagées

Après une année 2021 marquée par un net rebond (+ 33 % par rapport à 2020 et + 7 % par rapport à 2019 à change constant selon Bain & Company et Altagamma), le secteur du Luxe a fait preuve d'une relative résilience en 2022 avec une croissance estimée de ses ventes de l'ordre de + 15 % sur un an (selon Bain & Company et Altagamma, Euromonitor et sur la base de la moyenne des projections fournies dans les rapports d'analystes financiers publiés en décembre 2022 et janvier 2023). En dépit de cette solide performance, le secteur reste exposé aux risques macroéconomiques et géopolitiques.

#### En 2022, la pandémie de la Covid-19 a pesé principalement sur la demande chinoise

Dès le début de l'année, la situation épidémiologique s'est considérablement améliorée en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest et a conduit à la levée progressive de la grande majorité des protocoles sanitaires contraignants en dépit de la persistance, selon les trimestres, de vagues épidémiques. Les opérations du Groupe n'ont donc pas été affectées par la pandémie dans ces régions. Elles ont même bénéficié en Europe d'un rebond très marqué des flux touristiques grâce à la fin des restrictions concernant les voyages.

Au Japon et dans une grande majorité des pays d'Asie-Pacifique, l'assouplissement graduel tout au long du premier semestre de 2022 des mesures de contrôle de la pandémie a également eu un impact très positif sur le moral des ménages et leur propension à consommer.

En revanche, la poursuite en Chine d'une politique stricte dite « zéro Covid » jusqu'à début décembre a pénalisé l'activité du secteur du Luxe. A compter de la fin du premier trimestre, la mise en place de procédures drastiques de tests et de confinements lors de l'identification de cas de Covid-19 a en effet pesé tant sur le trafic en magasin que sur les ventes en ligne et créé une forme de volatilité de la consommation. À la suite de l'évolution de la stratégie chinoise de lutte contre la pandémie en fin d'année, le nombre croissant de contaminations a également affecté la reprise de l'activité. Il en résulte que pour l'ensemble de l'exercice, la Chine devrait être le seul grand marché où les ventes de l'industrie du Luxe sont en recul par rapport à 2021, bien que s'établissant à un niveau très supérieur à celui de 2019.

En outre, en 2022, comme au cours des deux précédents exercices, la consommation chinoise est restée essentiellement domestique. Le niveau particulièrement bas des flux touristiques en provenance de Chine a continué d'affecter pour partie les performances du « *travel retail* » et de certains points de vente en Europe et en Asie par rapport à 2019. Cependant, à partir du printemps, le rebond des ventes réalisées auprès des touristes d'autres nationalités, notamment avec la clientèle américaine, a contribué à compenser la perte d'opportunité liée à l'absence de clients chinois.

En conclusion, à l'exception notable de la Chine, l'impact de la pandémie a été très contenu voire quasi-nul dans les principaux marchés où les Maisons de Luxe sont présentes. Il reste néanmoins difficile à pleinement mesurer, les raisons de la détérioration des perspectives de croissance des différentes économies étant multiples mais très indirectement liées à la crise de la Covid-19.

#### A ce jour, la situation en Ukraine et en Russie a des impacts indirects et limités sur l'activité du Groupe

Face à l'aggravation de la crise russo-ukrainienne devenue un conflit armé le 23 février 2022, Kering a annoncé le 4 mars 2022 la fermeture des boutiques exploitées par les Maisons du Groupe en Russie (aucune boutique n'est gérée en propre en Ukraine).

Du fait de l'ampleur de la situation, Kering et ses Maisons ont apporté leur soutien aux efforts humanitaires et aux réfugiés ukrainiens, à travers plusieurs dons, principalement auprès du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR).

L'exposition directe du Groupe à cette crise reste limitée. Kering réalisait en 2021 de l'ordre de 1 % de son chiffre d'affaires annuel en Ukraine et en Russie et la valeur nette des actifs qu'il y détenait était non matérielle (de l'ordre de 0,1 % du total Actif).

Les pertes d'exploitation et dépréciation d'actifs courant ont été constatées dans le résultat opérationnel courant de l'exercice. Les droits d'utilisation sur contrats de location en application d'IFRS 16 et les immobilisations corporelles ont été intégralement dépréciés au cours du second semestre pour un montant total de 31 millions d'euros constaté comme une charge opérationnelle non courante.

Dans le cadre des sanctions internationales, le Groupe a adopté un certain nombre de mesures visant à assurer la conformité de ses opérations liées à la Russie à ces sanctions. Le Groupe a notamment adopté des mesures visant à empêcher la fourniture de produits de luxe soumis à sanctions vers ou aux fins d'une utilisation en Russie. Le Groupe a également réorganisé ses approvisionnements en diamants et a ainsi cessé de s'approvisionner directement ou indirectement de Russie. Il convient de noter, cependant, que ces volumes n'étaient pas matériels.

De manière plus indirecte, les sanctions internationales adoptées depuis le début du conflit en Ukraine visent également certaines activités en dehors de la Russie, de telle sorte que le risque financier, juridique et réputationnel pour Kering et ses Maisons est plus significatif. Toutefois, le Groupe estime avoir engagé les actions nécessaires pour réduire au maximum tant la probabilité d'occurrence des risques que leurs impacts. Pour plus de détails sur les contrôles mis en place par Kering en matière de sanctions internationales, se référer à la section dédiée à l'éthique au sein du chapitre 4.

Le conflit en cours a contribué à l'évidence à la dégradation des perspectives économiques mondiales. En fonction de sa durée et de son ampleur, il pourrait le cas échéant affecter à plus long terme la croissance des principales économies et par conséquent le marché du Luxe. Cet impact étant indirect, il ne semble pas possible de le quantifier avec précision.

#### **Gestion du risque par le Groupe**

La pandémie de Covid-19 est l'exemple type et sans précédent de crise majeure affectant significativement l'économie mondiale et ayant un impact matériel sur l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe et sa rentabilité comme l'ont montré les résultats de 2020. Les événements de cette ampleur, qu'ils se rapportent à une crise ou instabilité politique, à une catastrophe industrielle ou naturelle, ou à un enjeu de santé publique, sont rares et affectent de façon inégale les régions dans lesquelles le Groupe opère. Leur impact dans la durée peut également différer. Dans le cas de la crise associée à la Covid-19, dès 2021, le chiffre d'affaires du Groupe dépassait son niveau de 2019.

Les exercices passés ont d'ailleurs montré, que hormis les crises systémiques ou sanitaires majeures, les instabilités macroéconomiques et géopolitiques expliquent pour partie les tendances par région sans pour autant significativement peser sur la performance globale du Groupe.

La diversité des implantations géographiques des marques contribue en effet à limiter l'exposition du Groupe aux incertitudes voire à la dégradation des conditions économiques ou sécuritaires d'un pays spécifique. Le réseau de distribution reste géographiquement équilibré : la vente des produits se fait notamment par l'intermédiaire d'un réseau de 1 659 boutiques exploitées en propre, réparties de façon équilibrée entre les principales régions. Les ventes réalisées en direct (presque 80 % de l'activité) sont par ailleurs complétées par les ventes aux distributeurs tiers, tandis que le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une catégorie particulière.

Le positionnement du Groupe ainsi que sa stratégie (voir section 5 « Notre stratégie » du chapitre 1 « Présentation du Groupe et rapport intégré ») permettent ainsi de limiter les impacts des cycles et instabilités macroéconomiques sur ses activités.

Par ailleurs, et ainsi qu'explicité dans la présentation dédiée au marché du luxe et au marché de la lunetterie (voir section 6 « Nos marchés » du chapitre 1 « Présentation du Groupe et rapport intégré »), au-delà des facteurs conjoncturels ou de la crise de la Covid-19 qui devrait trouver sa fin à court terme, le Groupe est exposé à des dynamiques de croissance structurelle liées à l'augmentation de la population mondiale et à l'évolution de sa composition. Ainsi, Bain & Company et Euromonitor tablent sur une croissance de l'ordre de + 5 à + 7 % par an à moyen et long terme.

Enfin, le Groupe a historiquement démontré sa capacité à adapter son organisation, ses modes opératoires mais aussi ses priorités stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement macroéconomique et technologique. Son niveau de rentabilité et de génération de trésorerie lui permet d'investir à long terme et de traverser les phases de récession du secteur même si l'ajustement à la baisse des bases de coûts reste un processus long et complexe dans une industrie où la part fixe des charges opérationnelles est élevée.

## Risques de fraude et de corruption

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Actes de corruption active ou passive, de trafic d'influence ou de fraude impliquant un salarié ou dirigeant de Kering ou de ses Maisons.

### Exemple(s) de situation(s)

- Offrir des cadeaux, des invitations ou des voyages à des partenaires commerciaux, des fonctionnaires ou d'autres décideurs afin d'influencer de manière inappropriée une décision en relation avec le Groupe.
- Sponsoriser ou faire des dons afin d'influencer de manière abusive une décision en relation avec le Groupe, par exemple en faisant un don à un organisme de bienfaisance qui, à son tour, transmettra les fonds en guise de pot-de-vin à un tiers.
- L'utilisation abusive d'une transaction immobilière comme moyen de corrompre un tiers, par exemple en louant des locaux qui appartiennent en définitive à un agent public afin d'influencer indûment une décision en relation avec le Groupe.
- L'attribution abusive, par un employé du Groupe, d'un contrat à un fournisseur (fournisseur de production ou autre) en vue de recevoir un pot-de-vin de ce fournisseur.

### Actions engagées

#### Engagement de l'instance dirigeante :

Le programme de conformité en général, et le dispositif anticorruption en particulier, relèvent in fine de la responsabilité de M. François-Henri Pinault en qualité de Président-Directeur général de Kering SA. À ce titre, M. François-Henri Pinault s'engage personnellement dans le développement et la mise en œuvre du programme anticorruption au sein de Kering et de ses Maisons, tant en interne qu'en externe. Son engagement est soutenu par M. Jean-François Palus en sa qualité de Directeur général délégué et par le Conseil d'administration, notamment au sein du Comité d'audit et du Comité des rémunérations, et est relayé par les Directeurs généraux des Maisons qui s'impliquent également personnellement dans le développement et la mise en œuvre du programme de conformité. Leur engagement collectif forme le « Tone at the top » de Kering et de ses Maisons. Localement, la structure de la fonction conformité décrite ci-dessous permet un « Tone from the middle » mis en œuvre personnellement au niveau des régions et des Maisons par les *Compliance Officers* qui sont pour la plupart des dirigeants locaux choisis notamment afin qu'ils puissent utiliser leur positionnement au sein du Groupe pour relayer l'engagement de la direction dans toutes les strates de l'organisation.

Une organisation dédiée chargée de développer et de superviser la mise en œuvre d'un programme de conformité satisfaisant, entre autres, aux exigences de la loi Sapin II a été créée en 2015. Elle est dirigée par un *Group Chief Compliance Officer* qui rend compte de ses travaux au Comité d'audit. Pour assurer le suivi quotidien et l'efficacité du programme de conformité, le *Group Chief Compliance Officer* s'appuie sur (i) une équipe de six juristes conformité basés à Paris, Singapour et Shanghai, (ii) un réseau de *Brand Compliance Officers* désignés par les Présidents-Directeurs généraux des Maisons, et (iii) un réseau de *Regional and Local Compliance Officers*. Des chargés de conformité appuient l'action des *Brand et Local Compliance Officers* dans certaines Maisons.

Le programme de conformité anticorruption en place au sein de Kering et de ses Maisons répond aux exigences des standards internationaux, et plus particulièrement aux huit piliers requis au titre de l'article 17 de la loi Sapin II. Le *Group Chief Compliance Officer* participe chaque année à au moins une réunion du Comité d'audit pour rendre compte aux membres de ce dernier de l'état d'avancement du programme de conformité et de sa mise en œuvre. Le Comité d'audit s'assure que les risques de conformité sont suffisamment atténués et que les *Compliance Officers* bénéficient des ressources appropriées. Ils discutent également des objectifs annuels à assigner par le Comité des rémunérations au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en matière de conformité. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, rencontrent aussi régulièrement le *Group Chief Compliance Officer*.

#### Cartographie des risques :

À la suite d'une première évaluation des risques de corruption, dont les résultats ont fait l'objet d'une cartographie des risques en 2016-2017, mise à jour en 2018, une évaluation approfondie des risques de corruption et trafic d'influence a été menée sur les activités de Kering et sur chacune des activités des Maisons dans le monde en 2019. Ce projet a été mené pendant neuf mois par un cabinet d'avocats international, expert et indépendant, en collaboration avec le *Group Chief Compliance Officer* et ses équipes, et a impliqué la participation de plus de 242 employés du Groupe à travers les régions du monde, les fonctions et les niveaux hiérarchiques, identifiés par processus et sous-processus. Afin de garantir l'exhaustivité de l'évaluation des risques, chaque situation potentielle de corruption et trafic d'influence pertinente pour le Groupe a été identifiée et évaluée après analyse des contrôles de premier, deuxième et troisième niveaux : embauche non conforme, paiement d'espèces, cadeaux, hospitalité/divertissements, parrainages/dons, relations avec des tiers (y compris les transactions immobilières), rabais, programme CRM, inventaire, fusions et acquisitions. Les risques associés à ces situations potentielles de corruption et de trafic d'influence ont ensuite été notés et hiérarchisés dans une cartographie préliminaire des risques. Le déploiement du plan d'action adopté à la suite de l'exercice de cartographie des risques a été réalisé en 2021.

De plus, une mise à jour de la cartographie des risques de corruption et trafic d'influence a été finalisée au cours de l'année 2021, afin de refléter le renforcement des contrôles effectué en 2020, ainsi que les résultats des revues de conformité et des audits internes réalisés en 2020 et 2021. Le plan d'action résultant de cette mise à jour a été déployé en 2022.

---

**Gestion des risques :**• **Prévention :**

Kering et ses Maisons disposent d'un Code d'éthique préfacé par le Président-Directeur général et le Comité exécutif, complété spécifiquement par une politique anticorruption. À la suite de la mise à jour en 2019 de la cartographie des risques de corruption, le Code d'éthique, la politique anticorruption, mais aussi les procédures de contrôle interne et les procédures de conformité dédiées du Groupe et des Maisons ont été ajustés. Des lignes directrices aident également les employés du Groupe à les appliquer dans les situations qui ont été identifiées comme les plus à risque.

Les procédures de *due diligence* visant l'ensemble des fournisseurs directs et indirects, les cibles d'acquisition, les partenaires de joint-venture et consortium, les distributeurs, ainsi que les bénéficiaires de sponsoring et donations, ont également été renforcées afin de mieux prévenir les risques de corruption, fraude, blanchiment d'argent et violation des sanctions économiques. Ces procédures complètent le projet Hercules (voir section 4.2.1. du chapitre 4).

Par ailleurs, des formations sur mesure permettent aux employés identifiés comme les plus exposés aux risques de corruption et trafic d'influence de mieux mettre en œuvre les contrôles de premier niveau de ces nouvelles procédures. Ces formations, qui en 2022 ont concerné 3 568 employés, s'ajoutent au e-learning Éthique et Compliance obligatoire destiné à l'ensemble des salariés du Groupe décrit plus amplement au chapitre 4, partie 2. « L'éthique, fondement de nos activités ».

• **Détection :**

Une procédure est en place pour recueillir les alertes, et ainsi détecter notamment les potentiels risques de corruption. La gestion de ce dispositif est également décrite plus amplement au chapitre 4, partie 2. « L'éthique, fondement de nos activités ».

Des vérifications de conformité de second niveau afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre du programme de conformité et de détecter les risques de corruption sont effectuées sur et hors site par le département Conformité du Groupe, avec le soutien d'un cabinet d'avocats international pour renforcer l'indépendance et l'expertise de l'analyse dans les juridictions les plus à risque selon la cartographie des risques. Des revues de conformité ont été réalisées en Chine, aux Émirats arabes unis, aux États-Unis, en Inde, en Thaïlande, au Vietnam, à Singapour, en Malaisie, à Guam, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Elles ont donné lieu à l'élaboration de plans d'action locaux pour remédier aux défaillances identifiées. Les résultats sont par ailleurs pris en compte dans la notation de la mise en œuvre des contrôles anticorruption évaluée dans la cartographie des risques régulièrement mise à jour.

Les vérifications de troisième niveau sont également régulièrement effectuées par la direction de l'Audit interne afin d'évaluer si les procédures du Groupe, y compris en matière de conformité, sont appliquées.

• **Rémédiation :**

Les mises à jour de la cartographie des risques de corruption, les revues de conformité et les audits internes, permettent de renforcer l'identification des défaillances potentielles auxquelles Kering et ses Maisons remédient dans un but de constante amélioration du programme de conformité. À titre d'exemple, le risque de corruption identifié comme le plus important pour le Groupe lors de la mise à jour de la cartographie des risques en 2019, avait trait aux relations avec les tiers, notamment avec les partenaires commerciaux ou dans le cadre de transactions immobilières. Aussi, le Groupe a mis à jour fin 2019 sa procédure de *due diligence* sur les tiers afin de renforcer les contrôles sur les distributeurs, les bailleurs et les prestataires travaillant dans la création et la rénovation des boutiques.

Enfin, le dispositif d'alerte mis en place par le Groupe renforce aussi la possibilité pour ce dernier d'identifier d'éventuels comportements répréhensibles et de les sanctionner.

## Production et fabrication

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Non-respect des standards de qualité et de sécurité des produits vendus. Retours produits et risque de réputation.

### Exemple(s) de situation(s)

- Le défaut de qualité sur un produit pouvant entraîner un retour du produit par le consommateur pourrait nuire à l'image et à la réputation du Groupe.
- Le défaut de qualité sur un produit pouvant affecter les consommateurs (ex. : allergies) entraînerait le rappel des produits. Cela porterait atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

### Actions engagées

Les Maisons ont mis en place de solides organisations industrielles spécialisées dans différentes catégories de produits. Par ailleurs, des systèmes de prévision ont été mis en place pour effectuer des achats et lancer des productions selon les besoins des collections.

L'interaction constante avec les fournisseurs permet la détection précoce de points critiques dans la gestion de la production.

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe. Pour préserver la réputation du Groupe, les produits de ses Maisons doivent allier un attrait distinctif et une qualité irréprochable tout en offrant des garanties totales de sécurité aux clients. Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte Fournisseurs du Groupe, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

De plus, les équipes de *Product Compliance* soutiennent les Maisons afin de développer et distribuer des produits se conformant aux exigences légales de chaque marché, et à la PRSL (*Product Restricted Substance List*) mise en place par le Groupe qui liste précisément les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser, mais aussi les plus hauts standards existants en matière d'élimination des substances chimiques dangereuses. L'organisation a été renforcée depuis 2021 via le (*Test & Innovation Lab* (TIL), laboratoire accrédité ISO / IEC 17025 (Accredia) qui soutient les Maisons du Groupe dans les activités de test, de résolution de problèmes et de projets de R&D. Par ailleurs, Kering s'engage à s'assurer que tous les produits chimiques dangereux ont été éliminés des processus de production et a, à cette fin, établi une liste des substances soumises à restriction en fabrication (MRSL ou *Manufacturing Restricted Substances List*).

Par ailleurs, les activités du Groupe se sont dotées de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, elles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Enfin, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avèreraient défectueux (voir section 2.7 « Assurance et couverture des risques » du présent chapitre).

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la qualité et la sécurité des produits sont notamment présentés dans la partie 6.1.3 « Conformité des produits et santé et sécurité des consommateurs » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

## Approvisionnement

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Non-disponibilité des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du Groupe, qui soient conformes aux critères de qualité du Groupe et obtenues dans le respect des standards du Groupe.

### Exemple(s) de situation(s)

- Approvisionnement en cuirs et peaux chez des fournisseurs ayant recours à des sous-traitants ne respectant pas la Charte Fournisseurs du Groupe et ses standards en matière de conditions de travail, impact environnemental, bien-être animal, utilisation de substances chimiques ou de traçabilité.
- Volatilité des prix des matières premières utilisées : cuirs, peaux et pierres précieuses. Irrégularité des approvisionnements.
- Raréfaction des ressources, associée à une demande croissante, affectant la production, la disponibilité, la qualité et le coût des matières premières.
- Extraction minière illégale réalisée par des sous-traitants ne respectant pas les normes internationales et les standards éthiques du Groupe en termes de conditions de travail.
- Perte de biodiversité causée par l'élevage intensif qui peut menacer, voire menacer déjà, la production de matières premières de qualité. D'une manière plus générale, la dégradation et l'appauvrissement des sols et la destruction de biotopes représentent des risques significatifs pour le maintien de production agricoles et d'élevages de qualité.
- Rupture de production en raison de la non-disponibilité ou baisse de la qualité des matières premières en raison du changement climatique et de son impact sur la biodiversité, la destruction des sols et des écosystèmes.
- Mettre fin aux relations commerciales avec des fournisseurs dépendants peut entraîner des difficultés financières et une faillite des fournisseurs, affectant ainsi la liquidité du fournisseur et sa capacité à respecter ses engagements en matière d'approvisionnement.

### Actions engagées

La capacité des activités du Groupe à répondre aux attentes de ses clients exige d'assurer la disponibilité parfaite des matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe. Kering agit dans toute sa chaîne d'approvisionnement auprès des fournisseurs et sous-traitants pour sécuriser un accès pérenne aux matières premières.

Les Maisons surveillent en permanence la santé financière de leurs fournisseurs grâce à des indicateurs de suivi et veillent à ce que les fournisseurs clés soient identifiés. Certaines lignes de production peuvent être internalisées à la suite d'analyses détaillées sur les principaux fournisseurs.

Le Groupe a mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et a entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, le Groupe renforce les synergies au sein de sa chaîne de production, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance.

Le Groupe s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants sont en conformité avec ses exigences en matière d'éthique et de conduite responsable des affaires, et en particulier, avec la Charte Fournisseurs du Groupe, incluse dans le Code d'éthique de Kering. Le Groupe s'assure de manière concomitante du respect par ses fournisseurs des lois et législations et de la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales.

Par ailleurs, le Groupe a défini des standards d'approvisionnement pour toutes ses matières premières clés, standards qu'il a rendus publics en 2018 et mis à jour chaque année depuis et qui reposent sur cinq piliers : l'impact social, l'impact environnemental, la traçabilité, l'utilisation de substances chimiques et le bien-être animal. Ils servent de guide pour définir la conformité des fournisseurs en matières premières et présentent deux niveaux d'atteinte : le minimum requis et les meilleures pratiques à atteindre pour 2025 au plus tard, en droite ligne de la stratégie Développement durable du Groupe et de ses objectifs à cette échéance.

Kering considère qu'il est de sa responsabilité d'appliquer les standards de bien-être animal les plus rigoureux afin de mettre ses pratiques en cohérence avec ses engagements et d'engager les acteurs du secteur dans une démarche de progrès, pour un traitement plus juste, plus humain et plus sûr des animaux. En effet, dans l'approche stratégique du développement durable adoptée par le Groupe, le respect du bien-être animal, en particulier des animaux d'élevage, est associé à la protection de l'environnement, à des conditions de travail sûres et, plus généralement, à un niveau élevé de performance du fournisseur.

Dans cette logique, le Groupe a publié en 2019 ses standards spécifiques en matière de bien-être animal avec pour objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long des chaînes d'approvisionnement du Groupe.

La qualité, la sécurité et la régularité de l'approvisionnement en matières premières animales et végétales du Groupe dépendent du strict respect de grandes conventions, au premier rang desquelles la Convention CITES, et du bon maintien de l'équilibre d'écosystèmes, pour certains déjà fragilisés. C'est pour répondre aux enjeux cruciaux liés à la biodiversité, à sa préservation et à sa restauration, que le Groupe a publié en 2020 sa Stratégie Biodiversité et s'est fixé de nouveaux objectifs spécifiques et ambitieux en la matière, visant à atteindre un « impact net positif » sur la biodiversité d'ici à 2025. Parmi les moyens mis en place figure notamment le lancement du *Regenerative Fund for Nature*, créé par Kering et *Conservation International* pour soutenir la transition du secteur de la mode vers une agriculture régénératrice, et le lancement en 2022 du fonds *Climate Fund for Nature*.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur les matières premières du Groupe et la protection de la biodiversité sont notamment présentés dans la partie 5.3 « Préserver la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

## Réseau de distribution

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



## Description du risque

Organisation déficiente de la distribution conduisant à i) vendre les produits des Maisons dans des points de vente non qualitatifs et impactant négativement l'image des marques du Groupe ii) ne pas atteindre un niveau de contrôle suffisant sur l'environnement de commercialisation des produits iii) ne pas être présent sur certains marchés ou ne pas accéder à certaines clientèles iv) ne pas anticiper les évolutions dans les modes et lieux de consommation.

## Exemple(s) de situation(s)

- Mauvais emplacement pour un magasin.
- Absence de magasin sur un marché prometteur.
- Performance commerciale ou rentabilité insuffisante d'un point de vente.
- Surexposition de la distribution *wholesale* au détriment de la distribution en propre.
- Développement du marché parallèle nourri par des détaillants.

## Actions engagées

Les Maisons du Groupe veillent constamment à optimiser leur réseau de magasins exploités en propre en ouvrant de nouveaux points de vente, en fermant ou relocalisant ceux qui sont les moins bien placés ou les moins rentables. Un programme de rénovation est également en place pour chaque Maison afin de maintenir attractifs et productifs les magasins.

Chaque décision d'investissement relative au réseau fait l'objet au préalable d'une analyse de rentabilité et d'appréciation de l'intérêt stratégique et opérationnel. Des analyses ponctuelles sont conduites deux à trois ans après l'investissement pour s'assurer de la bonne exécution du plan d'affaires.

En outre, un suivi régulier et précis des principaux indicateurs *retail* est réalisé par les Maisons afin notamment d'anticiper toute décision visant à optimiser le fonctionnement des magasins comme, par exemple, le renforcement des équipes en boutiques, l'agrandissement ou le réaménagement des surfaces de ventes.

Dans le cadre de la distribution *wholesale*, les contrats sont revus régulièrement par les équipes des Maisons avec le support de la Direction Juridique du Groupe afin de s'assurer que le réseau de distribution de chaque Maison soit optimal et efficient. Une équipe de la Direction Financière de Kering suit en outre la solvabilité de tous les comptes *wholesale* du Groupe et veille au bon recouvrement des créances.

Le Groupe a engagé depuis fin 2019 une rationalisation du canal *wholesale* qui se traduit par une réduction du chiffre d'affaires et dans certains cas, notamment pour ce qui concerne les *E-Tailers*, un passage sous un format de concessions.

Le Groupe agit également contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment grâce à la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux (marché gris) et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler ces canaux de distribution.



## 2.4 Risques liés à l'expertise

### Cybersécurité et systèmes d'information

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



#### Description du risque

Difficultés à prévenir ou à détecter les cyber-attaques perpétrées par un acteur malveillant utilisant un canal de communication numérique, entraînant la divulgation des informations clés du Groupe, des pertes financières, la modification ou la perturbation de ses actifs numériques et/ou une atteinte à sa réputation.

Défaut des systèmes d'information (SI), qui font aujourd'hui partie intégrante des processus opérationnels (ex. approvisionnement, distribution, digital...) et des processus support (Finance, RH...) du Groupe.

#### Exemple(s) de situation(s)

- Hétérogénéité des systèmes d'information au sein du Groupe.
- Retard dans le déploiement de nouvelles applications ou logiciels.
- Systèmes d'information non adaptés pour répondre aux besoins clients.
- Absence de mise à jour des patches de sécurité.
- Absence de cloisonnement entre les différents SI du Groupe ou des Maisons, permettant d'assurer la non-infection des autres systèmes d'informations en cas d'infection virale.

#### Actions engagées

L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficacité de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

Avec l'aide des départements sécurités des Maisons, Kering met en place des mesures afin d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation.

Dans le cadre de la mise en place de la gouvernance sur la protection des données en conformité avec le RGPD et les autres réglementations en matière de protection des données, le *Data Privacy Officer* du Groupe est associé à ces actions.

Les actions suivantes sont menées annuellement afin de contrôler le niveau de conformité des SI du Groupe :

- prestations de tests d'intrusion (*pentest*) applicatifs et exercices de simulation d'attaques logiques et physiques (*Red Team*) ;
- scans de vulnérabilités du réseau et applicatifs ;
- audits continus des infrastructures cloud ;
- revue des procédures de patches management et gestion de l'obsolescence ;
- revue des procédures de sauvegardes.

Le Groupe a mis en place une sécurité informatique accrue notamment au travers d'un plan de transformation et un renforcement de la sensibilisation auprès des membres du personnel, se traduisant par de nombreuses mesures de contrôle et de protection (élaboration de procédures, développement de systèmes de sécurité informatique spécifiques, etc.). Tous les membres du personnel ont été formés à la détection de mails malicieux, notamment au travers de simulations de *phishing* tout au long de l'année. En complément, le Groupe a développé un e-learning concernant la cybersécurité et la confidentialité des données, ainsi qu'un e-learning Sécurité et travail à distance. Des bonnes pratiques sécurité concernant diverses thématiques (*phishing*, *malware*, mot de passe, etc.) ont également été diffusées durant toute l'année 2022 sur les différents canaux de communication interne du Groupe avec une campagne spécifique menée durant le mois de la cybersécurité en octobre.

Concernant la protection des données clients et des personnels, le Groupe a mis en œuvre des mesures significatives comme :

- l'anonymisation des données clients utilisées dans les environnements hors production ;
- la restriction de l'accès aux données clients aux personnes autorisées ;
- la conduite d'analyses de risques sur l'ensemble des projets menés par le Groupe, visant à identifier les besoins en matière de sécurité des données, de confidentialité, d'intégrité, de traçabilité et de disponibilité permettant de définir des mesures de sécurité adéquates ;
- la signature d'accords de non-divulgence avec les prestataires externes et l'intégration de clauses de sécurité dans les contrats avec les fournisseurs du Groupe ;
- l'acquisition d'une plateforme de gestion des identités clients permettant de sécuriser l'authentification.

En matière de gestion des incidents de sécurité pouvant notamment impacter les données personnelles ou plus largement les opérations, le Groupe a mis en place un centre de sécurité opérationnel 24/7 afin d'identifier les menaces d'actes malveillants et incidents (ex. usurpation d'identité, malware, fuite d'informations) et de les résoudre.

En outre, le département des systèmes d'information (Kering Technologies) conduit régulièrement des audits des systèmes d'information et des applications sensibles.

---

En 2022, le Groupe a réalisé les projets suivants :

- renforcement des capacités de détection et de réaction avec la construction et le déploiement d'un nouvel outillage pour le *Security Operation Center* et création d'une équipe de réponse à incident (*Computer Emergency Response Team (CERT) Kering*) ;
- protection des postes de travail avec la généralisation du chiffrement des disques et renforcement des paramètres de sécurité ;
- renforcement du processus d'intégration de la sécurité dans les projets afin de s'assurer que toute nouvelle application mise en œuvre au sein du système d'information soit conforme aux exigences de sécurité ;
- mise en place de l'authentification forte afin de prévenir l'usurpation d'identité et déploiement d'une nouvelle plateforme de gestion des authentifications pour renforcer les accès ;
- renforcement du plan de reprise d'activité avec mise en œuvre de tests sur les applications critiques ;
- renforcement du dispositif de gestion de crise et exercice d'entraînement.

Le Groupe s'associe par ailleurs à des pairs pour mener des travaux visant à limiter l'exposition à ce type de risque. Le Groupe est notamment devenu membre du Campus Cyber pour renforcer les liens avec la communauté Cyber Française.

Les éléments liés à la mise en conformité au RGPD sont présentés dans les actions engagées des « Risques juridiques » du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

## Biens immobiliers

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Difficultés à négocier et louer aux meilleures conditions certains emplacements pour les Maisons du Groupe en raison de la forte concurrence, de la durée des engagements contractuels ou de l'absence de maîtrise des facteurs économiques.

Difficultés à livrer dans les délais et budgets impartis les projets de construction/réhabilitation.

### Exemple(s) de situation(s)

- Perte de points de vente stratégiques pour les Maisons du Groupe.
- Défaut de pouvoir de négociation lors de la négociation d'un nouveau bail ou de la renégociation de contrats existants.
- Non-respect du droit immobilier.
- Diagnostic insatisfaisant d'un projet immobilier entraînant le dépassement du délai et/ou budget initial alloué (amiante, plomb).
- Retard dans la livraison d'un projet immobilier (ex. : nouvelle boutique, rénovation d'une boutique).
- Accident de chantier.
- Défaillance d'une entreprise entraînant un retard de mise à disposition des lieux.

### Actions engagées

Selon la nature des sujets, deux équipes distinctes sont amenées à intervenir sur les dossiers immobiliers : l'une d'elles est en charge de la recherche et la négociation de biens immobiliers (à la location ou à l'achat), tandis que l'autre équipe gère plus particulièrement les projets les plus complexes de construction et de rénovation.

Les missions ainsi pilotées par ces équipes peuvent être résumées comme suit : i) l'assistance aux Maisons pour les ouvertures, les relocalisations et rénovations de magasins, de bureaux et de sites industriels et logistiques (ii) l'acquisition d'immeubles, (iii) la définition du cahier des charges des projets de construction (iv) la direction des travaux en tant que maître d'ouvrage et (v) la gestion des sites en propriété ou en location de Kering Corporate.

Le Groupe veille à mettre en place de nombreuses mesures de contrôle pour limiter les risques associés aux sujets immobiliers, notamment par (i) une revue systématique des contrats, (ii) des facturations séparées, (iii) des comités de pilotage pour les projets jugés significatifs.

Le Groupe a mis en place une méthodologie pour limiter les risques inhérents à la construction telles que (i) la mise en place d'une procédure de réalisation et de suivi de projet de construction, (ii) la mise en place de contrats standards à travers les régions, et (iii) des appels d'offres avec vérification des solidités financières et techniques des entreprises consultées. Par ailleurs, Kering met tout en œuvre pour que la majorité de son parc immobilier soit certifiée par un label de performance environnementale des bâtiments (ex. : BREEAM, LEED).

Pour s'assurer du respect des lois et des réglementations par ses nouveaux partenaires, des audits de conformité sont menés par le département Compliance.

Le Groupe a mis en place un réseau de professionnels de l'immobilier, présents dans les pays clés, lui permettant ainsi de s'appuyer sur des collaborateurs ayant connaissance des spécificités des marchés, des réglementations locales à respecter et possédant des compétences adéquates en négociation.

## Risques financiers

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



## Description du risque

Difficultés à faire face aux risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque actions) et de liquidité.

## Exemple(s) de situation(s)

- Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments de couvertures de change en cas d'une variation instantanée de + 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le Dollar américain, le Yen et le Yuan chinois) aurait un impact de + 358 millions d'euros au 31 décembre 2022, en capitaux propres, dans la réserve de réévaluation des instruments financiers.
- À titre d'illustration, une variation de 10 % de la valeur du titre PUMA comparativement au cours de clôture du 31 décembre 2022, aurait un impact de 25 millions d'euros sur la valeur de la participation dans PUMA à l'actif du bilan du Groupe.
- Sur la base de la répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 14 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe au 31 décembre 2022.
- En cas de potentiel tarissement du marché des NEU CP (titres négociables à court terme) lié à un facteur exogène (crise monétaire...), pouvant conduire à l'impossibilité de procéder à de nouvelles émissions ou à leur renouvellement, Kering serait amené dès lors à mobiliser ses lignes de crédit ou à mobiliser sa trésorerie disponible.

## Actions engagées

*Risque de change*

Le Groupe adopte une politique de couverture afin de minimiser l'impact des fluctuations des devises sur ses résultats. Il est ainsi amené à utiliser des instruments dérivés de couverture destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque Maison et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

La Note 19.2 des comptes consolidés présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (« Exposition et sensibilité au risque de change »).

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office/middle-office/back-office/comptabilité*) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

*Risque actions*

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Kering est amené à intervenir sur son propre titre ou via l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Au 31 décembre 2022, Kering détenait 1 850 408 de ses propres actions, soit 1,5 % de son capital social confirmant sa faible exposition. Kering détenait également 3 % du capital de PUMA réduisant ainsi davantage son exposition par rapport aux exercices précédents.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 19.3 des comptes consolidés.

*Risque de taux*

Kering peut être amené à utiliser des instruments dérivés tels que des swaps ou des achats d'options pour se protéger contre une variation des taux. Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office/middle-office/back-office/comptabilité*). Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La Note 19.1 des comptes consolidés présente l'exposition au risque de taux (« Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt »).

---

*Risque de liquidité*

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses sociétés est étroitement et périodiquement appréciée par Kering, à l'aide des procédures de reporting financier des Maisons et du Groupe.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et son coût.

Dans le cadre de cette gestion active, le Groupe diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées non mobilisées au 31 décembre 2022 qui s'élève à 3 035 millions d'euros, stable par rapport au 31 décembre 2021 (Note 18.6 des comptes consolidés).

Par ailleurs, au 31 décembre 2022, le Groupe mobilise pour 1 010 millions d'euros son programme de NEU CP déposé auprès de la Banque de France.

Enfin, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 4 336 millions d'euros au 31 décembre 2022.

La Note 19.7 des comptes consolidés présente l'exposition au risque de liquidité.



## Risques juridiques

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Non-respect des normes, des lois et réglementations nationales auxquelles le Groupe est soumis, entraînant des procédures et litiges dans le cours normal des opérations.

### Exemple(s) de situation(s)

- Absence de conformité avec les standards locaux.
- Non-respect des normes douanières.
- Mauvaise déclaration de l'origine des produits.
- Impossibilité de ventes de certains produits en raison de la non-conformité avec les standards locaux.
- Déclarations CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction) inexactes.
- Perte de fournisseurs stratégiques dotés de compétences spécifiques, suite à une faillite ou à une prise de contrôle par des concurrents, pouvant entraîner l'arrêt de la production.
- Dépendance d'un fournisseur sur une ou plusieurs Maisons du Groupe, pouvant entraîner la faillite du fournisseur en cas d'interruption du contrat avec la ou les Maisons du Groupe.
- Perte de points de vente stratégiques, pouvant entraîner une baisse du chiffre d'affaires.
- Non-dépôt de marques ou de design dans le temps imparti.
- Disparités entre la livraison des services/produits par un fournisseur et le contrat.
- Des allégations de violation de la propriété intellectuelle commises par des Maisons du Groupe pourraient entraîner des réclamations en dommages importants, des pertes financières dues au retrait de produits contrefaits et avoir une incidence négative sur la réputation du Groupe.
- La contrefaçon de marques déposées, le commerce parallèle, le non-respect des droits d'auteur et les copies de design sur le marché peuvent réduire la demande de véritables produits des Maisons du Groupe.
- L'utilisation non autorisée de marques déposées et d'autres droits de propriété intellectuelle, ainsi que la vente non autorisée de produits des marques du Groupe et la distribution de produits contrefaits, portent atteinte à l'image du Groupe.

### Actions engagées

#### *Conformité juridique et litiges*

Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses activités un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans les centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

Les charges pouvant découler de litiges (ex. : réclamations ou contentieux), lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts et conseils, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2022 (voir Note 22). Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités courantes des sociétés ou du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences et procédures effectives d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des branches concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et procédures.

Par ailleurs, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des dix dernières années (voir Note 22).

Concernant les législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe (hormis l'existence d'éventuelles sanctions internationales prises à l'encontre de tel ou tel pays mais sans impact sur les activités du Groupe), aucune d'elles ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés. Elles sont toutes régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les 12 derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

### Gestion des contrats

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de sources d'approvisionnement de tiers. Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés. Il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des boutiques ou des points de vente du Groupe (se référer au facteur de risque « Biens immobiliers » du présent chapitre), des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques. Dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe.

Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans la Note 28 annexés aux comptes consolidés au 31 décembre 2022 du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, les équipes ont été renforcées au sein du Groupe (notamment dans le département juridique et les centres de services partagés) afin de s'assurer que les contrats ont été correctement définis avec les fournisseurs du Groupe. Le programme Hercules, en place depuis 2015, renforce l'approche commune et homogène de la gestion de la chaîne d'approvisionnement entre Maisons.

### Propriété intellectuelle

Le groupe Kering accorde une importance fondamentale à la propriété intellectuelle liée à création et l'innovation des Maisons du Groupe et a mis en place une politique générale de protection et de défense de la propriété intellectuelle suivies par les Maisons du Groupe.

À cet effet, le Groupe a développé et maintient une organisation juridique au niveau régional (Asie, Amériques, Europe), local (Maisons et filiales) et central dédiée à la propriété intellectuelle.

Ainsi, les directions Juridiques des Maisons du Groupe, selon les directives générales mises en place par Kering, s'assurent que les produits n'empiètent pas sur les droits de tiers et déterminent les éléments aptes à être protégés. Le portefeuille de droits de propriété intellectuelle ainsi constitué est régulièrement revu et mis à jour pour refléter et protéger l'activité des Maisons du Groupe.

Enfin, le Groupe veille à la défense de ses droits et mène une politique de lutte anti-contrefaçon active dans tous ses marchés, tant la contrefaçon peut affecter le chiffre d'affaires et nuire à l'image du Groupe et de ses produits.

Le Groupe lutte de fait notamment contre les diverses atteintes de ses droits, la vente et le trafic de produits contrefaits ou copiés de même qu'envers les imitations qui cherchent à banaliser l'effort créatif propre aux Maisons.

Ces actions sont menées tant dans les marchés physiques par le biais d'opérations douanières de saisies, interventions policières ou poursuites judiciaires que sur internet par le biais de retraits d'annonces et d'investigations suivies d'actions contentieuses.

Elles sont menées par les directions Juridiques des Maisons, selon les principes de la politique générale préconisés par le Groupe avec l'assistance des structures juridiques du Groupe et de conseillers externes en lien avec les autorités compétentes au niveau local (filiales).

Les coûts de la protection des droits sont pris en charge par les fonctions juridiques, et sont adaptés à l'échelle et à la taille du Groupe.

### Conformité au cadre légal en matière de protection des données à caractère personnel

Les Maisons du groupe Kering traitent de données clients dont la valeur marchande est importante. Ainsi, pour limiter le risque d'utilisation inappropriée de ces données et pour répondre aux législations dans ce domaine, les Maisons du groupe Kering continuent de renforcer leurs pratiques en matière de protection des données à caractère personnel dans leur stratégie commerciale et digitale. Le *Privacy Framework* est le cadre interne dans lequel les Maisons sont parties prenantes au travers d'un engagement des dirigeants. Il permet la mise en œuvre d'une stratégie de protection des données à caractère personnel cohérente à travers le monde. En effet, l'enjeu international et la complexification croissante du cadre légal en matière de protection des données à caractère personnel, nécessitent un engagement fort des différents responsables de traitements.

L'activité du groupe Kering fait face à une réglementation évolutive et spécifique selon les localités. Pour répondre à cet enjeu et étendre sa couverture en termes de protection des données, le Groupe a renforcé son équipe *Privacy*. Ainsi, l'équipe est composée de responsables par région (Europe, Moyen-Orient et Afrique, Asie-Pacifique et Amériques) et de responsables dédiés pour certains pays.

- Dans la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, les réglementations *Privacy* se sont multipliées et complexifiées, notamment avec l'adoption en 2022 de nouveaux cadres juridiques dans plusieurs états. Des développements importants sont encore attendus en 2023 avec, entre autres, la refonte du règlement général sur la protection des données (RGPD) britannique (*UK GDPR*) et la possible adoption, par la Commission européenne, d'un nouveau mécanisme pour transférer légalement les données depuis l'Union européenne vers les États-Unis.
- Dans la zone Asie-Pacifique, les Maisons sont engagées dans diverses actions de conformité avec la loi chinoise de protection des données personnelles (*Personal Information Protection Law* ou *PIPL*) ainsi que celle concernant l'approbation du gouvernement pour les transferts transfrontaliers de données personnelles. Ces actions se poursuivront en 2023.
- Dans la zone Amériques, la multiplication des législations applicables et l'importance des actions de groupe rend particulièrement nécessaire la surveillance des activités de traitement des données. Ainsi, une attention particulière est portée sur les États-Unis, avec une législation sectorielle et étatique complexe et en mouvement.

---

Par ailleurs, les enjeux relatifs aux transferts de données (notamment au sein de l'Union Européenne et de la Chine) ont connu une actualité très importante en 2022, notamment avec le durcissement des contrôles en la matière. Dans ce contexte, il a été initié un ensemble de projets allant d'une refonte des formulaires de consentement à une revue des engagements contractuels et à la mise en œuvre d'un processus standardisé d'évaluation du risque et des législations impactées par les transferts de données.

Aussi, l'accompagnement des clients étant au cœur des préoccupations des Maisons, le Groupe a mis en place en 2022 un service partagé visant à garantir la gestion effective et conforme des demandes d'exercice des droits d'accès, de rectification, d'opposition et de suppression des informations collectées. En effet, les Maisons ont constaté une hausse significative des demandes d'exercice (+ 26 % en 2022) nécessitant l'allocation de ressources dédiées. Ledit service est mis à la disposition des Maisons afin d'assurer pour leur compte, un traitement rapide et rigoureux de toutes les demandes reçues, et ce, quel que soit le canal ou le type de demande.

Kering et ses Maisons s'engagent aussi dans la mise en conformité des pratiques impliquant l'utilisation des outils de traçabilité (e.g. ; cookie) via des audits récurrents et des analyses constantes vis-à-vis des nouvelles réglementations sur ce sujet notamment aux États-Unis et en Chine.

Enfin, en 2021, Kering a déployé une formation obligatoire visant à développer une culture interne de valorisation de la vie privée et une réelle prise en compte des enjeux inhérents à la sécurité informatique.



## Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Non-respect des lois fiscales nationales et des normes internationales applicables aux entités du Groupe, entraînant des procédures et litiges fiscaux dans le cours normal des opérations.

### Exemple(s) de situation(s)

- Le calcul des impositions dues par les entités du Groupe n'est pas en conformité avec la réglementation locale.
- L'équipe fiscale de l'entité n'est pas qualifiée pour appréhender les problématiques fiscales.
- Non-conformité avec les exigences locales en matière de prix de transfert justifiant les transactions réalisées entre entités du Groupe.
- La documentation justifiant le traitement fiscal d'une opération n'est pas disponible ou est incomplète.

### Actions engagées

En tant qu'entreprise responsable et citoyenne, en accord avec son Code d'éthique, et sa politique fiscale, Kering et les sociétés du Groupe s'engagent à respecter, partout où elles opèrent, les législations fiscales nationales et les normes internationales applicables. Kering s'engage également à ce que toutes les sociétés du Groupe s'acquittent de l'ensemble des impositions dues dans chaque État où elles sont implantées.

À cette fin, Kering dispose d'une équipe fiscale constituée de spécialistes ayant un haut niveau de compétence et de formation continue au niveau régional et au siège.

Afin d'appréhender les différentes problématiques de nature fiscale susceptibles de se présenter, la direction Fiscale du Groupe, a notamment pour mission de :

- consolider l'information fiscale en provenance de chaque société du groupe Kering ;
- comprendre, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international en conformité avec les législations et normes applicables ;
- assurer le respect des obligations en matière de documentation des transactions effectuées entre entreprises associées ;
- apporter une contribution technique en matière fiscale dans l'élaboration des comptes consolidés.

Dans ce contexte, la direction Fiscale a mis en place un certain nombre d'outils de vérification et de contrôle pour détecter et résoudre les problématiques fiscales susceptibles de se poser au sein du groupe Kering et de s'assurer du respect des législations fiscales nationales et des normes internationales applicables. Ces outils comprennent notamment la réalisation d'études de données comparables régulières afin de veiller à ce que les transactions entre entreprises associées soient effectuées sur une base de prix de marché, l'élaboration de revues annuelles au niveau des entités du Groupe ainsi qu'un suivi précis et détaillé des contrôles fiscaux dont les entités du Groupe font l'objet.

La direction Fiscale veille, en outre, activement à ce que chaque entité du Groupe applique et respecte les principes suivants :

- disposer de tous les moyens humains, matériels et digitaux nécessaires à la conduite de leurs activités ;
- n'être présent que dans des pays où s'exerce une activité effective ;
- respecter les normes nationales et internationales applicables en matière de prix de transfert. Elle élabore et procède au suivi de toute documentation nécessaire et met en place les outils pertinents à cet effet (études de données comparables, analyses fonctionnelles, etc.) ;
- coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales et les organismes gouvernementaux locaux et partager, le cas échéant, son expérience et expertise.

## 2.5 Risques liés aux talents

### Talents

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



#### Description du risque

Difficultés à identifier et à développer les compétences des collaborateurs et à les retenir. Perte potentielle du savoir-faire des équipes mais aussi des artisans et fabricants au sein des chaînes d'approvisionnement ou des communautés auprès desquelles le Groupe s'approvisionne en matières premières clés et/ou spécifiques.

#### Exemple(s) de situation(s)

- Départs de Directeurs exécutifs : être dans l'incapacité de trouver dans les délais qui conviennent des personnes pouvant remplir les fonctions du management exécutif (Président-Directeur général, Directeur général délégué, et membres du Comité exécutif), à la suite de départs et/ou d'accidents.
- Départ inattendu d'un Directeur artistique générant une période d'incertitude susceptible d'avoir un impact important sur la marque (notamment image et réputation, dépréciation d'actifs). C'est un risque auquel toutes les Maisons de Luxe peuvent être confrontées un jour et doivent apprendre à gérer.
- Dilution de certaines méthodes et techniques artisanales de transformation, d'assemblage et de façonnage. Disparition de métiers traditionnels.
- Difficulté à retenir les talents : départs de collaborateurs clés au profit de la concurrence.
- Le secteur du luxe est soutenu par de nombreuses communautés de production dans le monde. Ces communautés sont sujettes à des risques de tensions sociales, économiques et/ou opérationnelles, allant de problèmes communautaires, de perturbations de la production, à une dilution du réservoir de compétences.

#### Actions engagées

La politique des Ressources humaines de Kering vise à :

- définir une stratégie de recrutement sur le long terme, soutenue par des partenariats internationaux avec les écoles et organismes de formation, et ainsi attirer les meilleurs talents ;
- instaurer un environnement professionnel motivant et collaboratif, inclusif et respectueux de chaque individu ;
- encourager l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation, une gestion des talents et par un dispositif de rémunération adapté ;
- promouvoir le respect de l'inclusion, de la diversité et l'égalité femmes-hommes ;
- porter une attention constante aux conditions de travail et au bien-être ainsi qu'à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- développer la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnelles et personnelles.

Kering s'est fixé comme priorité de développer les talents et a mis en place des outils et des processus pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

Depuis 2018, Kering utilise une plateforme digitale unique pour tous ses salariés dans le monde, permettant d'harmoniser les processus managériaux, de simplifier et d'accélérer le partage des données nécessaires à une gestion globale des talents, le tout dans une plus grande transparence.

Depuis 2019, des communications hebdomadaires ont été réalisées sur la plateforme de communication accessible à tous afin de donner une bonne visibilité sur les postes ouverts au sein des différentes Maisons. Une nouvelle campagne de communication a été lancée en 2021 et poursuivie en 2022 pour encourager la mobilité interne. Un baromètre d'opinion salarié a été réalisé en avril 2021 auprès de l'ensemble des salariés afin de mesurer l'engagement et construire un plan d'actions Groupe, partagé en septembre 2021. Chaque Maison l'a ensuite décliné pour l'adapter à son contexte spécifique, en fonction notamment des pays où elle est présente.

Parmi les mesures, le renforcement des politiques de *well-being* (sur lesquelles des pilotes existent déjà au sein des Maisons) et les efforts continus pour accompagner les salariés sur les sujets de santé mentale.

La politique de *Baby Leave* qui accorde depuis 2020 à tous les parents, y compris les pères et partenaires, un congé rémunéré de 14 semaines pour tous les salariés dans le monde, fait désormais partie intégrante de l'expérience employé.

L'engagement des salariés est au cœur des valeurs de Kering : avec le programme *Giving Back* en France, Italie et au Royaume-Uni (21 heures par an) et le programme mondial *Gucci Changemakers*, les salariés ont la possibilité de s'engager, pendant leur temps de travail, pour une cause solidaire en lien avec les valeurs de Kering. Cette démarche favorise le sens au travail et contribue au développement d'un environnement d'engagement dans la société. En 2022, Kering Corporate a lancé le premier réseau interne en faveur de l'égalité de genre et de la promotion des femmes dans l'entreprise : *Women in Luxury* (WIL).

La pérennité du savoir-faire dans les métiers du Luxe est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées. Le développement des talents est au cœur de la politique RH de Kering et la formation est un levier clé pour y parvenir. Kering Learning est aujourd'hui la plateforme de formation digitale pour tous nos salariés, proposant un socle commun à toutes les Maisons. Les formations sont accessibles en multicanal, favorisant l'accessibilité des contenus notamment via mobile.

Une revue des talents au niveau du Comité exécutif est également réalisée chaque année et sert de base pour construire le plan de succession des postes clés au niveau Groupe, détaillé à la section 2.2.6 du chapitre 3.

## 2.6 Risques liés au développement durable

### Droits humains et libertés fondamentales

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

#### Description du risque

Non-conformité avec les normes nationales et internationales et les standards du Groupe en matière de droits humains et de respect des libertés fondamentales pouvant notamment entraîner des plaintes de la part des collaborateurs du Groupe ou de ses partenaires ou parties prenantes et porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

#### Exemple(s) de situation(s)

- Travail des enfants, travail forcé.
- Non-respect des normes concernant les travailleurs migrants.
- Mauvaises conditions de travail.
- Heures de travail excessives.
- Salaires ne permettant pas de vivre dignement.
- Conditions de travail dangereuses ou ne garantissant pas la santé et la sécurité des travailleurs.
- Harcèlement et violence.
- Exploitation minière illégale ou dans des zones de conflit.
- Non-égalité des chances et discrimination.
- Non-respect des droits des populations locales.

#### Actions engagées

La protection des droits humains et des libertés fondamentales des salariés de Kering et de tous les intervenants dans les chaînes de valeur du Groupe et de ses Maisons est un engagement fondamental, porté au plus haut niveau de la direction de l'entreprise.

Cet engagement est un axe central de l'identité de Kering. Il reflète la communauté de valeurs entre le Groupe, les Maisons et leurs parties prenantes.

En tant que Groupe qui vise à façonner un Luxe durable et responsable, Kering doit identifier et traiter promptement et fermement les risques liés aux droits humains dans son périmètre de responsabilité (opérations et chaîne d'approvisionnement). En travaillant en partenariat avec ses fournisseurs et parties prenantes afin de limiter ces risques et en partageant les meilleures pratiques, Kering préserve la réputation du Groupe et de ses Maisons ainsi que l'attractivité de leurs créations.

Cet engagement essentiel est repris dans le Code d'éthique du Groupe, particulièrement sur les aspects liés aux libertés fondamentales et aux droits humains, dans la Charte Fournisseurs du Groupe comprise dans le Code, ainsi que dans les *Sustainability Principles* à destination des fournisseurs. Ces documents font partie du cadre contractuel régissant les relations avec ces derniers.

Une politique en matière de Droits humains a également été définie au niveau du Groupe et couvre aussi bien les opérations que les chaînes d'approvisionnement de Kering.

En 2017, Kering a réalisé une cartographie des risques propres à ses activités et à sa chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'une analyse visant à identifier les écarts entre les pratiques internes et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains. En 2020, Kering a réalisé une étude visant à identifier et à évaluer les risques en matière de droits humains liés à l'approvisionnement de certaines matières premières clés. En 2021, Kering a réalisé une nouvelle évaluation plus approfondie des risques pour les droits humains et les libertés fondamentales résultant de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement. Les évaluations ont d'ailleurs été intégrées à la cartographie globale du Groupe, et un plan d'actions a été déployé afin de mettre en œuvre les axes de progrès identifiés au cours de cet exercice. Une mise à jour de la cartographie des risques conduite en 2021 sera réalisée courant 2023.

Par ailleurs le système d'alerte du Groupe est ouvert à toutes les personnes travaillant pour le Groupe : salariés et stagiaires travaillant au sein du Groupe, mais aussi collaborateurs externes et occasionnels chez tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe entretient des relations contractuelles. Il permet de faire remonter, entre autres sujets, toute suspicion de violation des droits humains et des libertés fondamentales au sein du Groupe et de ses chaînes d'approvisionnement. Une campagne d'information et de communication à destination des fournisseurs directs des Maisons du Groupe et de leurs salariés a été déployée en 2020 et reconduite en 2021 afin de leur rappeler les principes éthiques clés du Groupe, particulièrement en matière de Droits humains et libertés fondamentales, et leur rappeler l'existence du système d'alerte éthique du Groupe qui leur est ouvert.

Depuis 2020, un portail collaboratif permet d'optimiser la communication entre Kering et ses fournisseurs : cette plateforme a pour objectif de permettre aux fournisseurs d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering – notamment en matière de droits humains – mais également d'évaluer la performance des fournisseurs au travers de questionnaires sur un certain nombre d'axes clés dont les droits humains et les libertés fondamentales. Les efforts d'intégration et de formation des fournisseurs se sont activement poursuivis en 2022, le système couvrant désormais tous les fournisseurs directs de Kering et de ses Maisons.

Le Groupe développe par ailleurs une approche de contrôle fort en matière de respect des droits humains, en particulier – mais pas uniquement – par le biais d'audits sociaux conduits chaque année auprès de milliers de fournisseurs et prestataires du Groupe.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le respect des droits humains et des libertés fondamentales sont notamment présentés dans la partie 3 « Plan de vigilance » au sein de ce chapitre et dans la partie 2.5 « La protection des droits humains » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

## Changement climatique

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Impact négatif sur les activités du Groupe en raison des effets du changement climatique. Défaut d'anticipation, de résilience et d'initiatives du Groupe face aux effets du changement climatique.

### Exemple(s) de situation(s)

- Chaîne d'approvisionnement : l'augmentation de la fréquence des aléas météorologiques extrêmes (sécheresse, pénurie d'eau, inondation, etc.) peut avoir un impact direct sur la disponibilité et la qualité des matières premières clés telles que le coton, le cuir, le cachemire ou encore la soie, ce qui se traduit par une augmentation de la volatilité des prix, et peut avoir une incidence sur la production et la distribution des produits finis.
- Activité économique voire stabilité sociale de certaines zones géographiques (par exemple les zones côtières d'Asie) pouvant être fortement touchées par les effets du changement climatique, renforçant encore les tensions sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe.
- Impacts physiques du changement climatique liés à des aléas météorologiques extrêmes (sécheresse, inondation, etc.) sur certaines installations du Groupe (sites de production ou de stockage, boutiques, etc.) pouvant perturber la continuité des opérations.
- Réglementation accrue, normes environnementales plus strictes mises en place pour répondre aux enjeux de la lutte contre le changement climatique, taxe carbone pouvant avoir une incidence sur nos activités en modifiant les coûts de production et la flexibilité des opérations.
- Mauvaise anticipation des attentes des consommateurs en matière de produits responsables.

### Actions engagées

Le changement climatique s'impose dans les perspectives économiques et politiques globales comme un enjeu majeur exigeant une réponse efficace.

L'approche de Kering en matière de lutte contre le changement climatique s'inscrit dans une dynamique de double matérialité, en ligne avec la volonté du Groupe d'atténuer l'impact lié à ses activités, d'une part ; et de renforcer sa capacité d'anticipation et d'adaptation, afin de mitiger l'impact des risques physiques et de transition sur ses activités (évolution des attentes des consommateurs, risques physiques sur ses installations, impacts sur l'approvisionnement en matières premières...), d'autre part.

Ainsi, au travers de sa stratégie Climat, le Groupe s'est doté d'objectifs de réduction de son empreinte carbone très ambitieux à horizon 2025. Kering a été la première entreprise du secteur du luxe certifiée et approuvée dès 2017 par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT) pour ses objectifs de réduction, qui ont été revus en 2020 et validés en 2021 pour répondre au scénario 1,5 °C à horizon 2030, en conformité avec les engagements pris dans le cadre du Fashion Pact. Par ailleurs, Kering s'est fixé pour objectif d'atteindre le net-zéro à horizon 2050.

Publiée en 2021, la stratégie Climat de Kering présente de manière détaillée les engagements, objectifs et actions mises en œuvre par le Groupe, permettant de réduire son empreinte carbone, améliorer l'efficacité énergétique de ses opérations et renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement, grâce en particulier à son Compte de résultat environnemental (EP&L). Cet outil mis en place depuis 2012 permet, en effet, à Kering de mesurer ses impacts environnementaux, dont l'impact carbone, tout au long de sa chaîne de valeur, puis de monétiser ces impacts. Au-delà de la gestion du risque, l'EP&L est utilisé comme un outil de management permettant d'orienter Kering vers des solutions d'approvisionnement durable et de mener une réflexion sur les matières utilisées dans la conception de ses produits.

Pour aller plus loin, Kering a fait le choix en 2022 de renforcer la gouvernance du Groupe en matière de lutte contre le changement climatique avec la nomination d'un Référent climat au sein du Conseil d'administration et la création d'une direction dédiée à la finance durable.

Les effets physiques du changement climatique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe. Une analyse de l'exposition au risque climatique a ainsi été réalisée dès 2015 dans le cadre du rapport « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », co-écrit avec BSR. Ce rapport analyse les risques climatiques pesant sur le coton, le cachemire, la vigogne, la soie, le cuir de vache et de veau, et le cuir de mouton et d'agneau. Kering suit par ailleurs les recommandations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), dont il est membre depuis 2017. Le Groupe publie depuis 2020 une table de concordance avec ces recommandations et a approfondi en 2021 l'évaluation des risques liés au changement climatique sur ses activités, en s'appuyant notamment sur la méthode d'analyse par scénarios.

En plus des efforts engagés dans la réduction de ses émissions carbone, le Groupe compense la globalité des émissions résiduelles des Scopes 1 et 2 depuis 2012. Depuis 2019, le Groupe s'est engagé à compenser également la totalité des émissions résiduelles du Scope 3 (incluant ses chaînes d'approvisionnement), par des crédits Carbone issus de projets REDD+ certifiés. Ainsi en 2022, le Groupe a compensé 100 % de son empreinte carbone (Scopes 1, 2 et 3 calculés via l'outil EP&L - hors usage et fin de vie des produits) au titre de 2021, comme cela a été le cas en 2021 au titre de 2020. Pour anticiper et planifier sa compensation carbone, Kering a initié en 2022 le *Climate Fund for Nature* qui vise à protéger et restaurer la nature, pour un objectif global d'engagement de 300 millions d'euros, dont 140 ont déjà été engagés à fin 2022.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le changement climatique et la stratégie Climat du Groupe sont notamment présentés dans la partie 5.2. « Agir contre le changement climatique » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

## Stocks

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Niveau trop élevé de stocks au regard des ventes réalisées ou projetées se traduisant par une dégradation de la marge brute et une consommation excessive de ressources rapportée à la quantité de produits vendus.

### Exemple(s) de situation(s)

- Niveau de stock supérieur aux objectifs pour une référence donnée sur un ou plusieurs marchés.
- Surstockage de matières premières ou composants au regard des volumes de production.
- Saturation des capacités de stockage dans une région

### Actions engagées

Pour pallier ce risque, le Groupe a mis en place un certain nombre d'actions à différents niveaux :

- Amélioration continue de la qualité des projections de ventes (avec l'aide d'algorithmes) pour calibrer les achats et la production selon le niveau d'activité attendu ;
- Précision accrue dans l'allocation des références d'une collection selon les marchés / les boutiques grâce au support de l'intelligence artificielle ;
- Intégration de la production et organisation du réseau de fournisseurs pour gagner en agilité et flexibilité afin d'ajuster les commandes et réapprovisionner tout au long de la saison selon les quantités vendues ;
- Nouvelles étapes dans la modernisation de l'organisation logistique (cf. inauguration de la nouvelle plateforme logistique de Trecate en Italie) permettant une meilleure réactivité aux évolutions de marché, une réduction des délais de livraison et en conséquence une réduction du niveau de stocks dans les marchés ;
- Coordination des initiatives dans les marques et au niveau du Groupe pour optimiser l'écoulement des collections les plus anciennes (stratégie de distribution et de prix selon les canaux de distribution avec l'objectif de préserver l'exclusivité des marques) ;
- Projets pilotes en matière de recyclage au-delà des mesures déjà mises en œuvre (par exemple le partenariat avec La Réserve des Arts, association de collecte et de valorisation des matériaux ou le don par Alexander McQueen de textiles aux étudiants des écoles de mode au Royaume-Uni) ;
- Revue des processus de fabrication des produits pour réduire la consommation de matières, réutiliser les chutes de production (par exemple projet « scrap-less ») et pour faciliter le cas échéant le travail de surcyclage (« upcycling ») dans le cadre de la stratégie Circularité ;
- Lancement d'initiatives pour promouvoir l'économie circulaire dans l'industrie du luxe, par exemple sur le marché de la seconde main (prise de participation dans Vestiaire Collective et développement de projets et initiatives en la matière par Les Maisons).

## Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



### Description du risque

Absence de valeurs et de règles éthiques concernant le comportement attendu des collaborateurs dans la façon de conduire les affaires, au-delà de la loi, entraînant un manque de connaissance et d'adhésion des collaborateurs à un comportement éthique, ainsi qu'une incapacité à signaler et à traiter un comportement contraire à l'éthique, pouvant mettre ainsi en péril la réputation du Groupe.

### Exemple(s) de situation(s)

- Le manquement aux règles éthiques et à l'engagement du Groupe d'être une entreprise socialement responsable remet en cause le succès et le développement durable de Kering qui dépendent de la confiance de ses clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires commerciaux et de l'ensemble de ses parties prenantes.
- Incident causé par un comportement contraire à l'éthique de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui, qui pourrait nuire fortement à la réputation du Groupe et entraîner une perception erronée des parties prenantes.

### Actions engagées

Le Groupe est attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à l'éthique de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui. Dans ce cadre, chacune des Maisons s'est dotée d'une politique et d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de Kering.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de la Charte du Groupe (celle-ci définit le cadre de la décentralisation de l'organisation) et de son Code d'éthique disponible en 14 langues et dont la dernière rediffusion (après mise à jour en 2018) à l'intégralité des collaborateurs dans le monde date de 2019. Un Comité d'éthique Groupe Kering a été mis en place, complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (*Americas*) qui veillent au respect du Code d'éthique et répondent à toute sollicitation, depuis la simple question relative à l'éthique jusqu'au traitement des réclamations pour non-respect supposé du Code d'éthique. L'organisation Conformité, par ailleurs, aide et guide les salariés pour assurer le respect des lois en vigueur, en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et celles relatives au droit de la concurrence. Les trois Comités d'éthique, l'organisation Conformité ainsi qu'une hotline éthique constituent le système d'alerte de Kering (*whistleblowing*). Ce système est accessible à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde, ainsi qu'aux salariés des fournisseurs et partenaires avec lesquels le Groupe et/ou ses Maisons entretiennent une relation contractuelle.

Chaque année, une formation obligatoire e-learning *Ethics & Compliance* est mise en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde, afin de leur rappeler les éléments essentiels ayant trait à l'éthique et leurs obligations en la matière, leur proposer des mises en situation concrètes de dilemmes éthiques afin qu'ils exercent leur capacité de questionnement, de discernement et de jugement, et leur rappeler le système d'alerte en vigueur dans le Groupe.

Le Groupe veille en parallèle à ce que les fournisseurs adhèrent à la Charte Fournisseurs du Groupe. Celle-ci leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production et auprès de leurs propres sous-traitants. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux. Elle est comprise dans le Code d'éthique et à ce titre, a également fait l'objet d'une mise à jour en 2019 et d'une rediffusion aux fournisseurs. Par ailleurs, une étape supplémentaire a été franchie en 2020 et reconduite en 2021 avec la diffusion d'une campagne de communication spécifiquement dédiée aux fournisseurs directs du Groupe et de ses Maisons et à tous leurs employés : diffusée en 15 langues, cette campagne vise à s'assurer de la connaissance par tous des engagements et principes éthiques clés du Groupe tels que défendus par le Code d'éthique de Kering et à rappeler à tous l'existence du système d'alerte de Kering qui leur est ouvert, et pourquoi, quand et comment l'utiliser.

Toutes les Maisons du Groupe mettent en œuvre les moyens et dispositifs appropriés pour assurer la parfaite conformité de leurs activités avec les exigences du Groupe en termes de responsabilité sociale et environnementale : certification SA8000, certification RJC, audits sociaux ou programme de formation à destination des fournisseurs, par exemple, sont autant de moyens et leviers d'actions mis en œuvre au quotidien au sein des Maisons.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur l'intégrité au sens large sont notamment présentés dans la partie 2 « L'éthique, fondement de nos activités » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

## 2.7 Assurance et couverture des risques

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques, l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

### Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ; et
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « Tous risques sauf », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernés, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contrepartie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles / mobilier / matériel / marchandises / installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage ;
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes Maisons ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe ;

- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité ;
- d'attaques de type « cyber » visant les données et/ou autres actifs du Groupe.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les entités du Groupe pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe Kering d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Les couvertures d'assurance s'appliquent à toutes les sociétés du Groupe.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est, à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2022, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 millions d'euros portés à 500 millions d'euros pour les sites majeurs du Groupe ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 15 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 15 millions d'euros.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2022 à la charge des filiales : 1,5 million euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance du Groupe en 2022 : 5 millions euros (total estimé à fin 2022).

L'auto-assurance par la filiale de réassurance du Groupe permet notamment la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence de montants fixés par sinistre et d'une protection en réassurance en cas de fréquence exceptionnelle de sinistres au cours d'une même année.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2022, la société de réassurance du Groupe intervient, notamment, dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre, voir plus sur les événements naturels en zones exposées (soit sur la période du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin) ;

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2022 HT) : 20,5 millions d'euros.

S'y ajoute un budget d'environ 1,6 million d'euros en matière d'assurance-crédit pour couvrir les risques de non-paiement dans le cadre des ventes à des revendeurs professionnels (*duty free*, grands magasins, détaillants spécialisés..).

## 3 - PLAN DE VIGILANCE 2022

### 3.1 Introduction

#### 3.1.1 Cadre juridique

Kering entre dans le champ d'application de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (« Loi sur le devoir de vigilance ») qui concerne les sociétés françaises employant au moins 5 000 salariés en leur sein ou dans leurs filiales françaises, ou 10 000 salariés en leur sein ou dans leurs filiales dans le monde entier.

Aux termes de la Loi sur le devoir de vigilance, ces sociétés doivent établir, publier et mettre en œuvre de manière effective un plan de vigilance conçu pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités (i) de la société, (ii) de ses filiales et autres entités qu'elle contrôle (au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce) ou (iii) de ses fournisseurs ou sous-traitants.

#### 3.1.2 Engagement de Kering

Kering agit de longue date comme une entreprise consciente de sa responsabilité envers ses employés, ses fournisseurs, ses clients et les autres parties prenantes ainsi qu'envers l'environnement, comme le montre son implication depuis l'établissement de sa première Charte éthique en 1996, et s'efforce d'agir au-delà de la stricte limite de ses obligations légales en la matière. La version la plus récente du Code d'éthique de Kering, datant de 2018, s'inscrit dans la ligne droite des grands textes internationaux de référence portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, ainsi que sur la protection de l'environnement, et énonce les engagements qui sont au cœur de l'approche de Kering sur ces questions. À cet égard, Kering considère les exigences de la Loi sur le devoir de vigilance comme faisant partie intégrante de ses engagements en matière d'éthique et s'engage à se conformer à ces exigences dans toutes ses activités et sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

En 2017, Kering a établi un premier plan de vigilance comprenant une cartographie des risques pertinents. Depuis son adoption en 2017, Kering a mis à jour son plan de vigilance chaque année. En 2021, Kering a réalisé une nouvelle évaluation plus approfondie des risques visés par la Loi sur le devoir de vigilance afin de savoir si, et dans quelle mesure, ces risques avaient pu évoluer depuis 2017. La réalisation de la cartographie des risques ainsi que l'élaboration de ce plan de vigilance (le « Plan de vigilance ») ont impliqué la participation d'un nombre significatif de parties prenantes internes (appartenant notamment aux fonctions Ressources humaines, Développement durable, Juridique, Conformité et Audit du Groupe et de certaines Maisons) et l'assistance de conseillers juridiques externes, ce qui a contribué à assurer une indépendance et une expertise adéquates.

Le Plan de vigilance de Kering s'articule autour des cinq composantes établies par la Loi sur le devoir de vigilance. Plus généralement, le Plan de vigilance de Kering présente une vue d'ensemble des actions entreprises par Kering sur un certain nombre d'années dans le but d'agir en tant qu'entreprise responsable.



## 3.2 Cartographie des risques

Comme indiqué ci-dessus, la cartographie des risques de 2021 a mobilisé un ensemble de ressources internes et externes. Pilotée par le *Group Chief Compliance Officer* pour le compte de Kering, elle a évalué les risques pertinents au sein des activités de Kering, ainsi que celles de Gucci et Boucheron. Gucci a été choisi pour représenter le pôle Couture et

Maroquinerie et les Maisons italiennes de Kering. Ce choix est notamment justifié par son expertise et ses activités dans les domaines concernés par la cartographie et son poids dans les activités du Groupe. Boucheron a été choisi pour représenter le pôle Joaillerie de Kering et les Maisons françaises.

### 3.2.1 Périmètre

Les risques suivants ont été identifiés et évalués dans le cadre de la réalisation de la cartographie des risques :

1. *Travail forcé*
  - Travail des enfants
  - Travail forcé / Servitude pour dettes / Travail illégal, clandestin ou non déclaré / Travail des migrants / Trafic d'êtres humains
2. *Discrimination et harcèlement*
  - Diversité
  - Discrimination
  - Droits des femmes
  - Harcèlement moral ou sexuel / Violence
3. *Absence de dialogue*
  - Liberté d'association / Droit de négociation collective
4. *Conditions de travail décentes*
  - Droit à un salaire de subsistance / salaire équitable
  - Temps de travail
  - Dignité au travail / Bien-être mental

5. *Santé et sécurité au travail*
  - Conditions de travail sûres et saines
  - Substances chimiques / dangereuses
6. *Pollution*
  - Consommation d'énergie
  - Émissions de gaz à effet de serre et changement climatique
7. *Déchets et emballages*
  - Déchets et emballages
8. *Utilisation des ressources en eau*
  - Consommation d'eau
  - Traitement des eaux usées
9. *Maltraitance des animaux et atteintes à la biodiversité*
  - Protection des animaux
  - Préservation de la biodiversité
10. *Atteintes envers les communautés locales*
  - Droit à la terre / Expulsion forcée et déplacement des populations
  - Préservation de l'héritage culturel / Communautés locales

### 3.2.2 Méthodologie

Les risques énumérés ci-dessus ont été évalués séparément pour ce qui concerne (i) les activités internes de Kering, de Gucci et de Boucheron, (ii) les activités de leurs fournisseurs de premier rang, et (iii) l'approvisionnement en matières premières. La cartographie des risques a évalué le risque brut et calculé le risque net par le biais d'une évaluation et d'une notation des contrôles pertinents mis en place.

En premier lieu, les risques bruts liés aux activités internes ont été évalués séparément par pays sur le fondement d'une combinaison de facteurs objectifs (nombre de salariés, sites de production, entrepôts et boutiques situés dans chaque pays où les activités sont exercées) et des indices et bases de données fournies par des tiers, propres aux pays et aux risques identifiés (variant selon le risque concerné et comprenant, parmi de nombreux autres indices, l'indice de liberté humaine (*Human Freedom Index*), l'indice CSI des droits dans le monde (*ITUC Global Rights Index*), l'indice de performance environnementale (*Environmental Performance Index*) et l'indice de protection des animaux (*Animal Protection Index*)) permettant une évaluation de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence.

En deuxième lieu, les risques bruts relatifs aux activités des fournisseurs de premier rang ont été évalués en fonction du nombre de fournisseurs par pays et du chiffre d'affaires respectif pour Kering, Gucci et Boucheron, qui ont été à nouveau combinés avec des indices et bases de données fournies par des tiers, propres aux pays et aux risques identifiés.

Enfin, les risques bruts relatifs à l'approvisionnement en matières premières ont été évalués sur le pourcentage global d'un certain nombre de matières premières stratégiques que Kering, Gucci et Boucheron sourcent à partir d'un pays donné et six indices généraux propres au pays. L'évaluation a également pris en compte deux facteurs d'amplification, à savoir la présence du pays (i) dans la liste des pays produisant des biens potentiellement issus du travail des enfants ou du travail forcé publiée par le *U.S. Department of Labor*, et/ou (ii) dans la liste de pays appartenant à des zones de conflit ou à haut risque aux termes du Règlement (UE) n° 2017/821.

Les risques nets respectifs des trois catégories ci-dessus ont ensuite été obtenus par le biais de l'évaluation et de la notation des contrôles pertinents mis en place.

Il convient de préciser qu'une distinction a été établie, afin d'identifier correctement les risques, entre les risques auxquels Kering, Gucci et Boucheron exposent leurs parties prenantes (selon les exigences de la Loi sur le devoir de vigilance) et les risques auxquels Kering, Gucci et Boucheron sont exposés du fait de leurs activités (à inclure dans la cartographie des risques générale du Groupe). Plus spécifiquement, l'évaluation des risques bruts pour Kering, Gucci et Boucheron a également pris en compte l'impact potentiel du point de vue financier, juridique (notamment en matière de conformité) et de la réputation.

Globalement, des entretiens ont eu lieu avec 37 employés du Groupe, 400 documents ont été examinés, et plusieurs milliers de risques-pays ont fait l'objet d'une notation à l'aide de 47 indicateurs, préparés par des organisations tierces, afférents aux risques évalués.

### 3.2.3 Résultats

Les contrôles mis en place pour atténuer les risques relatifs aux activités internes de Kering et des Maisons se montrent particulièrement robustes.

En ce qui concerne les activités des fournisseurs de premier rang de Kering, de Gucci et de Boucheron, il est à noter que la plupart de ces fournisseurs sont situés dans des pays présentant un risque relativement limité en matière d'atteinte aux droits humains ou de dommages environnementaux, notamment l'Italie (et plus particulièrement l'Italie du Nord), la France et la Suisse. Les risques en question sont en outre atténués par de multiples contrôles et principalement par la mise en œuvre du système de gestion Hercules, décrit ci-dessous, qui couvre l'entrée en relation avec les nouveaux fournisseurs et leurs sous-traitants ainsi que la surveillance de leur performance tout au long de la relation contractuelle.

Les contrôles mis en place pour limiter les risques pertinents dans le reste de la chaîne d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne la provenance et la traçabilité des matières

premières, consistent principalement en la mise en œuvre des exigences prévues par les Principes de développement durable (*Sustainability Principles*) et les Standards et guides Kering pour une production durable (*Kering Standards*), ainsi que des certifications obtenues par les fournisseurs.

### 3.2.4 Suivi et mise à jour

Depuis la réalisation de sa dernière cartographie des risques en 2021, Kering assure un suivi régulier des risques liés aux droits humains et à l'environnement dans les pays les plus à risque pour ses opérations et sa chaîne d'approvisionnement. Cela permet non seulement de mieux appréhender les risques associés à ces pays, mais également de vérifier dans quelle mesure les contrôles en place doivent être renforcés. De plus, Kering prévoit de réaliser une mise à jour de sa cartographie des risques afin, notamment, d'intégrer d'autres Maisons dans le périmètre.

## 3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants

### 3.3.1 Filiales et autres entités contrôlées

Depuis 2018, Kering a recentré son activité sur le luxe, et plus particulièrement autour des pôles Couture, Maroquinerie et Joaillerie, et compte aujourd'hui 11 Maisons.

#### 3.3.1.1 Boutiques

Au 31 décembre 2022, les Maisons de Kering exploitaient en propre 1 659 boutiques dans le monde. Comme indiqué ci-après, dans le cadre de ses objectifs de développement durable, Kering a publié en 2020 des standards dédiés portant sur la vie commerciale de ses boutiques. Ces standards fournissent des orientations spécifiques visant à atteindre l'efficacité environnementale dans les phases de conception et de construction des boutiques, ainsi que dans celles d'exploitation et de gestion. Ces standards prévoient également la réalisation d'audits périodiques pour faire en sorte que les pratiques concernées soient respectées, notamment en ce qui concerne les consommations d'énergie et d'eau, ainsi que les pratiques en matière de collecte des déchets.

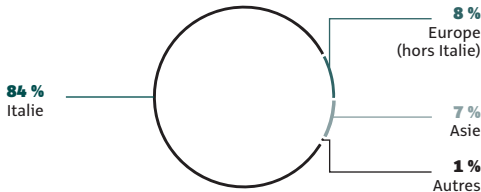
En outre, comme pour tous les autres locaux du Groupe, les boutiques font l'objet d'audits réguliers conduits par la direction de l'Audit interne du Groupe en vue d'assurer la conformité aux réglementations locales concernant la gouvernance, les droits humains et la protection environnementale, ainsi que la conformité aux politiques et procédures de Kering. Comme indiqué ci-dessus, ces audits comprennent un examen des conditions de travail pertinentes, en ce compris les processus de suivi du temps de travail et des congés des employés, ainsi que des mesures mises en place pour assurer la parfaite protection de la vie privée de ces derniers.

#### 3.3.1.2 Bureaux et autres locaux

Les bureaux et autres locaux dont Kering et ses Maisons sont propriétaires, y compris les sites de production et les entrepôts, font l'objet d'audits réguliers conduits par la direction de l'Audit interne du Groupe pour faire en sorte que les réglementations applicables soient parfaitement respectées et que les politiques et procédures internes soient entièrement mises en œuvre. En complément de vérifications d'ordre plus général sur les contrôles, ces audits évaluent les conditions de travail des employés en vérifiant que les relations de travail sont systématiquement formalisées par des contrats dédiés (notamment en ce qui concerne les travailleurs temporaires) et que les salaires et le temps de travail sont gérés et documentés de manière appropriée.

### 3.3.2 Fournisseurs et sous-traitants

Kering travaille avec plusieurs milliers de fournisseurs pour la confection des collections de ses Maisons. Au 31 décembre 2022, la base de données fournisseurs Hercules (voir description ci-dessous) était constituée d'un total de 4 745 fournisseurs actifs sur l'ensemble du Groupe. La répartition géographique de ces fournisseurs est la suivante :



Créé en 2015, et régulièrement amélioré, le système de gestion Hercules a pour objectifs de mettre en place et de mutualiser les bonnes pratiques d'évaluation des risques et de fournir une analyse des chaînes d'approvisionnement pour les processus de production de Kering. Les outils suivants ont mis à profit pour atteindre ces objectifs :

**Procédures de gestion des fournisseurs.** Les Maisons utilisent un ensemble de procédures cohérentes régissant les interactions avec les fournisseurs, en ce qui concerne notamment leur qualification, leur évaluation et la gestion de leurs relations. Kering a également instauré un modèle de contrat auquel sont incorporés le Code d'éthique (qui comprend lui-même la Charte Fournisseurs) et les Principes de développement durable. Ces deux documents sont donc systématiquement diffusés auprès des fournisseurs et font partie intégrante de la relation contractuelle avec Kering. Ils exigent en outre que les engagements qui y sont établis soient répercutés vers les sous-fournisseurs et sous-traitants concernés.

**Procédure de vérification en matière d'intégrité.** Kering soumet les tiers fournisseurs et prestataires de services au processus de vérification d'intégrité énoncé dans la Politique anticorruption et dans la Procédure de vérification préalable sur les tiers du Groupe. Plus spécifiquement, pour évaluer et gérer correctement les risques financiers, réglementaires et de réputation associés aux relations avec ces tiers, Kering procède à leur filtrage au travers de la base de données *World-Check* et effectue des recherches dédiées sur internet. Selon le profil de risque, Kering est également susceptible d'exiger qu'un questionnaire dédié soit rempli ou qu'un examen externe soit réalisé par un cabinet d'avocats indépendant.

**Audits sociaux et de sécurité.** Le Groupe réalise régulièrement, directement ou avec le support de cabinets tiers, des audits sociaux et de sécurité afin d'évaluer et de surveiller les activités du Groupe liées à la chaîne d'approvisionnement. Ces audits sont réalisés par l'équipe dédiée du département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering, qui est rattachée au *Chief Audit Executive* du Groupe, pour assurer l'indépendance et l'impartialité de ses membres. Depuis la mise en place de cet outil, le Groupe améliore régulièrement les standards qui régissent ces audits. Comme plus amplement décrit dans le chapitre relatif au développement durable, les audits portent sur les risques sociaux (y compris le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, et les conditions de travail), les risques environnementaux et les risques de santé et de sécurité relatifs aux activités des fournisseurs de premier rang du Groupe et de ses Maisons, de leurs sous-traitants de premier et deuxième rang, et des principaux fournisseurs directs de matières premières. Alors que les fournisseurs clés sont soumis à des audits tous les deux ans, la fréquence des audits portant sur les autres fournisseurs est déterminée à l'aide d'une évaluation des risques dédiée, ainsi que des anomalies identifiées et de leur sévérité. Si une anomalie majeure, pour laquelle Kering applique une politique de tolérance zéro, est identifiée lors de ces audits (par exemple, un cas de travail forcé ou de sous-traitance non déclarée), Kering refuse d'établir la relation contractuelle avec le fournisseur envisagé ou met fin à la relation avec un fournisseur existant. En 2022, le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement a réalisé 4 118 audits sur ces fournisseurs. Les résultats des audits réalisés par le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement font l'objet de discussions dans le cadre de comités dédiés composés de représentants appartenant aux fonctions clés au sein du groupe et des Maisons.

**Base de données fournisseurs.** Toutes les Maisons de Kering ont accès à une base de données fournisseurs commune qui comprend notamment les résultats des audits antérieurs des fournisseurs ainsi que des informations concernant les fournisseurs provenant de bases de données accessibles au public. En fin d'année 2022, cette base de données comprenait 4 745 fournisseurs actifs. Bien qu'elle ne contienne pas encore la totalité des fournisseurs du Groupe, la base de données recouvre tous les fournisseurs de production, les principaux fournisseurs de matières premières, les fournisseurs de Kering Eyewear, ainsi que les fournisseurs stratégiques.

**Vendor Portal.** Conformément à l'objectif de garantir la mise en œuvre de ses *Standards* par ses fournisseurs d'ici 2025, Kering a conçu et mis en œuvre depuis 2020 un portail fournisseurs constituant un outil d'évaluation, de partage d'informations et de pratiques en matière de développement durable. Ce portail permet notamment d'évaluer à travers des questionnaires dédiés pouvant compter jusqu'à environ 300 questions, la mise en œuvre des Kering Standards à travers la chaîne d'approvisionnement, la performance environnementale et la performance sociale.

### 3.4 Mesures de contrôle

Comme indiqué ci-dessus, Kering et les Maisons s'engagent résolument à respecter toutes les exigences prévues par la Loi sur le devoir de vigilance et à promouvoir un nombre significatif d'initiatives visant au respect des droits humains et à la protection de l'environnement sur l'ensemble de leurs activités et de la chaîne d'approvisionnement. À cet égard, Kering collabore étroitement avec ses Maisons pour faire en

sorte que les contrôles nécessaires soient adéquatement mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe. Certaines Maisons, dont Gucci, ont été particulièrement proactives dans l'amélioration de leur performance en matière de développement durable en mettant en œuvre des contrôles renforcés en interne et vis-à-vis des parties prenantes externes.

#### 3.4.1 Parties prenantes internes clés

Kering a adopté une approche transversale de la gouvernance sur la question du respect des droits humains, de la santé et de la sécurité, et de l'environnement. Ainsi, diverses directions au niveau de Kering et des Maisons sont concernées par la gouvernance au quotidien des droits humains et de l'environnement.

**Département Conformité.** Le département Conformité du Groupe est principalement responsable du suivi de la mise en œuvre effective des engagements établis par la Politique en matière de droits humains de Kering. À ce titre, le département Conformité du Groupe est tenu informé des initiatives pertinentes et coordonne les efforts entrepris par les directions concernées au niveau du Groupe et des Maisons (notamment par le biais du partage d'informations). Le département Conformité teste et évalue également les processus existants pour cartographier les risques dans l'ensemble du Groupe, et apporte son soutien aux Maisons et aux directions concernées de Kering pour ce qui est de l'évaluation des risques liés à leurs activités quotidiennes. Au niveau des Maisons, les départements Conformité fournissent un soutien quotidien en relation avec les activités de celles-ci.

**Direction Développement durable.** La direction Développement durable du Groupe est responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques en matière de développement durable du Groupe ainsi que du soutien aux Maisons concernant leur mise en œuvre. Cette direction de Kering est constituée d'environ 40 spécialistes qui sont rattachés à la Directrice du développement durable et des relations institutionnelles, qui est elle-même membre du Comité exécutif du Groupe et Présidente du Comité d'éthique du Groupe. Au total, plus de 100 personnes sont dédiées au développement durable au sein du Groupe, dans la Direction Développement durable, les équipes Développement durable des Maisons, et d'autres structures dédiées telles que le *Material Innovation Lab* et le *Sustainable Innovation Lab*.

**Direction des Ressources humaines.** La direction des Ressources humaines est responsable de la mise en œuvre des contrôles destinés à assurer le respect des droits humains au sein du Groupe tout au long du parcours de chaque employé, y compris son processus de recrutement et ses conditions de travail, y compris en matière de santé. Une

équipe Inclusion et diversité au sein de la fonction Ressources humaines collabore avec les Maisons du Groupe afin de définir et de prioriser les initiatives favorisant un environnement de travail inclusif à tous les niveaux de l'organisation. En 2020, des Comités Diversité et inclusion ont été créés au sein de chaque Maison et au niveau corporate, chacun étant piloté par un membre du Comité de direction de la Maison ou du corporate. Ces Comités comptent actuellement plus de 120 membres. En 2022, afin de renforcer l'ancrage régional de la stratégie Inclusion et Diversité, trois managers Inclusion et diversité ont été nommés dans les régions Amériques, APAC et EMEA.

**Direction de l'Audit interne.** Comme plus amplement décrit dans les premières sections de ce chapitre, la direction de l'Audit interne du Groupe évalue la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne de Kering dans les activités internes du Groupe au moyen d'audits réguliers réalisés conformément au plan d'audit annuel.

**Direction de la Sûreté.** La direction de la Sûreté est chargée notamment de la mise en œuvre des mesures de sécurité prévues par la Politique relative à la sécurité globale de Kering et d'assurer la conformité aux réglementations applicables en matière de sécurité.

**Département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement.** Comme indiqué ci-dessus, le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering réalise des audits sociaux et de sécurité réguliers aux fins de l'évaluation et du suivi des opérations de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et diligente la réalisation d'audits avec le support de cabinets tiers.

**Direction de la Conformité produit.** La direction de la Conformité produit aide les Maisons à tester les substances présentes dans les produits, notamment par le biais d'un centre de tests dédié ouvert récemment par le Groupe à Florence.

**Équipes des Maisons.** Chaque Maison du Groupe dispose d'équipes Conformité, Développement durable et Ressources humaines chargées de veiller au bon déploiement dans toutes ses activités des contrôles prévus par les politiques et procédures de Kering décrites ci-dessous.

### 3.4.2 Politiques et procédures clés

Les filiales, fournisseurs et sous-traitants de Kering sont tenus de se conformer strictement aux législations locales, ainsi qu'aux politiques et procédures décrites ci-dessous. Les standards de ces politiques et procédures doivent prévaloir lorsqu'ils sont plus exigeants que ceux fixés par la législation locale.

**Code d'éthique.** Comme indiqué ci-dessus, le Code d'éthique est la pierre angulaire des engagements de Kering en matière d'éthique, et il inclut à ce titre les engagements du Groupe concernant le respect des droits humains, des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité, ainsi que de l'environnement. Il prévoit en outre que les fournisseurs de Kering sont tenus d'adhérer aux mêmes engagements, notamment par le biais de la Charte Fournisseurs qui précise ce qui est attendu par Kering de leur part. Le respect de la Charte est une condition essentielle de la relation commerciale entre le Groupe ou les Maisons et leurs fournisseurs, qui sont à leur tour tenus de répercuter ces exigences sur leurs propres fournisseurs et sous-traitants. Une mise à jour du Code d'éthique intervenue en 2018 a conduit à une rediffusion du document à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde en 2019. Cette mise à jour a permis de réaffirmer l'engagement de Kering d'appliquer les grands textes internationaux dans le cadre de ses activités et de renforcer ses exigences vis-à-vis des fournisseurs tout en les clarifiant. À titre d'illustration, la Charte Fournisseurs intègre désormais l'obligation de prêter une attention particulière aux catégories de travailleurs vulnérables à l'exploitation, et notamment les travailleurs migrants. Le Code d'éthique et la Charte Fournisseurs ont été traduits dans les 14 langues les plus parlées au sein du Groupe.

**Politique en matière de droits humains.** La Politique en matière de droits humains, publiée en 2021, énonce les engagements du Groupe en matière de protection des droits humains et des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité, et de l'environnement. Elle décrit les politiques du Groupe qui s'y rapportent et établit les moyens par lesquels le Groupe et ses partenaires commerciaux, y compris les fournisseurs et les prestataires, peuvent assurer le respect de ces engagements.

**Principes de développement durable (Sustainability Principles).** Établis en 2015 et mis à jour en 2021, les Principes de développement durable s'appliquent dans l'ensemble des Maisons et concernent trois domaines principaux : aspects sociaux liés aux droits humains, aspects environnementaux et aspects relatifs à l'approvisionnement en matières premières et à l'emballage. Les fournisseurs sont tenus de respecter ces principes, et leur conformité est évaluée sur cette base. Les Principes de développement durable sont décrits dans le chapitre relatif au développement durable et sur le site web du Groupe.

**Standards et guides pour une production durable (Kering Standards).** Afin de poursuivre sa démarche et son engagement envers le respect des droits humains et de l'environnement, Kering a publié des standards d'approvisionnement en matières premières et de procédés de fabrication, ainsi que des standards en matière de bien-être animal. Ces Kering Standards sont articulés autour des piliers suivants : (i) impact social ; (ii) impact environnemental ; (iii) substances chimiques ; (iv) bien-être animal ; et (v) traçabilité. Dans le cadre de sa stratégie 2025, Kering s'engage à veiller à ce que tous ses fournisseurs appliquent ces standards en 2025 au plus tard. Une description détaillée des *Kering Standards* figure dans le chapitre relatif au développement durable. Des guides complémentaires relatifs à la circularité et à l'innovation ont été ajoutés en 2022.

**Standards sur le bien-être animal.** Le Groupe a publié en mai 2019 ses Standards sur le bien-être animal avec pour objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les Standards sur le bien-être animal de Kering, qui visent à encourager un changement positif dans les pratiques de l'industrie et au-delà, constituent historiquement le premier ensemble de standards complets mis en place dans les secteurs du luxe et de la mode. Ils concernent toutes les espèces faisant partie des chaînes d'approvisionnement du Groupe dans le monde, notamment les bovins, les veaux, les ovins, les caprins, les autruches, les crocodiles, les alligators et les pythons. Pour chacune de ces espèces, ce document public met en exergue les enjeux particuliers en précisant les exigences d'élevage, de transport et d'abattage et donne la liste des certifications existantes de référence. Ces Standards sur le bien-être animal ont été mis à jour en 2021. En parallèle de ces Standards multi-espèces, Kering a également publié des Standards spécifiques plus détaillés pour les bovins, les veaux, les ovins et les caprins, ainsi que des directives relatives aux abattoirs.

**Politique environnementale.** La politique environnementale de Kering contribue à la réalisation du pilier « Care » de la Stratégie développement durable 2025. Elle couvre l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en se concentrant notamment sur les trois objectifs suivants : (i) réduire le compte de résultat environnemental (*Environmental Profit & Loss account*, « EP&L ») de Kering de 40 % par rapport à 2015, (ii) atteindre un taux d'alignement de 100 % aux *Kering Standards* d'ici 2025, et enfin (iii) assurer une traçabilité à 100 % des principales matières premières du Groupe d'ici 2025.

**Stratégie Climat.** Kering est convaincu que les entreprises peuvent jouer un rôle décisif dans la lutte contre le changement climatique, et a élaboré en 2021 une stratégie globale afin de s'engager en faveur d'une trajectoire limitée à 1,5 °C, soulignant ses ambitions en matière de développement durable, de circularité et de biodiversité. Les éléments clés de la Stratégie climat de Kering sont les suivants : (i) atteindre une réduction absolue de 90 % des émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2015 ; (ii) réduire de 70 % (par unité de valeur ajoutée) les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 d'ici 2030 ; (iii) augmenter l'approvisionnement direct en électricité renouvelable pour atteindre 100 % en 2022, en accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100 ; et (iv) compenser stratégiquement les émissions résiduelles par une contribution positive pour le climat. Pour plus d'informations sur la Stratégie climat de Kering, voir le chapitre relatif au développement durable.

**Stratégie biodiversité.** En 2020, Kering a publié sa Stratégie Biodiversité afin d'expliquer son approche visant à préserver les ressources naturelles. Cette démarche, structurée autour de quatre phases (éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer) vise à atteindre trois objectifs : (i) enrayer la perte de biodiversité ; (ii) rétablir les écosystèmes et réhabiliter les espèces ; et (iii) impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Pour plus d'informations sur la Stratégie Biodiversité, voir le chapitre relatif au développement durable.

**Ambition circularité.** Publiée en 2021, l'ambition circularité du Groupe vise à démontrer que sortir du modèle linéaire « prélever – fabriquer – jeter » implique bien plus que le simple usage de matières recyclées, ou la conception de produits recyclables, et nécessite un réel changement de pratiques à chaque étape du cycle de production. L'approche « Coming Full Circle » de Kering s'articule en trois axes : (i) le luxe qui dure ; (ii) l'approvisionnement régénératif et la production propre ; et (iii) des processus de production plus efficaces.

**Standards pour les boutiques** (*Kering Standard for Stores - Store Planning and Construction & Store Operation and Management*). Kering a développé des standards pour les boutiques définissant les niveaux de performance attendus sur onze thèmes prioritaires (dont la gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau et des déchets). Ces Standards fournissent des orientations spécifiques visant à atteindre l'efficacité environnementale dans l'ensemble des phases de vie des boutiques, à savoir : la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation. Après une phase de test, ces standards ont été officiellement publiés en 2020 servant de référence pour les nouvelles boutiques et pour les rénovations des boutiques ne pouvant pas utiliser le référentiel LEED ou autres certifications équivalentes.

**Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins.** La Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins adoptée en septembre 2017 vise à garantir que Kering et ses Maisons respectent plusieurs principes majeurs, notamment l'obligation de ne travailler qu'avec des mannequins en possession d'un certificat médical valide attestant de leur bonne santé, la suppression des tailles 32 chez les femmes et 42 chez les hommes et l'amélioration des conditions de travail (mise à disposition d'un espace réservé pour se changer, mise à disposition de nourriture et boisson...). En application des principes de cette Charte, Kering et les Maisons se sont engagées en 2019 à ne plus recruter de mannequins âgés de moins de 18 ans pour participer aux défilés ou aux séances photos représentant des adultes à compter de 2020.

### 3.4.3 Mesures d'atténuation des risques et de prévention des atteintes dans les activités internes

**Sensibilisation des salariés.** Kering est attentif à ce que ses employés dans l'ensemble du Groupe soient pleinement familiarisés avec ses politiques et procédures (notamment en matière de droits humains, de développement durable et de protection environnementale), grâce à une formation régulière, à des communications internes et à des événements impliquant l'ensemble du Groupe. Le dispositif de formation comprend notamment : (i) la formation e-learning annuelle *Ethics and Compliance*, que tous les employés du Groupe doivent obligatoirement suivre et qui est constituée de modules de formation couvrant différents sujets d'éthique, de conformité et de développement durable. En 2022, cette formation a couvert notamment l'inclusion, les droits humains, la lutte contre la corruption et le développement durable. Cette formation a également permis de sensibiliser à nouveau les employés à la Politique droits humains de Kering ; et (ii) le programme e-learning sur les *Kering Standards*, mis à la disposition des employés depuis 2019 pour leur apporter une meilleure compréhension de la stratégie de Kering visant à réduire ses impacts environnementaux et sociaux dus aux matières premières et aux procédés de fabrication. Kering et ses Maisons partagent leur engagement en faveur du développement durable au travers des réseaux sociaux d'entreprise, pour créer des événements impliquant l'ensemble du Groupe célébrant les initiatives reconnues, telles que la Journée mondiale de l'environnement, et sensibiliser les employés aux questions environnementales. Kering et ses Maisons ont également créé une plateforme numérique dédiée, *Kering*

**Politique santé et sécurité.** Cette politique, à destination des employés mais également des entreprises extérieures et des visiteurs présents sur les sites du Groupe, vise à la fois à mieux faire connaître les bonnes pratiques, affirmer l'engagement en faveur d'un environnement qui préserve la santé et la sécurité des salariés et engager des mesures ambitieuses sur le sujet. Cette politique s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe et a pour objectif de s'assurer que soit mis en place une gouvernance ainsi que des processus et des audits internes réguliers pour atteindre l'objectif de zéro accident.

**Manuel de conformité.** Un Manuel de conformité a été diffusé dans le Groupe en 2018. Ce document didactique présente des cas pratiques pour les principaux risques éthiques associés aux activités de Kering, dont les atteintes aux droits humains. Le Manuel rappelle les concepts de base et les enjeux juridiques afférents à ces risques et leur associe des exemples concrets permettant aux collaborateurs de discerner dans leur travail quotidien les points de vigilance à observer.

À ces politiques et procédures s'ajoutent les autres documents adoptés par les Maisons en la matière.

*Planet*, qui permet de sensibiliser et informer régulièrement ses collaborateurs sur les enjeux du développement durable par le biais d'outils interactifs tels que des quiz et des challenges sur ces sujets. Kering sensibilise également ses collaborateurs aux défis environnementaux à relever en soutenant depuis 2020 le projet *The Explorers* en tant que partenaire principal. En révélant la beauté et la fragilité de la planète par le biais de photos, vidéos et documentaires, ce projet permet de prendre la mesure des défis en matière de préservation de la biodiversité et de la nécessité d'agir.

**Certifications de développement durable.** Dans le prolongement de l'engagement du Groupe à se conformer aux normes sociales et environnementales les plus exigeantes, de multiples entités et sites appartenant à Kering et à ses Maisons ont obtenu un nombre significatif de certifications de développement durable, notamment les normes SA8000 (concernant les conditions de travail et les normes sociales), ISO 14001 (concernant la performance environnementale), ISO 45001 (concernant la santé et la sécurité), ISO 9001 (concernant les exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité), ISO 28000 (concernant la sécurité dans la chaîne d'approvisionnement) et ISO 22301 (concernant les systèmes de management de la continuité d'activité). Les certifications relatives à la mise en œuvre des systèmes de gestion environnementale sont visées en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs, tels que les grands centres logistiques et les tanneries. Toutes les tanneries du Groupe ont été certifiées ISO 14001 depuis 2019.



### 3.4.3.1 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales

**Travail des enfants / Travail forcé.** Kering et ses Maisons rejettent toutes les formes de travail des enfants, de travail forcé et de trafic d'êtres humains. Le Groupe a mis en place des processus de recrutement conçus pour assurer le respect des exigences légales pertinentes (notamment en ce qui concerne l'âge des travailleurs employés) et la prévention des atteintes aux droits humains. À cet effet, les employés appartenant à la fonction Ressources humaines ont bénéficié de formations spécifiques pour assurer la mise en œuvre complète de ces processus.

**Promouvoir la diversité et prévenir la discrimination.** Convaincu que la diversité est une source de créativité et d'innovation, Kering entend adopter une démarche inclusive pour faire en sorte que chaque personne ait la possibilité d'être elle-même. Kering s'engage également à promouvoir une culture de l'égalité à tous les niveaux du Groupe et à offrir à ses employés un environnement de travail ouvert et stimulant, libéré de toute discrimination. Kering a instauré en janvier 2020 la politique *Baby Leave*, qui offre à tous ses collaborateurs dans le monde un congé de 14 semaines rémunéré à 100 % lorsqu'ils deviennent parents et dont bénéficie en particulier les pères et les partenaires. La politique *Baby Leave* vise à encourager un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et à établir l'égalité entre les collaborateurs hommes et femmes – quelles que soient leurs situations personnelles – en garantissant à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde les mêmes avantages minimums à la naissance d'un enfant. Depuis 2019, l'équipe Inclusion et diversité a joué un rôle essentiel dans l'adoption d'initiatives visant à favoriser une culture de diversité et d'inclusion dans l'ensemble du Groupe. En particulier, cette équipe a (i) contribué à la création des Comités Inclusion et diversité dans chaque Maison, (ii) élaboré et dispensé une formation complète au recrutement inclusif pour les recruteurs de toutes les Maisons, et (iii) élaboré plusieurs initiatives pour accroître la sensibilisation, encourager le dialogue constructif et promouvoir le changement positif. Parmi ces initiatives, on peut noter la série de conférences *Inspiring Speakers* (orateurs inspirants), le Glossaire D&I et des campagnes de communication dédiées (comme la Journée internationale des femmes et le *Pride Month*). En 2022, Kering a également formé l'ensemble des membres de son Comité exécutif à l'inclusion et la diversité lors du séminaire *Kering Perspectives*, illustrant ainsi l'importance de l'exemplarité sur le sujet au plus haut niveau. Dans le cadre de sa politique d'inclusion multigénérationnelle, Kering a signé en mars 2022 le premier acte d'engagement inter-entreprises concernant la place des collaboratrices et collaborateurs de plus de 50 ans en entreprise, et en avril 2022 la charte de partenariat pour l'insertion des jeunes, des personnes vulnérables ou en situation de handicap et les accompagner sur le marché du travail.

**Promouvoir les femmes.** L'égalité femmes-hommes et le développement des talents féminins sont une priorité au sein de Kering, qui s'attache à ce que les femmes soient largement représentées à tous les niveaux de direction dans le Groupe. En 2010, Kering a été un des premiers signataires de la Charte WEP (*Women's Empowerment Principles*) élaborée par l'ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations unies. Kering et ses Maisons développent les compétences des femmes au travers de programmes spécifiques, tels que les séances de mentoring, le coaching et la formation au leadership, pour aider les talents féminins et enrichir la diversité femmes-hommes dans les fonctions dirigeantes. Kering assure un suivi étroit de la représentation des femmes dans les postes de

direction et est déterminé à parvenir à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation d'ici 2025.

**Bannir le harcèlement.** Kering s'emploie à mettre à disposition un environnement de travail libre de toute forme de harcèlement ou de violence. À ce titre, Kering et ses Maisons encouragent tous les salariés à signaler tout comportement de ce type, qui fera l'objet de sanctions disciplinaires et, dans de nombreux pays, de poursuites pénales. Kering veille à ce que ses salariés aient une parfaite connaissance de leurs droits en la matière. Désireux de prolonger son engagement en externe, Kering soutient également les victimes de violences conjugales par le biais de sa Politique sur les violences conjugales publiée en 2021 et le travail de la Fondation Kering.

**Dialogue accru avec les salariés.** Kering s'est fortement engagé à garantir les droits syndicaux et à poursuivre un dialogue constant et productif avec ses salariés dans le monde entier, et notamment ceux qui sont situés dans des pays n'autorisant pas les négociations collectives. Kering réalise une enquête d'opinion biannuelle, le *Kering People Survey*, qui sera à nouveau organisée en 2023, pour recueillir de manière confidentielle et sécurisée les avis des salariés concernant leur environnement de travail. Sur la base des retours collectés, Kering développe un plan d'action au niveau du Groupe, qui est adapté au niveau de chaque Maison et pays. Kering conduit également des actions locales pour accroître la sensibilisation et encourager l'adoption de politiques de bien-être.

**Conditions de travail décentes.** Kering et les Maisons sont attentifs à ce que le travail des salariés soit rémunéré de façon adéquate et effectué dans le respect de la législation locale, notamment les règles applicables à la durée du travail. À ce titre, le Groupe a collaboré avec *Fair Wage Network* afin de conduire une étude pour déterminer si le salaire de base des collaborateurs du Groupe leur permet d'avoir un niveau de vie adéquat dans les pays clés dans lesquels Kering exerce ses activités. Kering a également adopté certaines initiatives visant à assurer le bien-être mental des salariés, notamment pendant la pandémie de la Covid-19. Parmi ces initiatives figurent des services externes gratuits et facultatifs de soutien psychologique, le développement du télétravail, des jours de bien-être, et des ateliers destinés à fournir aux managers des outils permettant de maintenir la cohésion et de travailler efficacement en équipe malgré la pandémie.

**Soutien aux communautés locales.** Kering joue un rôle dans la vie des communautés où ses sites se situent et travaille à la prévention et à l'atténuation des impacts négatifs créés par ses activités et/ou auxquels il contribue. À cet égard, Kering soutient activement la préservation des traditions artisanales et des communautés qui soutiennent les artisans, notamment dans le travail du cuir en Italie et la création artistique à Milan, à Paris et à Londres. Ces efforts sont également pris en charge par l'ensemble des Maisons, comme le montrent les actions entreprises par Gucci. En 2019, Gucci a mis en œuvre le programme *Gucci Changemakers*, initiative mondiale permettant à tous les salariés de Gucci dans le monde de se porter volontaires pour consacrer jusqu'à quatre jours de congés payés par an à des actions ayant un impact positif sur les communautés locales. Gucci a également lancé le programme *Gucci Design Fellowship*, un partenariat avec dix écoles de mode du monde entier visant à offrir aux groupes sous-représentés la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle et de se faire connaître dans le secteur de la mode et du luxe. Kering a également lancé le programme *Giving Back* pour répondre aux besoins exprimés par les collaborateurs de s'engager. Ce programme offre aux collaborateurs des Maisons participantes l'opportunité de soutenir des causes locales spécifiques, en effectuant 21 heures de bénévolat rémunérées par an.

### 3.4.3.2 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes

**Conditions de travail sûres et saines.** Kering s'engage sur le principe de la prévention des risques et veille à garantir la santé et la sécurité au travail de ses salariés en se conformant à toute réglementation applicable et en établissant les meilleures pratiques appropriées. La direction de la Santé de Kering est responsable de la gestion de la sécurité des sites du Groupe, de l'élaboration des plans d'urgence et de la conduite des programmes de formation en matière de sécurité destinés aux salariés. Kering, Gucci et Bottega Veneta ont également obtenu des certifications SA8000 et ISO 45001 relatives aux systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, ayant pour but de réduire les accidents et maladies du travail et de promouvoir et protéger la santé physique et mentale des salariés. Kering et les Maisons ont également lancé de multiples initiatives destinées à assurer la santé et la sécurité des salariés pendant la pandémie, notamment en se conformant aux réglementations applicables, en faisant appel de manière accrue au télétravail et en proposant des tests gratuits aux salariés sur certains sites.

**Substances chimiques / dangereuses.** Kering travaille en permanence à la réduction de l'utilisation des substances chimiques et dangereuses dans les produits et les processus de production de ses Maisons. À cet effet, le Groupe a créé deux listes de substances soumises à restriction : une pour les processus de production, la liste « MRSL » (*Manufacturing Restricted Substance List*) et une pour les produits, la « PRSL » (*Product Restricted Substance List*). La MRSL se concentre sur l'arrêt de l'utilisation des substances chimiques dangereuses dans les processus de fabrication afin d'éviter l'exposition des travailleurs à des substances dangereuses et de réduire les rejets toxiques dans l'eau. La source principale de production de déchets dangereux du Groupe concerne les activités de ses tanneries. Ainsi, le Groupe s'implique activement dans la recherche et développement de procédés de tannage respectueux de l'environnement, et a introduit de nouveaux procédés de tannage sans métaux lourds dans les tanneries du Groupe.

### 3.4.3.3 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les dommages environnementaux graves

**Compte de résultat environnemental.** Depuis 2012, c'est à travers son EP&L que Kering mesure et quantifie ses progrès pour devenir un Groupe plus durable. L'EP&L, pour lequel le Groupe a reçu en 2022 un prix *Green Finance* aux *Digital Finance Awards*, lui permet de mesurer ses impacts sur le capital naturel dans l'ensemble de sa chaîne de valeur et de leur attribuer une valeur monétaire. Pierre angulaire de la démarche environnementale du Groupe, l'EP&L sert également d'outil de pilotage à travers lequel Kering définit sa feuille de route pour les années à venir en termes de stratégie d'approvisionnement ou encore de choix de matières. En 2020, Kering a également étendu le périmètre de l'EP&L aux phases d'usage et de fin de vie des produits. Le Groupe a réalisé entre 2015 et 2022 une baisse de 50 % de l'intensité EP&L de ses propres activités et de sa chaîne d'approvisionnement. Conformément à ses engagements de transparence, les résultats EP&L du Groupe ainsi qu'une analyse des progrès réalisés sont partagés via la plateforme *open source* [kering-group.opendatasoft.com](https://kering-group.opendatasoft.com). En 2022, Kering a publié non seulement ses impacts EP&L évalués en euros, mais aussi des indicateurs de suivi avant monétisation en fournissant, entre autres, l'empreinte globale du Groupe en

termes d'émissions de gaz à effet de serre, d'utilisation des sols, de production de déchets et d'utilisation de l'eau. De plus, un rapport d'assurance modérée de l'un des commissaires aux comptes du Groupe a été établi en 2022 sur une sélection d'informations relatives à l'EP&L.

**Réduction des émissions de carbone.** Le Groupe s'est fixé des objectifs très ambitieux de réduction de son empreinte carbone d'ici 2030. Dans le cadre du *Fashion Pact*, Kering et plus de 250 marques mondiales de mode se sont engagées à agir dans la lutte contre le changement climatique, la restauration de la biodiversité et la protection des océans. Les sociétés participantes se sont notamment engagées à prendre des mesures pour atteindre l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre à horizon 2050 afin de maintenir le réchauffement climatique sous le seuil de 1,5 °C d'ici à 2100. Les mêmes objectifs ont été établis dans le cadre de la *Watch & Jewellery Initiative* lancée par le Groupe et Cartier en 2021. Dans le cadre de ces engagements, Kering poursuit son programme de compensation, qui en 2022 a couvert 100 % de ses émissions des Scopes 1, 2 et 3 (calculés via l'EP&L - hors usage et fin de vie des produits), correspondant à 2 143 465 tCO<sub>2</sub>e pour 2021. Des crédits carbone ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+ (Réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation forestière), certifiés par le *Verified Carbon Standard* (« VCS »). Ceci garantit non seulement la génération de crédits carbone mais représente également un fort soutien aux populations locales et à la protection de la biodiversité.

**Privilégier les énergies renouvelables.** En 2022, Kering a atteint son objectif RE100 d'atteindre 100 % d'électricité renouvelable, en accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100. Kering privilégie également la signature de contrats d'achat d'électricité verte produite localement. Si cette pratique n'est pas possible, Kering a recours à l'achat de certificats « verts » (*Energy Attribute Certificates*). Hormis les achats externes, les Maisons continuent d'intensifier leur recours à l'énergie renouvelable, notamment en installant des panneaux solaires. En mai 2022, Kering a obtenu la certification LEED Platinum pour sa plateforme de Trecate (Italie), le plus grand site logistique au monde obtenant cette certification. Cette plateforme dispose également de la plus grande toiture photovoltaïque d'Italie, produisant plus d'énergie qu'elle n'en consomme.

**Suivi de la consommation d'énergie.** S'efforçant constamment d'optimiser l'efficacité énergétique de ses sites, Kering a mis en œuvre un système de suivi de la consommation énergétique qui permet aux Maisons d'avoir accès à la consommation mensuelle de leurs sites présents sur une plateforme informatique. Ce système permet en outre de rationaliser le processus d'achat d'énergie par mutualisation et massification des volumes et d'accroître le recours à l'énergie renouvelable.

**Traitement des déchets.** S'efforçant de réduire au minimum la production de déchets générés par les activités du Groupe, en particulier dans le secteur de la distribution, Kering et ses Maisons ont établi des partenariats dédiés afin de trouver des solutions durables pour le recyclage des déchets. En outre, les tanneries représentant la principale source de production de déchets dangereux au sein du Groupe, chaque tannerie dispose de sa propre station de traitement des eaux usées, assurant le prétraitement de toutes les eaux usées sur site.

**Des emballages plus durables.** Kering et ses Maisons s'efforcent de s'approvisionner de la façon la plus durable possible en matière recyclée ou biosourcée et certifiée. Ils conduisent des actions visant à réduire l'utilisation des emballages tout en maintenant un niveau optimal de protection des produits manufacturés. En 2020, Kering a développé un nouveau standard emballage énonçant les principes d'éco-conception à appliquer pour améliorer



l'empreinte environnementale des matériaux d'emballages. Dans le même esprit, Kering s'est engagé à mettre fin à l'utilisation des plastiques à usage unique dans ses emballages à destination des clients et partenaires commerciaux, respectivement en 2025 et 2030.

**Réduction de la consommation d'eau.** Kering s'efforce de réduire la consommation d'eau dans ses activités : 68 % de la consommation d'eau sur l'ensemble du Groupe est utilisée à des fins domestiques et 32 % à des fins industrielles. La consommation d'eau à usage industriel du Groupe concerne essentiellement les tanneries, qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique avancé. Cependant, les Maisons ont poursuivi leurs efforts pour identifier des procédés innovants de tannage qui, outre l'élimination de métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau.

**Protection de la biodiversité.** Kering s'engage à préserver la biodiversité grâce à plusieurs programmes de conservation. Comme indiqué ci-dessus, en 2020, le Groupe a élaboré une

stratégie biodiversité qui vise à enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Dans le cadre de ses engagements, Kering protégera un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2025, notamment par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales. Kering a également créé le *Kering Regenerative Fund for Nature (Regenerative Fund for Nature)* pour encadrer ses programmes d'action et atteindre un impact net positif à horizon 2025. Au niveau des Maisons, en 2020, Gucci a rejoint le fond *Lion's Share*, pour soutenir des projets de bien-être animal et de conservation via des contributions aux dépenses de publicité figurant des animaux. Gucci a également collaboré avec ForestaMI en faveur de la sauvegarde des forêts en Lombardie.

### 3.4.4 Mesures d'atténuation des risques et de prévention des atteintes associées aux activités de la chaîne d'approvisionnement

**Actions de sensibilisation des fournisseurs.** Kering et ses Maisons proposent aux fournisseurs plusieurs actions de sensibilisation visant à les doter d'outils leur permettant de se conformer aux standards sociaux et environnementaux les plus exigeants. À titre d'exemple, le *Material Innovation Lab* de Kering interagit quotidiennement avec les fournisseurs de prêt-à-porter et accessoires pour faire adhérer aux *Kering Standards*. Dans le même esprit, en 2019, Gucci a organisé un certain nombre de réunions et de séminaires avec ses fournisseurs pour partager sa stratégie de développement durable, les *Kering Standards* et les projets phares mis en œuvre au sein de ses chaînes d'approvisionnement. Des ateliers ont abordé, entre autres thématiques, les matériaux *Forest Stewardship Council*, le bien-être animal et la traçabilité. En 2020, Gucci a également lancé la *Gucci Supply Chain Academy*, programme de formation sur mesure conçu autour d'un ensemble de compétences clés pour la fonction chaîne d'approvisionnement, dans le but d'homogénéiser les connaissances et de les mettre à la disposition de tous, d'anticiper les tendances du marché et de faire face aux défis commerciaux.

**Certifications de développement durable.** De nombreux fournisseurs de Kering et des Maisons ont obtenu auprès de tiers des certifications de développement durable couvrant, entre autres, des standards environnementaux et sociaux. Kering compare régulièrement les standards qui sous-tendent ces certifications avec ceux qui sont établis par ses Principes de développement durable et les *Kering Standards* afin de connaître les certifications qui sont en ligne avec ceux-ci, et celles qui ne peuvent pas être acceptées.

#### 3.4.4.1 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les impacts graves sur les droits humains et les libertés fondamentales

**Travail des enfants / Travail forcé.** Kering et ses Maisons interdisent toute forme de travail des enfants ou de travail forcé sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et appliquent à leur égard une politique de « tolérance zéro », qui conduit à la rupture immédiate de la relation avec le fournisseur concerné. À ce titre, les audits réalisés dans le cadre du système de gestion Hercules comprennent plusieurs mesures visant à identifier les potentiels cas de travail des enfants ou de travail forcé. En outre, le département d'Audit

de la chaîne d'approvisionnement procède à une analyse périodique concernant les fournisseurs afin de déterminer le coût de leur travail par minute, ce qui peut conduire à des investigations ciblées concernant toute anomalie identifiée dans le cadre de ce processus, une telle anomalie pouvant être un indicateur de pratiques de travail abusives.

**Promouvoir la diversité et prévenir la discrimination.** Kering et ses Maisons attendent de leurs partenaires commerciaux qu'ils respectent et favorisent l'égalité des chances et de traitement au travail et qu'ils maintiennent un lieu de travail inclusif. Outre les engagements inclus dans les Principes de développement durable, les audits réalisés dans le cadre du système de gestion Hercules examinent également les potentiels cas de pratiques discriminatoires dans les activités des fournisseurs. Kering et ses Maisons italiennes ont publié, en collaboration avec la *Camera Nazionale della Moda* et trois associations spécialisées (BSR, Wise Growth, et Valore D), des recommandations pratiques sur l'avancement de l'égalité femmes-hommes dans la chaîne d'approvisionnement du secteur du luxe italien à la suite d'une étude d'envergure concernant les défis auxquels les femmes sont confrontées dans la chaîne d'approvisionnement. Cette étude a concerné 180 fournisseurs et permis d'interroger 880 personnes, dont 70 % de femmes, au sujet de l'égalité femmes-hommes par le biais d'entretiens en personne et de questionnaires. Elle a identifié quatre axes prioritaires : (i) conditions de travail et opportunités économiques ; (ii) gestion de carrière et leadership, (iii) maternité et (iv) comportements sur le lieu de travail et harcèlement. Lancée en 2020, la phase 2 du projet s'est concentrée sur la mise en œuvre de ces recommandations en faisant connaître les quatre axes prioritaires. Kering a également travaillé sur un projet portant sur l'autonomisation des femmes dans les mines d'or au Ghana, au moyen, entre autres, de micro-prêts et de formations, ainsi que sur un projet visant à soutenir 150 cultivateurs de coton en Inde par un effort éducatif dans les communautés au sujet des droits des femmes, de l'éducation, et de la santé et sécurité.

**Bannir le harcèlement et la violence.** Kering et ses Maisons attendent de leurs fournisseurs qu'ils traitent les salariés avec dignité et respect et interdisent les punitions corporelles, la coercition mentale ou physique et les abus verbaux. À ce titre, les fournisseurs et sous-fournisseurs ne doivent se livrer à aucun comportement agressif, abusif, vexatoire, intimidant ou menaçant, tel que l'abus verbal, l'usage de stéréotypes négatifs, les contacts non désirés, les avances sexuelles non désirées ou les demandes de faveurs sexuelles. La Fondation

Kering œuvre au soutien des femmes victimes de violence, par le biais de collaborations avec des services d'aide aux victimes et d'experts locaux et en mettant en œuvre des programmes de prévention pour les jeunes afin d'accomplir un réel changement.

**Dialogue accru.** Kering et ses Maisons attendent de leurs partenaires commerciaux qu'ils poursuivent un dialogue ouvert et constructif avec les travailleurs et leurs représentants et qu'ils respectent le droit des travailleurs de constituer et d'adhérer à des organisations et de dialoguer dans le cadre de négociations collectives. Outre les engagements inclus dans les Principes de développement durable, il est à noter que les audits réalisés dans le cadre du système de gestion Hercules portent, entre autres, sur la liberté d'association et le droit à la négociation collective.

**Conditions de travail décentes.** Kering attend de ses fournisseurs qu'ils accordent à leurs employés une rémunération au moins égale au minimum légal ou, si elle est plus élevée, à la norme de rémunération pratiquée dans le secteur. Kering a pour objectif que les collaborateurs de sa chaîne d'approvisionnement perçoivent un salaire décent pour leur travail. Kering attend de ses partenaires commerciaux qu'ils se conforment aux réglementations applicables concernant la durée du travail, qui ne saurait toutefois excéder 48 heures de travail par semaine. Les salaires et les heures de travail font également l'objet de vérifications par le biais des audits réalisés dans le cadre du système de gestion Hercules, qui couvre les salaires et la durée du travail ainsi que la sous-traitance et le risque de recours illégal à des sous-traitants qui emploient des travailleurs sous-payés. Parmi d'autres initiatives, le Groupe participe activement au projet Utthan en Inde, qui vise à l'autonomisation des artisans de la broderie, en particulier grâce au versement de salaires décents et à la réglementation de la durée du travail.

**Protection contre les atteintes envers les communautés locales.** Kering et ses Maisons s'engagent à respecter et à contribuer activement au développement économique et social des communautés locales affectées par leurs activités dans le monde entier. À cet égard, Kering s'engage en particulier à éviter les évictions forcées et les déplacements de populations résultant de ses activités. Kering et ses Maisons encouragent par ailleurs leurs fournisseurs et sous-fournisseurs à développer une relation constructive avec les communautés locales, et exigent qu'ils s'approvisionnent en matières premières de manière conforme aux Kering Standards et aux Principes de développement durable.

### 3.4.4.2 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes

**Conditions de travail sûres et saines.** Kering et ses Maisons attendent de leurs partenaires commerciaux qu'ils créent un environnement de travail respectueux de la santé et de la sécurité en mettant en œuvre des mesures effectives et appropriées pour éviter toute mise en danger de la santé et de la sécurité des travailleurs. À titre d'exemple, les fournisseurs sont tenus de fournir aux travailleurs concernés les équipements de protection individuels prescrits par les réglementations applicables et de leur offrir des formations sur les normes et

procédures de sécurité qu'ils doivent respecter. Les travailleurs doivent également avoir accès à des équipements sanitaires propres et à l'eau potable. Les audits réalisés dans le cadre du système de gestion Hercules traitent expressément de thèmes spécifiques dédiés à la revue des pratiques en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail.

**Substances chimiques / dangereuses.** Comme indiqué ci-dessus, Kering s'est engagé à éliminer progressivement toutes les substances chimiques dangereuses de ses processus de production. Le cadre de gestion des substances chimiques du Groupe va au-delà des exigences réglementaires et inclut des recommandations spécifiques, les listes PRSL et MRSL décrites ci-dessus, lesquelles identifient les substances dont la présence doit être restreinte dans les produits et les processus de production. Kering exige de ses fournisseurs et sous-fournisseurs qu'ils se conforment strictement à ce cadre et qu'ils signalent tout cas de non-conformité. Le respect de ces exigences fait l'objet de vérifications dans le cadre des audits Hercules et d'autres audits relatifs aux substances chimiques, visant des catégories spécifiques de fournisseurs à risque.

### 3.4.4.3 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les atteintes environnementales graves

**Compte de résultat environnemental.** Comme indiqué ci-dessus, l'EP&L est la pierre angulaire de la démarche environnementale du Groupe qui permet à Kering et à ses Maisons de mesurer l'impact environnemental tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs et sous-fournisseurs sont invités à partager avec Kering et ses Maisons des informations concernant notamment les émissions atmosphériques, la consommation d'énergie, l'utilisation des terres, la production de déchets, la consommation d'eau et les rejets aqueux. Le Groupe a réalisé entre 2015 et 2022 une baisse de 50 % de l'intensité EP&L de ses propres activités et de sa chaîne d'approvisionnement.

**Approvisionnement en matières premières.** L'EP&L du Groupe fait clairement apparaître que la majorité des impacts environnementaux (70 %) se situe en amont de ses chaînes d'approvisionnement, au niveau de la production des matières premières et de leur première transformation (Tiers 3 et 4). En 2022, Kering a tracé 95 % de ses matières au moins jusqu'à leur pays d'origine, et au-delà concernant les matières animales (cuir, peaux précieuses). À horizon 2025, Kering a pour objectif d'assurer la traçabilité à 100 % de ses matières premières, qui devront être parfaitement conformes aux *Kering Standards* afin de réduire davantage son empreinte environnementale. Par ailleurs, Kering a l'intention d'étendre le périmètre couvert par les *Kering Standards* et de développer une plateforme d'achats interne afin d'avoir accès à des matières premières de haute qualité et durables dans le prolongement de la réussite de la plateforme *Kering Ethical Gold*.

**Réduire les émissions de carbone.** Le Groupe continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre. En 2022, Kering a volontairement compensé 100 % de ses émissions des Scopes 1, 2 et 3 (calculés via l'outil EP&L – hors usage et fin de vie des produits), correspondant à 2 143 465 tCO<sub>2</sub> au titre de 2021. Des crédits carbone ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+, certifiés par le VCS.

**Déchets et emballages.** Le passage à une économie circulaire, qui vise à sortir du modèle linéaire « prélever – fabriquer – consommer – jeter », implique bien plus que le simple usage de matières recyclées, ou la conception de produits recyclables, et nécessite un réel changement de pratiques à chaque étape du cycle de production. À ce titre, en 2021, Kering a publié un rapport présentant ses nouvelles ambitions en matière d'économie circulaire, et a participé à la construction de la vision pour une mode circulaire de la Fondation Ellen MacArthur, publiée en octobre 2020 et fédérant le secteur autour d'un référentiel et de définitions communs. Cette vision repose sur trois piliers : « used more », « made to be made again », et « made from safe and recycled or renewable inputs », sur lesquels Kering et ses Maisons déploient leur démarche d'économie circulaire. Le premier pilier de la mode circulaire s'attache à créer des produits qui durent, conservent leur valeur dans le temps et d'autre part à produire au plus juste pour éviter tout invendu. Le deuxième pilier de la mode circulaire s'attache à réutiliser, *upcycler* ou recycler efficacement les matériaux, produits et emballages tout en travaillant au renforcement des filières associées, en bonne collaboration avec les acteurs publics et privés. Le troisième pilier de la vision pour une mode circulaire s'attache à la gestion saine des produits chimiques, un recours maximal aux matériaux recyclés ou renouvelables, et au recyclage à chaque étape de production. Concernant les matériaux à utiliser, les *Kering Standards* permettent aux Maisons du Groupe d'identifier les approvisionnements à privilégier par matériau : recyclé, biosourcé, certifié. Comme indiqué ci-avant et en ligne avec la *Circularity ambition* du Groupe, les *Kering Standards* incluent désormais une section relative à la fin de vie des produits visant à la promotion d'une économie circulaire. De plus, le *Material Innovation Lab* offre aux équipes design des Maisons un vivier de matières durables et innovantes, et les accompagne dans la sélection de matériaux circulaires. Kering participe également au programme *Clean by Design* lancé par le *Natural Resources Defense Council* pour permettre aux Maisons de proposer des audits environnementaux gratuits aux fournisseurs, visant à l'amélioration de leurs pratiques environnementales et particulièrement à la réduction des déchets et des émissions. Enfin, les audits réalisés dans le cadre du système de gestion Hercules examinent également les pratiques de gestion des déchets des fournisseurs, y compris les pratiques de recyclage.

**Bien-être animal.** Kering exige de ses fournisseurs qu'ils veillent à ce que la capture, l'élevage, le transport, la manipulation et l'abattage des animaux s'effectuent de manière conforme aux lois et règlements locaux applicables en matière sociale, environnementale et de bien-être animal. Comme indiqué ci-dessus, Kering a d'autre part publié en 2019 ses *Standards* communs à toutes les espèces animales présentes dans ses chaînes d'approvisionnement ainsi que

des standards spécifiquement élaborés pour les veaux, les bovins, les moutons et les chèvres, qui sont des espèces particulièrement présentes dans la chaîne d'approvisionnement du cuir. Pour aller plus loin dans son engagement envers le bien-être animal, à compter des collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'utilise de fourrure. Les équipes de Kering et des Maisons effectuent de nombreuses visites d'élevages et poursuivent un engagement actif auprès des différents fournisseurs potentiels et existants pour les évaluer et les accompagner dans l'amélioration de leurs pratiques durables de gestion de l'environnement, de la biodiversité et du bien-être animal. Le Groupe a également poursuivi le déploiement de son plan d'action visant à vérifier l'adéquation des *Kering Standards* avec les pratiques en place dans ses chaînes d'approvisionnement de peaux exotiques. L'évaluation est conduite avec des programmes spécifiques à chaque chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les particularités de chaque espèce d'animal et chaque type de fournisseur. À cet égard, il est à noter que le Groupe et ses Maisons se conforment aux législations et réglementations nationales et internationales pour le commerce des peaux précieuses : toutes les peaux d'espèces classées en danger ou vulnérables par la Convention sur le commerce international des espèces menacées d'extinction (CITES) sont obtenues avec un certificat attestant de leur origine légale délivrée par la CITES et l'autorité exportatrice pour s'assurer que ce commerce ne nuit pas aux espèces menacées.

**Protection de la biodiversité.** Comme indiqué ci-dessus, dans le cadre de sa stratégie en matière de biodiversité, Kering s'engage à avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici 2025. Pour cela, Kering a convenu de protéger un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement, et de faciliter par le biais du *Regenerative Fund For Nature* le passage à des pratiques agricoles régénératives sur un million d'hectares supplémentaires dans les zones où les matières premières présentes dans la chaîne d'approvisionnement de Kering sont extraites. En outre, les Maisons évitent de s'approvisionner en matériaux ayant des impacts négatifs connus sur l'environnement, en particulier dans les zones d'importance écologique critique. Comme précisé dans les *Kering Standards*, il s'agit, par exemple, de veiller à ce que tous les approvisionnements soient issus de matériaux exempts d'impact sur la déforestation, ainsi que de s'assurer que les matériaux respectent étroitement les orientations publiées dans le cadre de la CITES. Lorsque les impacts sont inévitables, Kering et ses Maisons s'efforcent de réduire les impacts négatifs sur l'environnement en s'approvisionnant en matériaux issus de sources privilégiées telles que définies dans les *Kering Standards*, qui précisent les certifications tierces recommandées dans les chaînes d'approvisionnement garantissant des pratiques agricoles à faible impact, telles que l'agriculture biologique par exemple.

### 3.5 Mécanisme d'alerte

Instauré en 2005, le système d'alerte éthique a été renforcé une première fois en 2013 avec la création de deux Comités d'éthique régionaux (APAC et Amériques), s'ajoutant au Comité d'éthique du Groupe mis en place en 2005, puis à nouveau en 2018, notamment pour assurer la pleine conformité aux dispositions de la loi dite « Sapin II ». Il est désormais ouvert à tous les collaborateurs du Groupe mais aussi aux collaborateurs de tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe et/ou ses Maisons entretiennent des relations contractuelles. Lorsque le système d'alerte éthique a été ouvert aux fournisseurs et prestataires, ceux-ci en ont été informés.

Les alertes reçues par le biais du système d'alerte éthique du Groupe sont traitées par le département Conformité et les Comités d'éthique du Groupe. Kering est pleinement engagé à préserver le caractère strictement confidentiel de l'identité du lanceur d'alerte et des informations précisées dans le signalement, et interdit l'adoption de mesures de représailles de quelque nature que ce soit envers les auteurs de signalement qui agissent de bonne foi. La procédure d'alerte du Groupe est précisée en détail dans le Code d'éthique de Kering, qui est disponible publiquement sur le site web du Groupe.

### 3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité

Conformément à l'approche transversale adoptée par Kering afin de mieux appréhender les défis liés à la protection des droits humains et de l'environnement, la mise en œuvre de l'ensemble des mesures décrites ci-avant est supervisée par le Comité exécutif, ainsi que par d'autres comités établis au niveau du Groupe. Ces comités comprennent le Comité développement durable et le Comité d'audit, auxquels le *Chief Audit Executive*, la Directrice des ressources humaines, ainsi que la Directrice du développement durable et des relations institutionnelles rendent compte régulièrement de la mise en œuvre des contrôles existants. Un comité dédié assure également la supervision du déploiement du système de gestion Hercules.

Comme indiqué ci-dessus, Kering procède à une mise à jour périodique de sa cartographie des risques afin d'assurer l'évaluation continue des contrôles destinés à atténuer les risques pertinents au regard de la Loi sur le devoir de vigilance. De plus, la mise en œuvre globale du plan d'action de la cartographie des risques est supervisée par le département Conformité du Groupe, qui procède également à des revues de conformité pour veiller à la bonne mise en œuvre par les entités du Groupe et les Maisons des politiques et procédures de Kering en matière de conformité. Le département Conformité assure également un suivi régulier des risques liés aux droits humains et à l'environnement dans les pays les plus à risque pour ses opérations et sa chaîne d'approvisionnement.

Kering s'engage à faire en sorte que toutes les alertes, notamment celles relatives à la mise en œuvre de la Loi sur le devoir de vigilance, soient traitées de manière appropriée et que les mesures adéquates soient prises pour remédier aux allégations remontées si elles s'avèrent fondées.

En 2020, Kering a lancé une large campagne de communication, destinée notamment à rappeler aux employés de ses fournisseurs directs l'existence du système d'alerte éthique et la manière de l'utiliser. Cette campagne, traduite en 15 langues, s'articulait autour de deux documents : (i) un poster à afficher dans les lieux pertinents des sites des fournisseurs et prestataires, pour être vu par le plus grand nombre (cantine, vestiaire, entrée...), et (ii) un « flyer » à remettre directement aux salariés. Cette campagne a été mise à jour en 2021 pour cibler les nouveaux fournisseurs. Pour plus d'informations sur le déploiement de cette campagne et sa mise à jour, voir le chapitre 4 relatif au développement durable.

Un certain nombre d'autres fonctions au niveau du Groupe, notamment la direction Développement durable et la direction des Ressources humaines, interviennent aussi en soutien des Maisons dans le cadre de la mise en œuvre des politiques et stratégies de Kering. La mise en œuvre du dispositif de contrôle interne de Kering dans les activités internes du Groupe est périodiquement évaluée par la direction de l'Audit interne du Groupe grâce à des audits internes réalisés conformément au plan d'audit annuel du Groupe.

En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, comme indiqué ci-dessus, le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering réalise des audits réguliers destinés à évaluer la mise en œuvre des Principes de développement durable de Kering par les fournisseurs du Groupe, notamment à l'égard de la protection des droits humains, de la santé et de la sécurité, et de l'environnement. Les anomalies les plus graves détectées lors de ces audits sont discutées et évaluées lors de comités réunissant le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement et les Maisons concernées afin de statuer sur la suite de la relation avec les fournisseurs. Des audits de suivi dédiés, dont la fréquence varie en fonction du profil de risque et des anomalies détectées, sont également organisés afin de vérifier si les fournisseurs ont mis fin à ces dernières.

### 3.6.1 Indicateurs de suivi et de performance

Afin de renforcer la supervision de la bonne mise en œuvre des contrôles décrits ci-avant, Kering a également mis en place des indicateurs de suivi et de performance dédiés.

	Activités internes	Chaîne d'approvisionnement
<b>Droits humains et libertés fondamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>96,5 % des employés du Groupe ont suivi la formation annuelle <i>Ethics and Compliance</i> en 2022</li> <li>6 500 employés formés via la formation sur les <i>Kering Standards</i></li> <li>Les femmes représentent 63 % des employées, 57 % des managers et 45 % des membres du Conseil d'administration</li> <li>Kering est deuxième du classement Refinitiv Diversity &amp; Inclusion Index 2022 (égalité femmes-hommes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 118 audits fournisseurs réalisés en 2022, dont 2 068 audits globaux et 2 050 audits de suivi</li> <li>35 % de ces audits conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 65 % par des auditeurs externes</li> <li>Répartition des anomalies constatées lors de ces audits : 73,3 % d'observations ; 24,8 % de non-conformités modérées ; 1,5 % de non-conformités graves ; et 0,4 % de zéro tolérance</li> </ul>
<b>Santé et sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>252 accidents du travail avec arrêt comptabilisés au sein du Groupe en 2022</li> <li>Taux de gravité de ces accidents : 0,09</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition par thème des anomalies constatées lors des audits réalisés au 31 décembre 2022 : 76,3 % Santé et sécurité ; 11,4 % Salaire et condition d'emploi ; 5,7 % Environnement ; 3,6 % Heures de travail ; et 3 % autres</li> <li>A la suite des audits conduits à ce jour, 64,8 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 29,5 % partiellement conformes, 4,6 % en progrès attendu et 1,1 % en zéro tolérance</li> <li>57 fournisseurs ont vu leur relation commerciale arrêtée en 2022 à la suite de résultats d'audits non satisfaisants</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissions Scope 1 et 2 selon le GHG Protocol : 29 258 tCO<sub>2</sub>e</li> <li>Intensité carbone Scope 1 et 2 par €m marge brute (calculée par l'outil EP&amp;L) : 1,93 tCO<sub>2</sub>e</li> <li>477 398 tCO<sub>2</sub> compensées en 2022 (Tier 0)</li> <li>100 % de l'électricité utilisée par le Groupe est renouvelable dans tous les pays où cela est possible, conformément aux lignes directrices de l'organisation RE100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissions scope 3 (hors usage et fin de vie) : 2 150 310 tCO<sub>2</sub>e</li> <li>Intensité carbone Scope 3 par €m marge brute (calculée par l'outil EP&amp;L – hors usage et fin de vie) : 141,49 tCO<sub>2</sub>e</li> <li>1 666 067 tCO<sub>2</sub> compensées en 2022 (Tiers 1 à 4)</li> <li>71 % des matières premières alignées avec les Kering Standards (2022)</li> <li>95 % de traçabilité atteinte pour les matières premières</li> <li>7 premiers projets sélectionnés dans le cadre du <i>Regenerative Fund for Nature</i>, couvrant 840 Kha</li> </ul>



# CHAPITRE 6

## États financiers au 31 décembre 2022

---

<b>1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2022</b>	<b>338</b>	<b>3 - Comptes annuels de la société Kering SA</b>	<b>404</b>
1.1 Compte de résultat consolidé	338	3.1 Bilan actif aux 31 décembre 2022 et 2021	404
1.2 État du résultat global consolidé	339	3.2 Bilan passif aux 31 décembre 2022 et 2021	404
1.3 Bilan consolidé	340	3.3 Compte de résultat	405
1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	341	3.4 Tableau des flux de trésorerie	405
1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	342	3.5 Variation des capitaux propres	406
1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2022	343	3.6 Annexe comptable	406
<b>2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>400</b>	3.7 Autres informations	418
		3.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices	420
		<b>4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>421</b>
		<b>5 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées</b>	<b>425</b>

# 1 - COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2022

## 1.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	<b>20 351</b>	<b>17 645</b>
Coût des ventes		(5 153)	(4 577)
<b>Marge brute</b>		<b>15 198</b>	<b>13 068</b>
Autres charges de personnel	4	(2 830)	(2 444)
Autres produits et charges opérationnels courants		(6 779)	(5 607)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>5 589</b>	<b>5 017</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	6	(194)	(220)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>5 395</b>	<b>4 797</b>
Résultat financier	7	(260)	(273)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>5 135</b>	<b>4 524</b>
Charge d'impôt	8	(1 420)	(1 280)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		2	1
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>3 717</b>	<b>3 245</b>
<i>dont part du Groupe</i>		3 613	3 165
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		104	80
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>		<b>1</b>	<b>11</b>
<i>dont part du Groupe</i>		1	11
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		-	-
<b>TOTAL GROUPE</b>			
<b>Résultat net</b>		<b>3 718</b>	<b>3 256</b>
<i>dont part du Groupe</i>		3 614	3 176
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		104	80
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>3 614</b>	<b>3 176</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	9.1	29,34	25,49
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	9.1	29,31	25,49
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>		<b>3 613</b>	<b>3 165</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	9.1	29,33	25,40
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	9.1	29,30	25,40
<b>Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe</b>		<b>3 747</b>	<b>3 361</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	9.2	30,42	26,98
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	9.2	30,39	26,98



## 1.2 État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Résultat net</b>		<b>3 718</b>	<b>3 256</b>
<b>Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :</b>		<b>(69)</b>	<b>220</b>
- variation des écarts de conversion		(69)	220
- montants transférés au compte de résultat		-	-
<b>Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :</b>	19.6	<b>246</b>	<b>(280)</b>
- variation de juste valeur		(68)	(261)
- montants transférés au compte de résultat		327	(34)
- effets d'impôt		(13)	15
<b>Variation des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence :</b>		-	-
- variation de juste valeur		-	-
- montants transférés au compte de résultat		-	-
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat</b>		<b>177</b>	<b>(60)</b>
<b>Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :</b>	21	<b>24</b>	<b>16</b>
- variation des écarts actuariels		30	18
- effets d'impôt		(6)	(2)
<b>Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :</b>	14.2	<b>(225)</b>	<b>83</b>
- variation de juste valeur		(272)	91
- effets d'impôt		47	(8)
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat</b>		<b>(201)</b>	<b>99</b>
<b>Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>		<b>(24)</b>	<b>39</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>3 694</b>	<b>3 295</b>
<i>dont part du Groupe</i>		3 576	3 201
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		118	94

## 1.3 Bilan consolidé

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2022	31/12/2021
Écarts d'acquisition	10	4 053	2 891
Marques et autres immobilisations incorporelles	11	7 357	7 032
Droits d'utilisation sur contrats de location	12.1	4 929	4 302
Immobilisations corporelles	13	3 388	2 967
Participations dans les sociétés mises en équivalence		49	31
Actifs financiers non courants	14	855	1 054
Actifs d'impôt différé	8.3	1 640	1 352
Autres actifs non courants		8	6
<b>Actifs non courants</b>		<b>22 279</b>	<b>19 635</b>
Stocks	15	4 465	3 369
Créances clients et comptes rattachés	16	1 180	977
Créances d'impôt courant		378	822
Actifs financiers courants	14	167	22
Autres actifs courants		1 136	975
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.1	4 336	5 249
<b>Actifs courants</b>		<b>11 662</b>	<b>11 414</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>		<b>-</b>	<b>19</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>33 941</b>	<b>31 068</b>

### Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2022	31/12/2021
Capitaux propres - Part du Groupe		13 998	13 347
Capitaux propres - Part des intérêts minoritaires		785	389
<b>Capitaux propres</b>	17	<b>14 783</b>	<b>13 736</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	18.2	4 347	2 976
Passifs non courants sur contrats de location	12.2	4 420	3 826
Passifs financiers non courants	20	-	-
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	21	66	89
Provisions non courantes	22	19	16
Passifs d'impôt différé	8.3	1 572	1 452
Autres passifs non courants		228	198
<b>Passifs non courants</b>		<b>10 652</b>	<b>8 557</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	18	2 295	2 442
Passifs courants sur contrats de location	12.2	812	675
Passifs financiers courants	20	663	743
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 263	1 742
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	21	12	12
Provisions courantes	22	168	138
Dettes d'impôt courant	8	567	1 148
Autres passifs courants		1 726	1 826
<b>Passifs courants</b>		<b>8 506</b>	<b>8 726</b>
<b>Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</b>		<b>-</b>	<b>49</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>33 941</b>	<b>31 068</b>

## 1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Avant affectation du résultat (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	TOTAL
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>		<b>124 922 916</b>	<b>500</b>	<b>1 863</b>	<b>(54)</b>	<b>(288)</b>	<b>362</b>	<b>9 438</b>	<b>11 821</b>	<b>214</b>	<b>12 035</b>
Résultat net								3 176	3 176	80	3 256
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						206	(197)	16	25	14	39
<b>Résultat global</b>						<b>206</b>	<b>(197)</b>	<b>3 192</b>	<b>3 201</b>	<b>94</b>	<b>3 295</b>
Variation de capital de Kering SA											
Variations de capital des filiales									-	95	95
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	5							21	21	-	21
Annulation d'actions Kering auto-détenues	17.1		(1)	(208)	209				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues <sup>(1)</sup>	17.1	(854 211)			(535)			(4)	(538)	-	(538)
Distributions de dividendes	17.2							(1 122)	(1 122)	(23)	(1 146)
Autres variations <sup>(2)</sup>								(35)	(35)	10	(25)
<b>Au 31 décembre 2021</b>		<b>124 068 705</b>	<b>499</b>	<b>1 655</b>	<b>(380)</b>	<b>(82)</b>	<b>165</b>	<b>11 490</b>	<b>13 347</b>	<b>389</b>	<b>13 736</b>
Impact de l'application des nouvelles normes IFRS au 1 <sup>er</sup> janvier 2022								(21)	(21)	-	(21)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>		<b>124 068 705</b>	<b>499</b>	<b>1 655</b>	<b>(380)</b>	<b>(82)</b>	<b>165</b>	<b>11 469</b>	<b>13 326</b>	<b>389</b>	<b>13 715</b>
Résultat net								3 614	3 614	104	3 718
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						(83)	21	24	(38)	14	(24)
<b>Résultat global</b>						<b>(83)</b>	<b>21</b>	<b>3 638</b>	<b>3 576</b>	<b>118</b>	<b>3 694</b>
Variation de capital de Kering SA		102 862		38					38		38
Variations de capital des filiales									-	346	346
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	5							45	45	-	45
Annulation d'actions Kering auto-détenues	17.1	0	(3)	(379)	382				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues <sup>(1)</sup>	17.1	(1 951 197)			(1 030)				(1 030)		(1 030)
Distributions de dividendes	17.2							(1 605)	(1 605)	(45)	(1 650)
Autres variations <sup>(2)</sup>								(352)	(352)	(23)	(375)
<b>Au 31 décembre 2022</b>		<b>122 220 370</b>	<b>496</b>	<b>1 314</b>	<b>(1 028)</b>	<b>(165)</b>	<b>186</b>	<b>13 195</b>	<b>13 998</b>	<b>785</b>	<b>14 783</b>

(1) Le coût d'acquisition des actions Kering auto-détenues est reflété dans la colonne « Actions Kering auto-détenues ». Les plus ou moins-values de cession d'actions Kering auto-détenues ainsi que les frais et les impôts afférents sont reconnus quant à eux dans la colonne « Résultat et Autres réserves ».

(2) Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires.

## 1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>3 717</b>	<b>3 245</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	2.1	1 666	1 453
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	24	(334)	18
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>24</b>	<b>5 049</b>	<b>4 716</b>
Charges/(produits) d'intérêts financiers		287	215
Dividendes reçus		(7)	(2)
Charge d'impôt courant	8.1	1 597	1 458
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>6 926</b>	<b>6 387</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	25	(902)	(38)
Impôt payé		(1 746)	(1 473)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>4 278</b>	<b>4 876</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	26	(1 071)	(934)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1	6
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		(1 565)	(466)
Cessions de filiales et entreprises associées, nettes de la trésorerie cédée		(32)	(22)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(235)	(122)
Cessions d'autres actifs financiers		115	1 049
Intérêts et dividendes reçus		17	37
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>(2 770)</b>	<b>(452)</b>
Augmentation (diminution) de capital social et autres opérations		38	-
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	17.2	(1 483)	(998)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(45)	(27)
Transactions avec les intérêts minoritaires		317	2
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	17.1	(1 030)	(538)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	18.4	1 742	63
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	18.4	(904)	(583)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		343	152
Remboursements des passifs sur contrats de location	12.4	(824)	(776)
Intérêts versés et assimilés		(298)	(222)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>27</b>	<b>(2 144)</b>	<b>(2 927)</b>
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées</b>		<b>(8)</b>	<b>(2)</b>
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		222	21
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>(422)</b>	<b>1 516</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>23</b>	<b>4 516</b>	<b>3 000</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>23</b>	<b>4 094</b>	<b>4 516</b>

## 1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2022

<b>Généralités</b>	<b>344</b>	<b>Note 19</b> Instruments dérivés et gestion des risques de marché	<b>363</b>
<b>Note 1</b> Faits marquants de l'exercice 2022	344	<b>Note 20</b> Passifs financiers	368
<b>Note 2</b> Secteurs opérationnels	345	<b>Note 21</b> Provisions pour retraites et autres avantages similaires	368
<b>Notes sur le compte de résultat consolidé</b>	<b>346</b>	<b>Note 22</b> Provisions et passifs éventuels	371
<b>Note 3</b> Chiffre d'affaires	346	<b>Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés</b>	<b>372</b>
<b>Note 4</b> Charges de personnel et effectifs	346	<b>Note 23</b> Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie	372
<b>Note 5</b> Paiements fondés sur des actions	347	<b>Note 24</b> Capacité d'autofinancement	372
<b>Note 6</b> Autres produits et charges opérationnels non courants	348	<b>Note 25</b> Variation du besoin en fonds de roulement	372
<b>Note 7</b> Résultat financier	349	<b>Note 26</b> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	373
<b>Note 8</b> Impôt sur le résultat	349	<b>Note 27</b> Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières	373
<b>Note 9</b> Résultat par action	351	<b>Autres informations</b>	<b>374</b>
<b>Notes sur le bilan consolidé</b>	<b>353</b>	<b>Note 28</b> Engagements hors-bilan	374
<b>Note 10</b> Écarts d'acquisition et tests de dépréciation	353	<b>Note 29</b> Transactions avec les parties liées	375
<b>Note 11</b> Marques et autres immobilisations incorporelles	354	<b>Note 30</b> Liste des entités consolidées	376
<b>Note 12</b> Contrats de location	355	<b>Note 31</b> Honoraires des commissaires aux comptes	387
<b>Note 13</b> Immobilisations corporelles	357	<b>Note 32</b> Événements postérieurs à la clôture	387
<b>Note 14</b> Actifs financiers	357	<b>Note 33</b> Principes et méthodes comptables	388
<b>Note 15</b> Stocks	358		
<b>Note 16</b> Créances clients et comptes rattachés	359		
<b>Note 17</b> Capitaux propres	359		
<b>Note 18</b> Endettement financier net	361		

## GÉNÉRALITÉS

Kering SA, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est situé au 40, rue de Sèvres – 75007 Paris, France. Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie et la Joaillerie.

Le 14 février 2023, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2022 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2023.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2022 reflètent la situation comptable de Kering SA, de ses filiales et ses entreprises associées (le « Groupe »).

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, ces comptes consolidés ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire à la date de clôture.

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe en application des normes comptables internationales sont présentés en Note 33 – Principes et méthodes comptables.

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

## NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2022

### Acquisition par Kering Eyewear du lunetier Maui Jim

Kering Eyewear a finalisé au cours de l'année 2022, l'acquisition de Maui Jim, suivant l'annonce effectuée le 14 mars 2022.

Maui Jim est intégré dans les comptes consolidés du groupe Kering depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2022.

Depuis sa création en 2014, Kering Eyewear a construit un modèle innovant qui lui a permis de générer un chiffre d'affaires externe de plus de 700 millions d'euros en 2021. Avec cette acquisition, Kering Eyewear franchit un nouveau cap en dépassant le milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2022 et améliorant encore sa rentabilité.

### Cession de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin à leur management

En date du 31 mai 2022, Kering a réalisé la vente des manufactures horlogères suisses Girard-Perregaux et Ulysse Nardin en cédant 100 % de sa participation dans Sowind Group SA à son management actuel. L'opération a été réalisée conformément à ce qui avait été annoncé le 24 janvier 2022.

Le résultat de cession dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2022 s'élève à 29 millions d'euros reconnus en produits opérationnels non courants.

### Finalisation du programme de rachat d'actions propres

Dans le cadre du programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % de son capital social sur une durée de 24 mois, Kering a mis en œuvre, au cours de l'année 2022, les deuxième, troisième et quatrième tranches.

Le tableau ci-dessous présente une situation des différentes tranches du programme au 31 décembre 2022 :

	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Tranche 4
<b>Période de rachat</b>	Du 25 août au 3 novembre 2021	Du 23 février au 6 avril 2022	Du 18 mai au 19 juillet 2022	Du 24 octobre au 15 décembre 2022
<b>Nombre d'actions rachetées</b>	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %
<b>Prix moyen des actions rachetées</b>	643,70 euros par action	578,71 euros par action	485,53 euros par action	511,71 euros par action
<b>Allocation des actions rachetées</b>	325 000 actions ont été annulées le 10 décembre 2021 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 9 décembre 2021	325 000 actions ont été annulées le 12 décembre 2022 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 avril 2022	400 000 actions ont été annulées le 12 décembre 2022 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juillet 2022	Les actions ainsi rachetées dans le cadre de cette quatrième tranche seront annulées courant 2023

## Émission d'un emprunt obligataire en deux tranches pour un montant total de 1,5 milliard d'euros

Kering a réalisé, le 28 avril 2022, une émission obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros se répartissant en :

- une tranche de 750 millions d'euros à trois ans assortie d'un coupon de 1,25 % ;
- et une tranche de 750 millions d'euros à huit ans assortie d'un coupon de 1,875 %.

Cette émission s'inscrit dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe. Elle concourt à l'accroissement de la flexibilité financière du Groupe en permettant le refinancement de sa dette existante ainsi que, pour partie, le financement de l'acquisition de Maui Jim.

## Lancement d'une opération d'actionnariat salarié

Kering a annoncé, le 4 mai 2022, le lancement de sa première opération d'actionnariat salarié. Les modalités de cette opération sont détaillées dans la Note 5.3.

À l'issue de la période de souscription, qui s'est étendue du 19 mai 2022 au 9 juin 2022, 102 862 actions ont été souscrites (abondement compris). Le règlement-livraison des actions a été effectué le 7 juillet 2022 au travers d'une augmentation du capital de Kering SA de 411 448 euros par émission de 102 862 actions ordinaires nouvelles.

# NOTE 2 – SECTEURS OPÉRATIONNELS

## 2.1 Informations par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Gucci</b>	<b>Yves Saint Laurent</b>	<b>Bottega Veneta</b>	<b>Autres Maisons</b>	<b>Kering Eyewear et Corporate</b>	<b>Éliminations<sup>(1)</sup></b>	<b>Total</b>
<b>2022</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>10 487</b>	<b>3 300</b>	<b>1 740</b>	<b>3 874</b>	<b>1 139</b>	<b>(189)</b>	<b>20 351</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>3 732</b>	<b>1 019</b>	<b>366</b>	<b>558</b>	<b>(88)</b>	<b>2</b>	<b>5 589</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	684	232	175	330	245	n.a.	1 666
EBITDA	4 416	1 251	541	888	157	2	7 255
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	408	112	92	221	238	n.a.	1 071
<b>2021</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 731</b>	<b>2 521</b>	<b>1 503</b>	<b>3 285</b>	<b>733</b>	<b>(128)</b>	<b>17 645</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>3 715</b>	<b>715</b>	<b>286</b>	<b>459</b>	<b>(164)</b>	<b>6</b>	<b>5 017</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	596	200	163	275	219	n.a.	1 453
EBITDA	4 311	915	449	734	55	6	6 470
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	324	72	67	180	291	n.a.	934

(1) Les éliminations intragroupe sont désormais publiées sur une colonne séparée.

## 2.2 Chiffre d'affaires par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Asie-Pacifique (hors Japon)	6 568	6 695
Europe de l'Ouest	5 566	4 045
Amérique du Nord	5 547	4 685
Japon	1 244	1 059
Reste du monde	1 425	1 160
<b>TOTAL</b>	<b>20 351</b>	<b>17 645</b>

## NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

### NOTE 3 – CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre incluant le e-commerce	16 007	13 782
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, <i>royalties</i> et autres revenus <sup>(1)</sup>	4 344	3 863
<b>TOTAL</b>	<b>20 351</b>	<b>17 645</b>

(1) Après élimination des ventes intragroupe.

### NOTE 4 – CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

#### 4.1 Charges de personnel par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Salaires et charges sociales	(2 497)	(2 083)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	(11)	(12)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	(29)	(55)
Autres	(294)	(295)
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>(2 830)</b>	<b>(2 444)</b>

(1) N'inclut pas les charges de personnel comprises dans le coût des ventes.

#### 4.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	2022	2021
Asie-Pacifique (hors Japon)	12 306	10 800
Europe de l'Ouest	19 487	18 506
Amérique du Nord	4 825	3 862
Japon	2 681	2 686
Reste du monde	3 337	2 982
<b>TOTAL</b>	<b>42 637</b>	<b>38 836</b>

#### 4.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	31/12/2022	31/12/2021
Asie-Pacifique (hors Japon)	12 888	12 315
Europe de l'Ouest	21 914	19 981
Amérique du Nord	5 840	4 462
Japon	2 934	2 816
Reste du monde	3 651	3 237
<b>TOTAL</b>	<b>47 227</b>	<b>42 811</b>



## NOTE 5 – PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

### 5.1 Plans réglés en trésorerie

Jusqu'à 2019, le Groupe a conféré à certains membres de son personnel des *Kering Monetary Units* (KMU) qui constituent des plans d'intéressement à long terme fondés sur des actions et systématiquement réglés en trésorerie, et soumis à des conditions de présence pour tous les bénéficiaires auxquelles s'ajoutent des conditions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux. Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

Au 31 décembre 2022, seul le plan attribué en 2019 est encore en cours et exerçable, le plan 2018 étant arrivé à sa fin de période d'exercice en octobre 2022. La date d'exercice est la

date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition des droits ont été satisfaites, et à partir de laquelle le paiement des droits peut être exigé par les bénéficiaires. La période d'exercice des droits acquis s'étale sur une période de deux ans au cours de laquelle les bénéficiaires peuvent choisir à leur convenance en avril et octobre et dans les quotités qu'ils déterminent, d'exercer leurs KMU sur la base de la dernière valeur déterminée.

La valeur unitaire des KMU attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering et en comparaison de la progression moyenne d'un panier de sept valeurs du Luxe.

### Informations relatives à l'attribution

Année d'attribution	2018	2019
Date d'attribution	01/01/2018	01/01/2019
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans
Période d'exercice	2 ans	2 ans
Dernière fenêtre d'exercice	octobre 2022	octobre 2023
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution du plan	331	345
Nombre d'instruments attribués à la date du plan	64 281	38 205
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	581	753

### Nombre de titres en circulation

Année d'attribution	2018	2019
<b>Solde au 31/12/2021</b>	<b>8 837</b>	<b>33 624</b>
Attribution	-	-
Annulation	(116)	(4 665)
Exercice	(8 721)	(25 201)
<b>Solde au 31/12/2022</b>	<b>-</b>	<b>3 758</b>
dont exerçables au 31/12/2022	-	3 758
Prix moyen pondéré des instruments exercés (en euros)	1 231,6	1 346,6

### 5.2 Plans réglés en actions Kering

#### Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Kering a mis en place depuis 2020, au titre des plans d'intéressement long terme, des plans d'actions gratuites et de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe et dont les caractéristiques sont les suivantes :

### Informations relatives à l'attribution

Année d'attribution	2020	2021	2022
Date d'attribution	01/10/2020	01/10/2021	04/10/2022
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution du plan	351	372	497
Nombre d'instruments attribués à la date du plan	46 596	42 752	74 274
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	542,6-608,7	622,5-628,3	457,2-461,5

## Nombre de titres en circulation

Année d'attribution	2020	2021	2022
<b>Solde au 31/12/2021</b>	<b>43 724</b>	<b>42 296</b>	-
Attribution	-	-	74 274
Annulation	(5 093)	(4 046)	(5 938)
Livraison	-	-	-
<b>Solde au 31/12/2022</b>	<b>38 631</b>	<b>38 250</b>	<b>68 336</b>

Concernant les plans d'actions de performance, le nombre final d'actions livrées aux bénéficiaires présents à l'issue de la période d'acquisition ne peut être inférieur à 50 % ou supérieur de 50 % de l'attribution initiale à ces mêmes bénéficiaires. Le ratio d'ajustement de performance sur ce nombre final est déterminé en lien avec la performance boursière de Kering sur la période d'acquisition de trois ans rapportée à la performance du secteur mesurée à partir d'un indice constitué de huit valeurs européennes de l'industrie du luxe. À ces conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires s'ajoutent des conditions de performance spécifiques pour les mandataires sociaux qui ont été présentées aux Assemblées générales des actionnaires du 16 juin 2020, du 22 avril 2021 et du 28 avril 2022.

### Autres plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Une rémunération en actions Kering peut également intervenir dans le cadre de plans spécifiquement mis en place pour des dirigeants clés des Maisons en lien avec la création de valeur de la marque dont ils ont la charge.

Un tel plan a été mis en place en 2020 dont le règlement sera effectué en actions Kering à l'issue d'une période d'acquisition de cinq ans. La juste valeur de l'avantage à la date d'attribution, dont l'évaluation a été faite par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo, s'élève à 55 millions d'euros.

## 5.3 Augmentation de capital réservée aux salariés

Kering a annoncé, le 4 mai 2022, le lancement de sa première opération d'actionariat salarié. Cette opération a été mise en œuvre en France, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Chine continentale, à Hong Kong SAR, au Japon et en Corée du Sud. Le prix de souscription des actions dans le cadre de l'opération a été fixé à 394 euros, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Kering sur Euronext Paris lors des vingt jours de bourse entre le 19 avril et le 16 mai 2022, diminué d'une décote de 20 % et arrondi au centime d'euro supérieur.

À l'issue de la période de souscription, qui s'est étendue du 19 mai 2022 au 9 juin 2022, 102 862 actions ont été souscrites (abondement compris).

Le règlement-livraison des actions a été effectué le 7 juillet 2022 au travers d'une augmentation du capital de Kering SA de 411 448 euros par émission de 102 862 actions ordinaires nouvelles.

## NOTE 6 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)

	2022	2021
Gains relatifs aux changements de périmètre de consolidation	29	5
Plus-values de cession d'actifs non courants	-	-
Autres	4	-
<b>Autres produits opérationnels non courants</b>	<b>33</b>	<b>5</b>
Pertes relatives aux changements de périmètre de consolidation	(21)	(140)
Moins-values de cession d'actifs non courants	-	-
Dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs non courants	(41)	(69)
Charges de restructuration	(36)	(9)
Coûts d'acquisition	(29)	(1)
Autres	(101)	(5)
<b>Autres charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(227)</b>	<b>(225)</b>
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS</b>	<b>(194)</b>	<b>(220)</b>

Les gains relatifs aux changements de périmètre de consolidation résultent de la reconnaissance en résultat des écarts de conversion d'Ulysse Nardin et Girard Perregaux au jour de la cession de ces activités.

Les pertes de 2021 relatives à ce même changement de périmètre sont liées à la mise à la juste valeur des actifs et passifs détenus en vue de la vente.

Les dépréciations des autres actifs non courants s'élèvent à 41 millions d'euros dont 36 millions d'euros au titre de la dépréciation des droits d'utilisation sur contrats de location et des immobilisations corporelles en Russie.

Les autres charges opérationnelles non courantes concernent principalement des coûts liés à la réorganisation du studio de création chez Gucci et l'impact du changement d'estimation sur les stocks décrit dans la Note 15.

## NOTE 7 – RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)

	2022	2021
<b>Coût de l'endettement financier net<sup>(1)</sup></b>	<b>(47)</b>	<b>(38)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	10	8
Charges financières au coût amorti	(57)	(46)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(89)</b>	<b>(129)</b>
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers	(3)	2
Gains nets (pertes nettes) de change	(28)	1
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	(154)	(83)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	111	(32)
Autres charges financières	(15)	(16)
<b>Total Résultat financier hors contrats de location</b>	<b>(136)</b>	<b>(167)</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(124)	(106)
<b>TOTAL</b>	<b>(260)</b>	<b>(273)</b>

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en Note 33.1.4.

En 2022, le coût de l'endettement financier s'établit à 47 millions d'euros (38 millions d'euros en 2021). Cette variation est essentiellement liée à l'augmentation de l'encours moyen et du coupon moyen.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2022 une charge nette de 89 millions d'euros (une charge nette de 129 millions d'euros en 2021). Cet impact favorable est principalement dû au changement de valeur du dérivé incorporé associé à l'emprunt obligataire PUMA échu fin septembre.

## NOTE 8 – IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

### 8.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)

	2022	2021
Charge d'impôt courant	(1 597)	(1 459)
Produit (Charge) d'impôt différé	177	178
<b>TOTAL</b>	<b>(1 420)</b>	<b>(1 280)</b>

## 8.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Résultat avant impôt	5 135	4 524
Charge d'impôt	(1 420)	(1 280)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>27,7%</b>	<b>28,3%</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(194)	(220)
Résultat courant avant impôt	5 329	4 744
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	60	23
Charge d'impôt sur le résultat courant	(1 480)	(1 304)
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant</b>	<b>27,8%</b>	<b>27,5%</b>

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2022	2021
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>25,8%</b>	<b>28,4%</b>
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères	- 0,9%	- 4,0%
Différences permanentes	- 0,4%	0,6%
Reports déficitaires non reconnus	1,4%	0,2%
Changements de taux d'impôt	- 0,1%	0,3%
Autres différences	1,9%	2,0%
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant</b>	<b>27,8%</b>	<b>27,5%</b>
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)	- 0,1%	0,8%
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>27,7%</b>	<b>28,3%</b>

Le taux d'impôt applicable en France en 2022 est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 25,8 %.

Les différences de taux d'imposition des filiales étrangères correspondent à la différence entre le taux légal d'imposition applicable en France et les différents taux d'imposition légaux applicables dans les pays où le Groupe opère.

Les différences permanentes sont liées à des charges non déductibles ou des produits non imposables en application des lois fiscales des pays où le Groupe opère.

Les autres différences concernent des impôts autres que l'impôt sur les sociétés et assimilés à de l'impôt sur le résultat, tels que l'IRAP en Italie, la CVAE en France, des crédits d'impôts et éventuellement des redressements fiscaux.

## 8.3 Actifs et passifs d'impôt différé

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations <sup>(1)</sup>	31/12/2022
Actifs d'impôt différé	1 352	231	47	9	1 640
Passifs d'impôt différé	(1 452)	(54)	(19)	(47)	(1 572)
<b>Actifs (Passifs) nets d'impôt différé</b>	<b>(100)</b>	<b>177</b>	<b>28</b>	<b>(37)</b>	<b>68</b>
Évaluation des marques	(1 421)	(69)	-	(54)	(1 544)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	973	215	-	1	1 189
Autres retraitements	331	30	28	15	403
Reports déficitaires	17	2	-	1	20

(1) Les autres variations comprennent les différences de change et les variations de périmètre.

## 8.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables	368	294
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires	41	33
<b>Actifs d'impôt différé non reconnus</b>	<b>410</b>	<b>327</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Déficits reportables non reconnus avec échéance <i>(en base)</i>	1 156	729
à moins de 5 ans	25	51
à plus de 5 ans	1 132	679
Déficits reportables non reconnus sans échéance <i>(en base)</i>	623	615
<b>Total déficits reportables non reconnus <i>(en base)</i></b>	<b>1 779</b>	<b>1 344</b>

## NOTE 9 – RÉSULTAT PAR ACTION

### 9.1 Résultat par action

#### 2022

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net, part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i></b>	<b>3 613,8</b>	<b>3 612,7</b>	<b>1,0</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	124 705 057	124 705 057	124 705 057
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 545 941)	(1 545 941)	(1 545 941)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>123 159 116</b>	<b>123 159 116</b>	<b>123 159 116</b>
<b>Résultat de base par action <i>(en euros)</i></b>	<b>29,34</b>	<b>29,33</b>	<b>0,01</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	123 159 116	123 159 116	123 159 116
Actions ordinaires potentielles dilutives	135 529	135 529	135 529
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>123 294 645</b>	<b>123 294 645</b>	<b>123 294 645</b>
<b>Résultat dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>29,31</b>	<b>29,30</b>	<b>0,01</b>

#### 2021

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net, part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i></b>	<b>3 175,7</b>	<b>3 164,6</b>	<b>11,1</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	124 999 217	124 999 217	124 999 217
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(414 708)	(414 708)	(414 708)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>124 584 509</b>	<b>124 584 509</b>	<b>124 584 509</b>
<b>Résultat de base par action <i>(en euros)</i></b>	<b>25,49</b>	<b>25,40</b>	<b>0,09</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	124 584 509	124 584 509	124 584 509
Actions ordinaires potentielles dilutives	38 920	38 920	38 920
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>124 623 429</b>	<b>124 623 429</b>	<b>124 623 429</b>
<b>Résultat dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>25,49</b>	<b>25,40</b>	<b>0,09</b>

## 9.2 Résultat par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 6), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>	<b>3 612,7</b>	<b>3 164,6</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(194,0)	(219,8)
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	60,0	23,1
<b>Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe</b>	<b>3 746,7</b>	<b>3 361,3</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	124 705 057	124 999 217
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 545 941)	(414 708)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>123 159 116</b>	<b>124 584 509</b>
<b>Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)</b>	<b>30,42</b>	<b>26,98</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	123 159 116	124 584 509
Actions ordinaires potentielles dilutives	135 529	38 920
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>123 294 645</b>	<b>124 623 429</b>
<b>Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)</b>	<b>30,39</b>	<b>26,98</b>

## NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

### NOTE 10 – ÉCARTS D'ACQUISITION ET TESTS DE DÉPRÉCIATION

#### 10.1 Variations de la période

##### 2022

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
<b>Brut</b>	<b>3 094</b>	<b>1 474</b>	-	-	(114)	(194)	<b>4 261</b>
Dépréciations	(203)	-	-	-	(4)	-	(207)
<b>NET</b>	<b>2 891</b>	<b>1 474</b>	-	-	(118)	(194)	<b>4 053</b>

Les acquisitions de la période correspondent principalement à l'écart d'acquisition provisoire de Maui Jim pour 1 455 millions d'euros. Le montant de 194 millions d'euros dans les autres mouvements correspond principalement à l'allocation de l'écart d'acquisition de Lindberg.

##### 2021

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
<b>Brut</b>	<b>2 927</b>	<b>424</b>	-	-	(288)	32	(1)	<b>3 094</b>
Dépréciations	(474)	-	-	-	288	(17)	1	(203)
<b>NET</b>	<b>2 453</b>	<b>424</b>	-	-	-	15	-	<b>2 891</b>

#### 10.2 Tests de dépréciation

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur des écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2022. Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) se présentent comme suit :

31/12/2022 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 652	15,2 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	2 401	11,8 % - 15,2 %	3,0 %	5 ou 10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>4 053</b>			

##### 2021

31/12/2021 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 639	12,1 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	1 252	9,9 % - 12,7 %	3,0 %	5 ou 10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>2 891</b>			

En 2022, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au compte de résultat en conséquence des tests de dépréciation.

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité sur la base d'un taux d'actualisation (après impôt) majoré de 10 points de

base, d'un taux de croissance perpétuelle minoré de 10 points de base et de cash-flows minorés de 10 points de base.

Ces tests n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie.

## NOTE 11 – MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2022	31/12/2021
			Net	Net
Marques	6 758	(103)	6 655	6 406
Autres immobilisations incorporelles	1 667	(965)	702	626
<b>TOTAL</b>	<b>8 425</b>	<b>(1 068)</b>	<b>7 357</b>	<b>7 032</b>

Sur l'exercice 2022, les marques et immobilisations incorporelles ont varié comme suit :

### 2022

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acqui- sitions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Marques	6 406	-	-	-	-	2	247 <sup>(2)</sup>	6 655
Autres immobilisations incorporelles	597 <sup>(1)</sup>	279	(177)	-	4	1	(2)	702
<b>TOTAL</b>	<b>7 003</b>	<b>279</b>	<b>(177)</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>245</b>	<b>7 357</b>

(1) L'impact de la décision de l'IFRIC portant sur la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel en mode SaaS est de 29 millions d'euros.

(2) Le montant dans les autres mouvements est lié à la marque de Lindberg.

### 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acqui- sitions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Marques	6 402	1	-	-	-	-	3	-	6 406
Autres immobilisations incorporelles	584	259	(160)	(70)	8	(6)	4	7	626
<b>TOTAL</b>	<b>6 986</b>	<b>260</b>	<b>(160)</b>	<b>(70)</b>	<b>8</b>	<b>(6)</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7 032</b>



## NOTE 12 – CONTRATS DE LOCATION

### 12.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Amortissements et dépréciations		31/12/2022	31/12/2021
	Brut		Net	Net
Magasins	6 058	(2 376)	3 682	3 299
Bureaux et autres	1 581	(455)	1 126	896
<b>Loyers fixes capitalisés</b>	<b>7 639</b>	<b>(2 831)</b>	<b>4 808</b>	<b>4 196</b>
Droits au bail	207	(85)	121	106
<b>TOTAL</b>	<b>7 846</b>	<b>(2 916)</b>	<b>4 929</b>	<b>4 302</b>

### Tableau de variation des droits d'utilisation sur contrats de location

#### 2022

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 299	1 045	110	(35)	(771)	(18)	44	7	3 682
Bureaux et autres	896	376	41	(37)	(154)	-	6	(3)	1 126
<b>Total</b>	<b>4 196</b>	<b>1 421</b>	<b>151</b>	<b>(72)</b>	<b>(925)</b>	<b>(18)</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>4 808</b>
Droits au bail	106	14	-	-	(10)	-	(1)	13	121
<b>TOTAL</b>	<b>4 302</b>	<b>1 435</b>	<b>151</b>	<b>(72)</b>	<b>(935)</b>	<b>(18)</b>	<b>49</b>	<b>17</b>	<b>4 929</b>

#### 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	2 949	789	282	(167)	(683)	9	(2)	129	(6)	3 299
Bureaux et autres	892	111	24	(4)	(134)	-	(1)	16	(8)	896
<b>Total</b>	<b>3 841</b>	<b>899</b>	<b>306</b>	<b>(172)</b>	<b>(817)</b>	<b>9</b>	<b>(2)</b>	<b>145</b>	<b>(14)</b>	<b>4 196</b>
Droits au bail	116	13	-	-	(10)	-	-	-	(13)	106
<b>TOTAL</b>	<b>3 957</b>	<b>912</b>	<b>306</b>	<b>(172)</b>	<b>(827)</b>	<b>9</b>	<b>(2)</b>	<b>145</b>	<b>(27)</b>	<b>4 302</b>

### 12.2 Passifs sur contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	N+2	N+3	N+4	N+5 et au-delà	Total 31/12/2022	Total 31/12/2021
Échéancier des passifs non courants sur contrats de location	762	653	568	2 437	4 420	3 826

Au 31 décembre 2022, les passifs courants sur contrats de location s'élevaient à 812 millions d'euros (675 millions d'euros en 2021).

## Tableau de variation des passifs sur contrats de location

2022

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 540	1 033	(780)	98	112	(34)	48	10	4 027
Bureaux et autres	961	375	(168)	26	42	(37)	8	(3)	1 204
<b>TOTAL</b>	<b>4 501</b>	<b>1 408</b>	<b>(948)</b>	<b>124</b>	<b>154</b>	<b>(71)</b>	<b>56</b>	<b>7</b>	<b>5 232</b>

2021

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Passifs détenus en vue de la vente	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 143	787	(736)	83	285	(168)	(2)	145	3	3 540
Bureaux et autres	941	110	(146)	23	22	(4)	(1)	18	(3)	961
<b>TOTAL</b>	<b>4 084</b>	<b>896</b>	<b>(882)</b>	<b>106</b>	<b>308</b>	<b>(173)</b>	<b>(3)</b>	<b>163</b>	<b>1</b>	<b>4 501</b>

### 12.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

(en millions d'euros)	2022	2021
Charge des loyers variables	(989)	(834)
Charge de loyer des contrats de location de courte durée	(97)	(76)
Charge de loyer des actifs de faible valeur	(4)	(8)
Produits de sous-location	10	9
Amortissements des droits d'utilisation	(935)	(827)
<b>Impact sur le résultat opérationnel courant</b>	<b>(2 015)</b>	<b>(1 736)</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(124)	(106)
<b>Impact sur le résultat financier</b>	<b>(124)</b>	<b>(106)</b>
Pertes de valeur de droits d'utilisation	18	9
<b>Impact sur les autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>18</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2 121)</b>	<b>(1 833)</b>

### 12.4 Impact des contrats de location dans le tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2022	2021
<b>Impact des contrats de location dans le compte de résultat</b>	<b>(2 121)</b>	<b>(1 833)</b>
Amortissements des droits d'utilisation	935	827
Pertes de valeur des droits d'utilisation	(18)	(9)
Intérêts versés sur contrats de location	124	106
Variation du besoin en fonds de roulement - contrats de location	(23)	(35)
<b>Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>(1 103)</b>	<b>(945)</b>
Coûts de mise en place des contrats de location	(19)	(15)
<b>Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(19)</b>	<b>(15)</b>
Remboursement des passifs sur contrats de location	(824)	(776)
Intérêts versés sur contrats de location	(124)	(106)
<b>Impact sur les flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(948)</b>	<b>(882)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2 070)</b>	<b>(1 841)</b>

## NOTE 13 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2022	31/12/2021
			Net	Net
Terrains et constructions	923	(240)	683	672
Matériels et installations	4 955	(2 743)	2 211	1 946
Autres immobilisations corporelles	599	(105)	494	349
<b>TOTAL</b>	<b>6 477</b>	<b>(3 089)</b>	<b>3 388</b>	<b>2 967</b>

### 2022

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	672	14	-	(21)	2	13	(7)	10	683
Matériels et installations	1 946	605	(4)	(515)	(18)	24	14	159	2 211
Autres immobilisations corporelles	349	333	-	(20)	-	6	4	(178)	494
<b>TOTAL</b>	<b>2 967</b>	<b>952</b>	<b>(4)</b>	<b>(556)</b>	<b>(16)</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>(9)</b>	<b>3 388</b>

### 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Autres mouvements	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	686	4	(3)	(21)	(1)	7	(19)	2	18	672
Matériels et installations	1 621	398	(9)	(423)	(9)	9	(9)	66	302	1 946
Autres immobilisations corporelles	364	313	(5)	(16)	(1)	2	(1)	11	(317)	349
<b>TOTAL</b>	<b>2 670</b>	<b>715</b>	<b>(17)</b>	<b>(461)</b>	<b>(12)</b>	<b>18</b>	<b>(29)</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>2 967</b>

## NOTE 14 – ACTIFS FINANCIERS

### 14.1 Détail des actifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Titres de participation <sup>(1)</sup>	416	708
Prêts et créances	1	1
Dépôts et cautionnements	226	211
Autres investissements financiers	213	134
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>855</b>	<b>1 054</b>
Instruments dérivés	163	16
Prêts et créances	3	6
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>167</b>	<b>22</b>

(1) Dont participations dans PUMA détenues à hauteur de 3 % en 2022 (4 % en 2021).

## 14.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2021</b>
Titres de participation	416	708
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	408	706
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	9	2
Instruments dérivés	163	16
Autres investissements financiers	213	134
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	205	125
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	7	9
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>791</b>	<b>858</b>

Les titres de participation cotés sur un marché actif sont évalués à leur dernier cours de clôture (niveau 1 de juste valeur) et correspondent principalement aux titres PUMA. Les titres de participation non cotés sur un marché actif sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur). Cette catégorie de titres n'est pas matérielle.

Les instruments dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur) (cf. Note 19).

Les autres investissements financiers évalués à la juste valeur sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur).

## NOTE 15 – STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2021</b>
Stocks commerciaux	4 707	4 287
Stocks industriels	1 102	940
<b>Valeur brute</b>	<b>5 809</b>	<b>5 227</b>
Provision pour dépréciation	(1 343)	(1 858)
<b>Valeur nette</b>	<b>4 465</b>	<b>3 369</b>

En 2022, le Groupe a abandonné la technique d'évaluation du prix de détail (*retail method*). Les stocks sont désormais évalués selon la technique du coût moyen pondéré. L'impact de ce changement d'estimation comptable est comptabilisé de manière prospective et est enregistré en autres charges opérationnelles non courantes (cf. Note 6) pour un montant de 52 millions d'euros.

## Évolution de la provision pour dépréciation

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>Dotations</b>	<b>Reprises</b>	<b>Variations de périmètre</b>	<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>Différences de change</b>	<b>Autres mouvements</b>	<b>Au 31 décembre</b>
2022	(1 858)	(311)	84	(9)	-	(6)	756	(1 343)
2021	(1 718)	(285)	89	(6)	102	(51)	12	(1 858)

Les autres mouvements incluent une reclassification entre valeur brute et provision pour dépréciation, suite à la mise en place de la nouvelle technique d'évaluation des stocks décrite ci-dessus.

## NOTE 16 – CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Créances clients et comptes rattachés	1 207	1 008
Provision pour dépréciation	(27)	(31)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 180</b>	<b>977</b>

### Évolution de la provision pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Variation de la provision pour dépréciation	Variations de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Au 31 décembre
2022	(31)	5	(1)	-	(1)	(27)
2021	(40)	7	(1)	5	(2)	(31)

Ancienneté des créances clients et comptes rattachés		2022	2021
(en millions d'euros)			
Créances non échues		1 027	893
Créances échues :		180	115
Moins de 1 mois		99	79
Entre 1 et 6 mois		69	25
Plus de 6 mois		12	11
Provision pour dépréciation		(27)	(31)

### Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec une contribution réduite des ventes réalisées aux distributeurs tiers ainsi que des *royalties* perçues auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif. Il n'existe, de surcroît,

au sein de cette catégorie de clients, aucune dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou plusieurs d'entre eux. Enfin, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit.

## NOTE 17 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 496 283 112 euros. Il est composé de 124 070 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (498 771 664 euros de capital social pour 124 692 916 actions au 31 décembre 2021).

Au cours de l'exercice 2022 il a été modifié comme suit :

- au titre de l'opération d'actionariat salarié, le Groupe a procédé en juillet 2022 à une augmentation de capital de Kering SA de 411 448 euros par émission de 102 862 actions ordinaires ;

- en application du programme de rachat d'actions le Groupe a procédé à l'annulation de 725 000 actions, soit 2 900 000 euros de capital social.

Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 220 370 actions, une fois déduites les 1 850 408 actions Kering auto-détenues.

### 17.1 Actions Kering auto-détenues

(en millions d'euros)	31/12/2022		31/12/2021	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité	-	-	-	-
Programme de rachat d'actions pour annulation	650 000	333	-	-
Paievements fondés sur des actions	1 200 408	690	624 211	380
<b>Actions Kering auto-détenues</b>	<b>1 850 408</b>	<b>1 023</b>	<b>624 211</b>	<b>380</b>

## Variation des actions Kering auto-détenues

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre	Montant	Effet sur la trésorerie
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>624 211</b>	<b>380</b>	
Achats dans le cadre du contrat de liquidité	191 105	101	101
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(191 105)	(101)	(101)
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions	576 197	310	(312)
Acquisitions en vue d'annulation des actions	1 375 000	715	(718)
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions	(725 000)	(382)	n.a
Attribution définitive d'actions	-	-	n.a
Plus-value/(moins-value) de cession nette	-	-	n.a
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>1 850 408</b>	<b>1 023</b>	<b>(1 030)</b>

### Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

### Programmes de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021 et du 28 avril 2022, et annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % du capital social sur une durée de 24 mois, a été finalisé le 15 décembre 2022.

Au cours de l'exercice 2022, la Société a racheté 1 950 000 d'actions (tranches 2 à 4 du programme de rachat d'actions), dont 725 000 ont d'ores et déjà été annulées, étant précisé que 325 000 actions de la 1<sup>ère</sup> tranche du programme avaient été annulées en 2021.

Le tableau récapitulatif des différentes tranches du programme au 31 décembre 2022 est présenté dans la Note 1 - Faits Marquants de l'exercice 2022.

## 17.2 Dividendes versés par Kering SA

<i>(en millions d'euros)</i>	Dividende 2022	Dividende 2021
<b>ACOMPTE VERSÉ</b>		
Montant par action	4,50 euros	3,50 euros
Date de mise au paiement	18 janvier 2023	17 janvier 2022
Montant brut versé	551	434
<b>SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>		
Montant par action	9,50 euros <sup>(1)</sup>	8,50 euros
Date de mise au paiement	4 mai 2023	5 mai 2022
Montant brut versé	1 179 <sup>(1)(2)</sup>	1 049
<b>TOTAL DIVIDENDE</b>		
Montant par action	14,00 euros	12,00 euros
Montant brut total	1 712 <sup>(2)</sup>	1 483

(1) Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 14 février 2023, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

(2) Sans déduction des effets liés aux actions Kering auto-détenues.

Les montants versés sont présentés nets d'effets liés aux actions Kering auto-détenues.

## NOTE 18 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts et dettes financières	6 642	5 417
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 336)	(5 249)
<b>TOTAL</b>	<b>2 306</b>	<b>168</b>

### 18.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Trésorerie	4 006	3 325
Équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	330	1 924
<b>TOTAL</b>	<b>4 336</b>	<b>5 249</b>

(1) Incluent les dépôts à terme et parts de SICAV.

### 18.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2022	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	4 226	600	502	748	498	486	1 391	3 626
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	201	141	31	28	-	-	-	59
Découverts bancaires	242	242	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie	1 010	1 010	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	963	302	46	595	-	10	11	661
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	681	20	46	595	-	10	11	661
<b>TOTAL</b>	<b>6 642</b>	<b>2 295</b>	<b>579</b>	<b>1 371</b>	<b>498</b>	<b>496</b>	<b>1 402</b>	<b>4 347</b>
%	100 %	35 %	9 %	21 %	8 %	7 %	21 %	65 %

(en millions d'euros)	31/12/2021	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	3 370	825	599	504	-	498	944	2 545
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	229	99	89	32	1	1	7	130
Découverts bancaires	733	733	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie	703	703	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	382	82	-	43	257	-	-	300
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	326	26	-	43	257	-	-	300
<b>TOTAL</b>	<b>5 417</b>	<b>2 442</b>	<b>688</b>	<b>579</b>	<b>258</b>	<b>499</b>	<b>951</b>	<b>2 976</b>
%	100 %	45 %	13 %	11 %	5 %	9 %	18 %	55 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

### 18.3 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31/12/2022	%	31/12/2021	%
Euro	5 990	90 %	4 897	91%
Yen	409	6 %	399	7%
Dollar américain	194	3 %	11	-
Autres devises	49	1 %	109	2%
<b>TOTAL</b>	<b>6 642</b>	<b>100 %</b>	<b>5 417</b>	<b>100 %</b>

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

### 18.4 Emprunts obligataires

Le 28 avril 2022, le Groupe a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros qui est réparti en deux tranches :

- une tranche de 750 millions d'euros à trois ans assortie d'un coupon de 1,25 % ; et
- une tranche de 750 millions d'euros à huit ans assortie d'un coupon de 1,875 %.

Une émission obligataire à taux fixe pour un montant de 200 millions de dollars américains a également été mise en place en mai 2022 et pour une durée de 5 ans.

Le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire en euros émis en 2015, racheté partiellement en 2018 et arrivé à échéance pour un montant résiduel de 275 millions d'euros

le 28 mars 2022. Enfin, l'emprunt échangeable en actions Puma a été remboursé le 30 septembre 2022 pour un montant de 550 millions d'euros.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros au 31 décembre 2022, utilisé à hauteur de 4 237 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Les emprunts obligataires émis de 2014 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Montant nominal (en millions de devises)	Devise	Taux d'intérêt émission	Date émission	Échéance	31/12/2022	31/12/2021
500	EUR	Fixe 2,75 %	08/04/2014	08/04/2024	503	504
			30/05/2014	08/04/2024		
			26/06/2014	08/04/2024		
			22/09/2015	08/04/2024		
			05/11/2015	08/04/2024		
275	EUR	Fixe 0,875 %	27/03/2015	28/03/2022	-	275
50	EUR	Fixe 1,6 %	16/04/2015	16/04/2035	50	50
500	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026	498	498
300	EUR	Fixe 1,5 %	05/04/2017	05/04/2027	299	298
550	EUR	Zéro Coupon	30/09/2019	30/09/2022	-	550
600	EUR	Fixe 0,25 %	13/05/2020	13/05/2023	600	599
600	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2020	13/05/2028	597	596
750	EUR	Fixe 1,25 %	05/05/2022	05/05/2025	748	-
750	EUR	Fixe 1,875 %	05/05/2022	05/05/2030	744	-
200	USD	Fixe 3,639 %	27/05/2022	27/05/2027	187	-
<b>TOTAL</b>					<b>4 226</b>	<b>3 370</b>

### 18.5 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose d'emprunts bancaires libellés en yen, principalement émis à taux variable et dont les échéances sont inférieures à cinq ans pour un montant total de 171 millions d'euros au 31 décembre 2022.

### 18.6 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2022 de 3 035 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (3 035 millions d'euros au 31 décembre 2021). Ce montant se compose de 2 385 millions d'euros au titre du crédit syndiqué (dont 170 millions d'euros à échéance décembre 2024 et 2 215 millions d'euros à échéance décembre 2025), et de 650 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales ayant une maturité de plus d'un an au 31 décembre 2022.



## NOTE 19 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

### 19.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe	5 236	-	5 236	-
À taux variable	1 406	-	1 406	14,1
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>6 642</b>			

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
<b>Placements à taux variable</b>	<b>4 370</b>	<b>43,7</b>

### 19.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies différentes de sa devise fonctionnelle, en particulier le Dollar américain et les devises asiatiques dont le Yen japonais et le Yuan chinois. Les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros. Le Groupe

utilise des instruments dérivés de couverture afin de minimiser et anticiper l'impact des fluctuations des devises sur les résultats du Groupe. Ces couvertures sont réalisées avec des opérations de change fermes et/ou optionnelles éligibles à la comptabilité de couverture.

Le Groupe utilise pour la gestion du risque de change des instruments dérivés dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

	31/12/2022 Montants nominaux <sup>(1)</sup>		Valeur de marché <sup>(2)</sup>			
	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>Options achetées</b>	<b>8</b>	-	-	-	-	-
Put USD	8	-	-	-	-	-
Call USD	-	-	-	-	-	-
Put JPY	-	-	-	-	-	-
Put CNY	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
<b>Tunnels</b>	<b>325</b>	-	<b>13</b>	-	-	<b>13</b>
Vendeur USD	47	-	3	-	-	3
Vendeur JPY	94	-	1	-	-	1
Vendeur CNY	95	-	5	-	-	5
Vendeur GBP	89	-	4	-	-	4
<b>Contrats à terme</b>	<b>5 243</b>	-	<b>62</b>	-	-	<b>62</b>
USD	2 377	-	18	2	-	20
CNY	1 270	-	36	(1)	-	35
KRW	460	-	(2)	(2)	-	(4)
JPY	281	-	8	-	-	8
HKD	187	-	(2)	-	-	(2)
GBP	168	-	5	1	-	6
TWD	113	-	5	-	-	5
Autres	387	-	(6)	-	-	(6)
<b>Swaps cambistes <sup>(3)</sup></b>	<b>586</b>	-	<b>4</b>	<b>(2)</b>	<b>(15)</b>	<b>(13)</b>
CNY	629	-	3	(2)	-	1
CHF	(156)	-	-	-	-	-
GBP	(144)	-	-	-	(5)	(5)
JPY	97	-	-	-	(2)	(2)
Autres	160	-	1	-	(8)	(7)
<b>TOTAL</b>	<b>6 162</b>	-	<b>79</b>	<b>(2)</b>	<b>(15)</b>	<b>62</b>

(1) Vente/(Achat).

(2) Gain/(Perte).

(3) Hors swaps de devises en adossement de la dette (188 millions d'euros).

La position de change nette s'analyse de la façon suivante :

31/12/2022 <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs monétaires	Passifs monétaires	Exposition nette au bilan	Exposition prévi- sionnelle	Exposition nette avant gestion	Instru- ments de couverture	Exposition nette après gestion au 31/12/2022	Exposition nette après gestion au 31/12/2021
Dollar américain	716	296	420	2 219	2 639	(2 605)	34	397
Yuan chinois	756	14	742	1 457	2 199	(1 995)	204	632
Yen	227	409	(182)	352	170	(481)	(311)	(351)
Livre sterling	134	188	(54)	230	176	(112)	64	78
Franc suisse	63	196	(133)	-	(133)	151	18	35
Dollar Hong Kong	85	109	(24)	171	147	(99)	48	86
Won coréen	179	9	170	403	573	(460)	113	117
Autres	1 185	233	952	442	1 394	(749)	645	809
<b>TOTAL</b>	<b>3 345</b>	<b>1 454</b>	<b>1 891</b>	<b>5 274</b>	<b>7 165</b>	<b>(6 350)</b>	<b>815</b>	<b>1 803</b>

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et autres dettes courantes.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent. Ils ne génèrent pas d'effet de change. Les éléments monétaires qui ne sont pas libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent font l'objet d'une couverture de change dans le respect des procédures en vigueur.

### Analyse de sensibilité au risque de change

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact (hors effet d'impôt) directement en capitaux propres et au compte de résultat d'une variation de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le Dollar américain, le Yen et le Yuan chinois) aurait été comme suit :

31/12/2022 <i>(en millions d'euros)</i>	Impact capitaux propres		Impact compte de résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	197	(240)	-	-
Yen	30	(36)	-	-
Yuan chinois	131	(159)	-	-

31/12/2021 <i>(en millions d'euros)</i>	Impact capitaux propres		Impact compte de résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	144	(175)	-	-
Yen	36	(43)	-	-
Yuan chinois	169	(205)	-	-

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact dans les capitaux propres reconnu en réserves de réévaluation est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact dans le compte de résultat en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

### 19.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Le Groupe est exposé au travers des titres PUMA détenus à hauteur de 3 % au 31 décembre 2022 et dont la valorisation dépend des fluctuations du cours de bourse de PUMA (cf. Note 14.2).

Sur la base des données de marché en date de clôture, une variation de 10 % du cours de bourse de PUMA aurait un

impact de 25 millions d'euros sur la valorisation de la participation dans PUMA sur le bilan du Groupe.

Les autres actions détenues au titre des participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

### 19.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux dans le cadre des activités de ses Maisons en particulier dans la joaillerie. Ainsi, des couvertures peuvent être mises en place notamment via la contractualisation d'instruments financiers dérivés pour sécuriser le coût de production ou en négociant les prix avec les affineurs ou les producteurs de produits semi-finis.

Au 31 décembre 2022, ces opérations de couverture dont la maturité résiduelle est de moins d'un an sont traitées sous forme d'achats à terme pour un notionnel de 38 millions d'euros et ont une valeur de marché non significative (notionnel de 31 millions d'euros au 31 décembre 2021).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de (0,4) million d'euros (hors effet d'impôt) directement dans les capitaux propres en réserves de réévaluation.

### 19.5 Exposition au risque de contrepartie

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés sont effectuées dans le respect des procédures de contrôle interne de gré à gré avec des opérateurs de premier plan ayant signés des conventions ISDA ou ISDA. L'impact du risque de contrepartie sur la juste valeur des instruments dérivés tel que préconisé par IFRS 13 est considéré comme nul.

## 19.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2022</b>	<b>Risque de taux d'intérêt</b>	<b>Risque de change</b>	<b>Autres risques de marché</b>	<b>31/12/2021</b>
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instrument dérivé – à la juste valeur par le résultat	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – couverture de flux de trésorerie	1	-	1	-	-
Instrument dérivé – couverture de juste valeur	-	-	-	-	-
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>163</b>	<b>-</b>	<b>163</b>	<b>-</b>	<b>16</b>
Instrument dérivé – à la juste valeur par le résultat	3	-	3	-	3
Instrument dérivé – couverture de flux de trésorerie	156	-	156	-	7
Instrument dérivé – couverture de juste valeur	3	-	3	-	6
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instrument dérivé – à la juste valeur par le résultat	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – couverture de juste valeur	-	-	-	-	-
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>(101)</b>	<b>-</b>	<b>(101)</b>	<b>-</b>	<b>(304)</b>
Instrument dérivé – à la juste valeur par le résultat <sup>(1)</sup>	(17)	-	(17)	-	(121)
Instrument dérivé – couverture de flux de trésorerie	(77)	-	(77)	-	(180)
Instrument dérivé – couverture de juste valeur	(7)	-	(7)	-	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>-</b>	<b>(289)</b>

(1) Au 31 décembre 2021, comprend la juste valeur du dérivé incorporé (option) de l'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA pour un montant de 106 millions d'euros.

## 19.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers des procédures de reporting financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 3 035 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 4 336 millions d'euros au 31 décembre 2022 (cf. Note 18.1).

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>	<b>8 905</b>	<b>(9 164)</b>	<b>(4 582)</b>	<b>(3 118)</b>	<b>(1 464)</b>
Emprunts obligataires	4 226	(4 238)	(600)	(2 238)	(1 400)
Billets de trésorerie	1 010	(1 011)	(1 011)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 406	(1 652)	(708)	(880)	(64)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 263	(2 263)	(2 263)	-	-
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>(62)</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>7</b>	<b>-</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>	-	-	-	-	-
<i>Swaps de taux d'intérêt</i>	-	-	-	-	-
<i>Autres dérivés de taux</i>	-	-	-	-	-
<b>Risque de change</b>	<b>(62)</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>7</b>	<b>-</b>
<i>Change à terme &amp; swaps de change</i>	-	30	30	-	-
<i>Flux out</i>	-	(6 740)	(6 740)	-	-
<i>Flux in</i>	-	6 770	6 770	-	-
<i>Autres dérivés de change</i>	-	21	14	7	-
<i>Flux out</i>	-	(485)	(281)	(204)	-
<i>Flux in</i>	-	506	295	211	-
<b>Autres risques de marché</b>	-	-	-	-	-
<i>Couverture de métaux précieux</i>	-	-	-	-	-
<i>Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA</i>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8 843</b>	<b>(9 113)</b>	<b>(4 538)</b>	<b>(3 111)</b>	<b>(1 464)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>	<b>7 159</b>	<b>(7 288)</b>	<b>(4 193)</b>	<b>(2 117)</b>	<b>(978)</b>
Emprunts obligataires	3 370	(3 375)	(825)	(1 600)	(950)
Billets de trésorerie	703	(702)	(702)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 344	(1 469)	(924)	(517)	(28)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 742	(1 742)	(1 742)	-	-
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>288</b>	<b>(222)</b>	<b>(213)</b>	<b>(8)</b>	<b>-</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Swaps de taux d'intérêt</i>	-	(0)	(0)	-	-
<i>Autres dérivés de taux</i>	-	-	-	-	-
<b>Risque de change</b>	<b>183</b>	<b>(223)</b>	<b>(215)</b>	<b>(8)</b>	<b>-</b>
<i>Change à terme &amp; swaps de change</i>	-	(224)	(216)	(8)	-
<i>Flux out</i>	-	(7 569)	(7 366)	(203)	-
<i>Flux in</i>	-	7 345	7 150	195	-
<i>Autres dérivés de change</i>	-	1	1	-	-
<i>Flux out</i>	-	(252)	(252)	-	-
<i>Flux in</i>	-	253	253	-	-
<b>Autres risques de marché</b>	<b>105</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Couverture de métaux précieux</i>	(1)	2	2	-	-
<i>Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA</i>	106	n.a.	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7 447</b>	<b>(7 510)</b>	<b>(4 407)</b>	<b>(2 125)</b>	<b>(978)</b>

## NOTE 20 – PASSIFS FINANCIERS

### 20.1 Détail des passifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Instruments dérivés	-	-
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instruments dérivés	101	304
Acompte sur dividende Kering SA	558	436
Autres	4	2
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>663</b>	<b>743</b>

### 20.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Instruments dérivés	101	304
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>101</b>	<b>304</b>

Les instruments financiers dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur).

## NOTE 21 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES

### 21.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des retraites complémentaires obligatoires en Suisse, des indemnités de rupture légale en Italie et des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France.

#### Retraites complémentaires obligatoires en Suisse (LPP)

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant des avantages supérieurs aux obligations minimales stipulées par la loi LPP/BVG. Ils font par conséquent l'objet d'une provision au titre des régimes à prestations définies pour la part dite sur-obligatoire.

Ces plans de retraite sont généralement constitués en fondations ayant ainsi la forme d'entités juridiques distinctes. Ces fondations peuvent être dédiées ou collectives. Le Conseil de ces fondations, composé à parts égales de représentants de l'employeur et des employés, est responsable de la gouvernance du régime et porte les risques d'investissement et de longévité. Dans le cadre d'une fondation collective, celle-ci transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

#### Indemnités de rupture légale en Italie (TFR)

Les plans en Italie correspondent au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982, et qui s'applique à tous les travailleurs du secteur privé en cas de rupture du contrat de travail quelle qu'en soit la raison (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite). Depuis 2007, les entreprises ayant au moins 50 salariés ont dû externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

#### Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de fin de carrière est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé à son départ en retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par convention collective. Cette indemnité ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Cette indemnité de fin de carrière n'est pas liée à d'autres prestations de retraite telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC), qui sont pour leur part des régimes à cotisations définies.

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : il n'existe aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, certaines entités françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

## 21.2 Provision pour retraites et autres avantages à long terme

La provision présentée au bilan comprend les régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies et les autres avantages à long terme :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
<b>Provisions non courantes</b>	<b>66</b>	<b>89</b>
<b>Provisions courantes</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
PROVISIONS COURANTES POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES	78	101

(en millions d'euros)	2022					2021
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Variation		Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
				Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Compte de résultat	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>152</b>	<b>51</b>	<b>101</b>			<b>120</b>
Coûts des services rendus	11	-	11	-	11	14
Coûts des services passés	-	-	-	-	-	(2)
Modifications des régimes	-	-	-	-	-	-
Charges d'actualisation financière de l'obligation	1	-	1	-	1	1
Produits d'intérêts sur les actifs financiers	-	-	-	-	-	-
Contributions des employés	3	3	-	-	-	-
Contributions de l'employeur	-	3	(3)	-	-	(4)
Prestations servies	(12)	(5)	(6)	-	-	(6)
Écarts actuariels :	(29)	1	(30)	(30)	-	(18)
<i>Changements d'hypothèses démographiques</i>	1	-	1	-	-	(8)
<i>Changements d'hypothèses financières</i>	(35)	-	(35)	-	-	(6)
<i>Effets d'expérience</i>	5	-	5	-	-	(5)
<i>Rendement des actifs financiers (hors intérêts)</i>	-	1	(1)	-	-	-
Contrats d'assurance	-	-	-	-	-	-
Dépenses administratives	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	2	-	2	-	-	1
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	(6)
Différences de change	4	2	2	-	-	2
<b>Au 31 décembre</b>	<b>132</b>	<b>54</b>	<b>78</b>	<b>(30)</b>	<b>13</b>	<b>101</b>
Obligation couverte par des actifs financiers	88	-	-	-	-	-
Obligation non couverte par des actifs financiers	45	-	-	-	-	-

Depuis le 31 décembre 2021, les taux d'actualisation ont fortement augmenté générant une baisse significative de l'engagement. Cette hausse des taux est la principale raison des gains liés au changements d'hypothèses financières de 35 millions d'euros.

### 21.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

	France		Suisse		Italie	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Maturité moyenne des plans (en années)	10,4	11,7	9,6	14,0	9,4	10,1
Taux d'actualisation	4,00 %	1,20 %	2,25 %	0,40 %	4,00 %	1,20 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,99 %	2,96 %	1,30 %	1,15 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	2,00 %	1,75 %	1,10 %	0,70 %	2,00 %	1,75 %

Les analyses de sensibilité menées sur les hypothèses actuarielles montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,05% du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2022.

### 21.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Suisse	67	78
Italie	34	43
France	21	22
Autres	11	8
<b>Valeur actualisée de l'obligation</b>	<b>132</b>	<b>152</b>

### 21.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2022	%	31/12/2021	%
Instruments d'emprunt	11	21 %	12	24 %
Instruments de capitaux propres	20	37 %	20	39 %
Immobilier	13	25 %	10	19 %
Contrats d'assurance	-	0 %	-	0 %
Instruments dérivés	4	8 %	4	8 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2	4 %	2	4 %
Autres actifs	3	5 %	3	6 %
<b>Juste valeur des actifs</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>	<b>51</b>	<b>100 %</b>

Le Groupe prévoit en 2023 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 3 millions d'euros.



## NOTE 22 – PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Différences de change	Autres mouvements	31/12/2022
Provisions non courantes	16	3	(3)	(2)	-	5	19
Provisions courantes	138	93	(41)	(27)	1	4	168
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>96</b>	<b>(44)</b>	<b>(29)</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>187</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Restructurations	53	29
Garanties de passif	23	24
Litiges et autres risques	111	101
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>154</b>

### Procès et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs dirigeants et conseils, ne fait courir de risque matériel au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière

du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige pris individuellement, contre la Société mère ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la Société mère ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

### Garanties de passif

Les provisions reconnues au titre des garanties de passif n'ont pas varié au cours de l'exercice 2022.

### Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

## NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### NOTE 23 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan</b>	<b>4 336</b>	<b>5 249</b>
Découverts bancaires	(242)	(733)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie</b>	<b>4 094</b>	<b>4 516</b>

### NOTE 24 – CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>3 717</b>	<b>3 245</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	1 666	1 453
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(334)	18
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :	135	(50)
<i>Juste valeur des couvertures de change opérationnelles</i>	284	(35)
<i>Autres éléments</i>	(149)	(15)
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :	(469)	67
<i>Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés</i>	41	69
<i>Juste valeur des couvertures de change en résultat financier</i>	(386)	84
<i>Charge (Produit) d'impôt différé</i>	(177)	(178)
<i>Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence</i>	(2)	(1)
<i>Autres éléments</i>	55	93
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>5 049</b>	<b>4 716</b>

### NOTE 25 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Variation des stocks	(1 015)	(429)
Variation des créances clients et comptes rattachés	(196)	(13)
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	494	173
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles	(185)	231
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(902)</b>	<b>(38)</b>

## NOTE 26 – ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(952)	(715)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(275)	(254)
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations	176	49
Coûts de mise en place des contrats de location	(19)	(15)
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>(1 071)</b>	<b>(934)</b>

## NOTE 27 – ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET VARIATION DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>2 442</b>	<b>2 976</b>	-	-	-	-
Augmentation de capital Kering SA	-	-	-	-	38	38
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 483)	(1 483)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(45)	(45)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	(29)	(1)	-	-	347	317
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	1 742	-	-	-	1 742
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(904)	-	-	-	-	(904)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	343	-	-	-	-	343
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(824)	-	-	(824)
Intérêts versés et assimilés	(67)	-	(124)	(107)	-	(298)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(658)</b>	<b>1 741</b>	<b>(948)</b>	<b>(107)</b>	<b>(2 172)</b>	<b>(2 144)</b>
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Différences de change	(21)	(6)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	23	362	-	-	-	-
Autres mouvements	509	(725)	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>2 295</b>	<b>4 347</b>	-	-	-	-

<i>(en millions d'euros)</i>	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	<b>1 776</b>	<b>3 815</b>	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(998)	(998)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(27)	(27)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	(109)	-	-	21	90	2
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	-	-	-	(538)	(538)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	10	52	-	-	-	63
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(583)	-	-	-	-	(583)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	136	17	-	-	-	152
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(776)	-	-	(776)
Intérêts versés et assimilés	(52)	-	(106)	(64)	-	(222)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(598)</b>	<b>68</b>	<b>(882)</b>	<b>(43)</b>	<b>(1 473)</b>	<b>(2 927)</b>
Variations de périmètre	-	(5)	-	-	-	-
Différences de change	(9)	(4)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	-	13	-	-	-	-
Autres mouvements	1 272	(913)	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>2 442</b>	<b>2 976</b>	-	-	-	-

## AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 28 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN

#### 28.1 Principales garanties de passif sur cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession de certaines de ses activités, le Groupe a donné des garanties de passif usuelles portant sur certaines déclarations fondamentales ainsi que des garanties spécifiques plafonnées et limitées dans le temps. Certaines garanties de passif ont fait l'objet de provisions (cf. Note 22).

#### 28.2 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Paiements dus par période			31/12/2022	31/12/2021
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture	16	219	410	645	214
Contrats de location de courte durée	15	-	-	15	82
Contrats de location d'actifs de faible valeur	7	7	-	14	24
<b>Engagements donnés sur contrats de location</b>	<b>38</b>	<b>226</b>	<b>410</b>	<b>674</b>	<b>320</b>

## 28.3 Autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe

Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Paievements dus par période			31/12/2022	31/12/2021
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Obligations d'achat irrévocables	84	34	-	118	180
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles	180	8	5	193	133
<b>Autres engagements donnés</b>	<b>264</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>311</b>	<b>313</b>
<b>Autres engagements reçus</b>	<b>30</b>	-	-	<b>30</b>	<b>26</b>

Au 31 décembre 2022, le montant donné en nantissement de passifs sur les immobilisations corporelles a été entièrement remboursé (34 millions d'euros au 31 décembre 2021).

## NOTE 29 – TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

### 29.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

	31/12/2022	31/12/2021
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA	42.0 %	41,7 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA	59.3 %	58,7 %
Versement du dividende N-1 <i>(en millions d'euros)</i>	625	414
Versement acompte sur dividende N <i>(en millions d'euros)</i>	235	182
Redevance de la période <i>(en millions d'euros)</i>	7	6

Le Groupe paie une redevance à Artémis au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts. Cette redevance fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

### 29.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Salaires et assimilés	41	29
Charges sociales	7	4
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
<b>Rémunérations à court terme</b>	<b>48</b>	<b>33</b>
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Autres avantages à long terme	25	13
Paievements fondés sur des actions	2	25
<b>Rémunérations à long terme</b>	<b>29</b>	<b>39</b>
TOTAL	77	71

Les rémunérations à court terme correspondent aux montants versés au cours de l'exercice. Les rémunérations à long terme correspondent aux montants comptabilisés en charges de la période.

## NOTE 30 – LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Méthode de consolidation

par intégration globale : C

par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>KERING SA</b>		<b>Société Mère</b>	<b>Société Mère</b>
<b>MAISONS DE LUXE</b>			
<b>France</b>			
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
ARCADES PONTHEU SA	C	95,00	C 95,00
BALENCIAGA OPERATIONS SAS	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SAS	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
ATELIER DE CONFECTION SAINT LAURENT	C	100,00	C 100,00
DODO PARIS SAS	C	100,00	C 99,99
FRANCE CROCO SAS (BEFORE MERGER)	Fusion	-	C 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	C	100,00	C 100,00
GPO HOLDING SAS	C	100,00	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SAS	C	100,00	C 99,99
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C 100,00
SOWIND FRANCE SAS	Cession	-	C 100,00
FRANCE CROCO SAS	C	100,00	C 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C	100,00	C 100,00
<b>Allemagne</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING GMBH	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C	100,00	C 100,00
KW LUXURY DISTRIBUTION GmbH	Cession	-	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
<b>Autriche</b>			
ALEXANDER MCQUEEN GmbH	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération		% d'intérêt		
			31/12/2022	31/12/2021	
<b>Belgique</b>					
BALENCIAGA BELGIUM	Création	C	100,00	-	-
GUCCI BELGIUM SA		C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT BELGIUM	Création	C	100,00	-	-
<b>Danemark</b>					
BALENCIAGA DENMARK APS		C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS DENMARK AS		C	51,00	C	51,00
<b>Espagne</b>					
BALENCIAGA SPAIN SL		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL		C	100,00	C	100,00
DODO SPAIN SA		C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL		C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL		C	100,00	C	100,00
SOWIND IBERICA SL	Cession	-	-	C	100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA		C	100,00	C	100,00
<b>Grande-Bretagne</b>					
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd		C	100,00	C	100,00
AUTUMNPAPER Ltd		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA UK Ltd		C	100,00	C	100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Ltd		C	100,00	C	100,00
BOUCHERON UK Ltd		C	100,00	C	100,00
BRIONI UK Ltd		C	100,00	C	100,00
DODO (UK) Ltd		C	100,00	C	100,00
GUCCI Ltd		C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES & JEWELLERY OUTLETS Ltd		C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES UK Ltd		C	100,00	C	100,00
PAINTGATE Ltd		C	100,00	C	100,00
POMELLATO (UK) Ltd		C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd		C	100,00	C	100,00
<b>Grèce</b>					
LUXURY GOODS GREECE AE		C	100,00	C	99,80
SAINT LAURENT GREECE AE		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA GREECE SA	Création	C	100,00	-	-
<b>Hongrie</b>					
GUCCI HUNGARY RETAIL LTD		C	100,00	C	100,00
<b>Irlande</b>					
BOTTEGA VENETA IRELAND LTD		C	100,00	C	100,00
GUCCI IRELAND Ltd		C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT IRELAND LTD		C	100,00	C	100,00
<b>Italie</b>					
ACCADEMIA DELLA PELLETERIA SRL		C	51,00	C	51,00
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN LOGISTICA SRL		C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN ONLINE ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
B.V. ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA ONLINE ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA LOGISTICA SRL		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SRL		C	100,00	C	100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
BRIONI GERMANICS HOLDING SRL	C	100,00	C 100,00
BRIONI ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BRIONI SpA	C	100,00	C 100,00
BV ECOMMERCE SRL	C	100,00	C 100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C	100,00	C 100,00
CHEM – TEC SRL	C	51,00	C 51,00
COLONNA SpA	C	51,00	C 51,00
CONCERIA 800 SpA	C	51,00	C 51,00
CONCERIA BLUTONIC SpA	Fusion	-	C 51,00
COSTANZO & RIZZETTO SRL	Acquisition	E 45,00	-
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C	100,00	C 100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C 100,00
DI REMIGIO & DI DIODORO S.R.L.	Acquisition	C 51,00	-
E-LITE SRL	C	100,00	C 100,00
FALCO PELLAMI SpA	C	51,00	C 51,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C	100,00	C 100,00
GARPE SRL	C	100,00	C 100,00
GGW ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
GJP SRL	C	100,00	C 100,00
GPA SRL	C	100,00	C 100,00
GT SRL	C	100,00	C 100,00
GUCCI GARDEN SRL	C	100,00	C 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO SRL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C	100,00	C 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C	100,00	C 100,00
IMMOBILIARE ARMEA SRL	C	100,00	C 100,00
K RETAIL SRL	C	100,00	C 100,00
KERING FASHION OPERATIONS SRL	C	100,00	C 100,00
LECCIO SRL	Fusion	-	C 100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	C	100,00	C 100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL	C	100,00	C 100,00
MARBELLA PELLAMI SpA	C	51,00	C 51,00
MOOD SRL	Acquisition	E 19,00	-
PELLETTERIA ALESSANDRA SRL	C	90,00	C 70,00
PIGINI SRL	C	100,00	C 100,00
POMELLATO EUROPA SpA	C	100,00	C 100,00
POMELLATO SpA	C	100,00	C 100,00
ROMAN STYLE SpA	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT ECOMMERCE SRL	C	100,00	C 100,00
SAMMEZZANO OUTLET SRL	Fusion	-	C 100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C	100,00	C 100,00
SOWIND ITALIA SRL	Cession	-	C 100,00
TEST & INNOVATION LAB SRL	C	100,00	C 100,00
TIGER FLEX SRL	C	100,00	C 100,00
TMLO HOLDING SRL	Création	C 100,00	-
TRAMOR SRL	Fusion	-	C 100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	Cession	-	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C 100,00



Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>Luxembourg</b>			
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI GULF INVESTMENT SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
<b>Monaco</b>			
BOUCHERON SAM	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C 100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	C 100,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C 100,00
SOCIETE MONEGASQUE DE HAUTE JOAILLERIE S.A.M.	C	100,00	C 99,79
<b>Norvège</b>			
LUXURY GOODS NORWAY AS	C	51,00	C 51,00
<b>Pays-Bas</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (THE NETHERLANDS) BV	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C 100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	51,00	C 51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
<b>Portugal</b>			
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPessoal LDA	C	100,00	C 100,00
GUCCI PORTUGAL UNIPessoal, LDA	C	100,00	C 100,00
SAINTE LAURENT PORTUGAL SL	C	100,00	C 100,00
<b>République tchèque</b>			
BALENCIAGA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C 100,00
BRIONI CZECH REPUBLIC SRO	Liquidation	-	C 100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT CZECH REPUBLIC, SRO	C	100,00	C 100,00
<b>Roumanie</b>			
SIFA INTERNATIONAL SRL	C	100,00	C 100,00
<b>Russie</b>			
BOUCHERON RUS OOO	C	100,00	C 100,00
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN RUSSIA LLC	Cession	-	C 100,00
<b>Serbie</b>			
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	70,00	C 70,00
LUXURY TANNERY DOO	C	51,00	C 51,00
<b>Suède</b>			
GUCCI SWEDEN AB	C	51,00	C 51,00
<b>Suisse</b>			
BALENCIAGA SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SWISS RETAIL SA	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON (SUISSE) SA	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON TIMEPIECES SA	Création	100,00	-
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
DONZE CADRANS SA	Cession	-	C 100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
GUCCI SWISS RETAIL SA	C	100,00	C 100,00
GUCCI SWISS TIMEPIECES SA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLETS EUROPE SAGL	C	100,00	C 100,00
ROUD' HOR SA	Cession	-	E 35,00
SIGATEC SA	Cession	-	E 50,00
SOWIND GROUP SA	Cession	-	C 100,00
SOWIND SA	Cession	-	C 100,00
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C	100,00	C 100,0
MANUFACTURE ET FABRIQUE DE MONTRES ET CHRONOMETRES ULYSSE NARDIN LE LOCLE SA	Cession	-	C 100,00
UNCA SA	Cession	-	E 50,00
YSL SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
<b>Aruba</b>			
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C 100,00
<b>Brésil</b>			
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C	100,00	C 100,00
GUCCI BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C 100,00
<b>Canada</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING CANADA INC.	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA CANADA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C	100,00	C 100,00
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C 100,00
QEELIN CANADA LTD	Création	C 100,00	-
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>Chili</b>			
LUXURY GOODS CHILE SpA	C	51,00	C 51,00
<b>États-Unis</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING AMERICA, Inc.	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C	100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA Inc	C	100,00	C 100,00
E-LITE US Inc.	Liquidation	-	C 100,00
G GATOR USA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00
GUCCI FINANCIAL HOLDING AMERICAS, INC.	C	100,00	C 100,00
GUCCI OSTERIA USA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAIPAN INC	Création	C 100,00	-
GUCCI TRUST	C	100,00	C 100,00
KERINAMERICAS TRADING, LLC	Création	C 100,00	-
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES AND JEWELRY USA, Inc.	Liquidation	-	C 100,00
POMELLATO USA Inc.	C	100,00	C 100,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	Cession	-	C 100,00
ULYSSE NARDIN Inc.	Cession	-	C 100,00
WALL'S GATOR FARM II LLC	E	40,00	E 40,00
WG ALLIGATOR FARM LLC	E	40,00	E 40,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>Mexique</b>			
BALENCIAGA RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
D ITALIAN CHARMS, S.A. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
<b>Panama</b>			
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>Australie</b>			
ALEXANDER MCQUEEN AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN AUSTRALIA PTY. LTD.	Création	C 100,00	- -
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Nouvelle-Zélande</b>			
ALEXANDER MCQUEEN NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Grande Chine</b>			
<b>Chine continentale</b>			
ALEXANDER McQUEEN (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C 100,00
POMELLATO SHANGHAI CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN & GIRARD-PERREGAUX (SHANGHAI) WATCHES COMPANY LIMITED	Cession	- -	- -
<b>Hong Kong SAR</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON HONG KONG Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI HONG KONG Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) LTD	C	100,00	C 100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	Cession	- -	C 100,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN Ltd	C	100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN (ASIA PACIFIC) Ltd	Cession	- -	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>Macau SAR</b>			
ALEXANDER McQUEEN (MACAU) Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING (MACAU) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Taiwan</b>			
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN (TAIWAN) Ltd	Cession	-	C 100,00
<b>Corée</b>			
ALEXANDER MCQUEEN KOREA Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
KERING WATCHES & JEWELRY KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
<b>Guam</b>			
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C	100,00	C 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>Inde</b>			
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LTD	C	51,00	C 51,00
<b>Japon</b>			
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI OSTERIA JAPAN G.K.	C	100,00	C 100,00
QEELIN JAPAN LIMITED	Création	C 100,00	-
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
SOWIND JAPAN KK	Cession	-	C 100,00
<b>Malaisie</b>			
AUTUMNPAPER MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SEA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C 100,00
KERING WATCHES AND JEWELRY (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C 100,00
<b>Mongolie</b>			
ULYSSE NARDIN MONGOLIA LLC	Cession	-	E 50,00
<b>Philippines</b>			
LUXURY GOODS PHILIPPINES INC	C	75,00	C 100,00
<b>Singapour</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING (SINGAPORE) WATCHES AND JEWELRY PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>Thaïlande</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (THAILAND) Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA THAILAND Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA (THAILAND) Ltd	C	75,00	C 75,00
GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd	C	98,00	C 98,00
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C	75,00	C 75,00
SAINT LAURENT (THAILAND) CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Vietnam</b>			
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Afrique du Sud</b>			
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C 62,00
<b>Bahrein</b>			
FLORENCE 1921 WLL	C	49,00	C 49,00
<b>Émirats arabes unis</b>			
AP LUXURY GOODS MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C 49,00
ATELIER LUXURY GULF LLC	C	49,00	C 49,00
BOTTEGA VENETA ARABIA TRADING LLC	Création	C 75,00	- -
FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C 49,00
KERING TRADING MIDDLE EAST DWC - LLC	Création	C 100,00	- -
LUXURY FASHION GULF LLC	C	49,00	C 49,00
LUXURY GOODS ARABIA LTD	C	75,00	C 75,00
LUXURY GOODS GULF LLC	C	49,00	C 49,00
<b>Kazakhstan</b>			
ULYSSE NARDIN KAZAKHSTAN LLP	Cession	- -	E 50,00
<b>Koweït</b>			
AUTUMNPAPER LUXURY GOODS FOR READYMADE CLOTHES, SHOES AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C 49,00
B.A.L FOR READY-TO-WEAR APPAREL AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C 49,00
BOTTEGA VENETA LEATHER GOODS KUWAIT WLL	C	49,00	C 49,00
LUXURY GOODS KUWAIT WLL	C	26,01	C 26,01
YSL KUWAIT FOR READYMADE CLOTHES AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C 49,00
<b>Qatar</b>			
APL LUXURY FASHION TRADING WLL.	Création	C 49,00	- -
FASHION LUXURY TRADING LLC	Création	C 49,00	- -
GUCCI QFZ LLC	Création	C 100,00	- -
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	25,50	C 25,50
SAINT LAURENT PARIS LLC	C	24,00	C 24,00
<b>Turquie</b>			
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ	Création	C 100,00	- -
<b>KERING EYEWEAR ET CORPORATE</b>			
<b>KERING EYEWEAR ET KGS</b>			
<b>France</b>			
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	64,32	C 67,07
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	64,32	C 67,07
MAUI JIM FRANCE SARL	Acquisition	C 64,32	- -
<b>Allemagne</b>			
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	64,32	C 67,07
MAUI JIM GERMANY, GMBH	Acquisition	C 64,32	- -

Sociétés	Opération	% d'intérêt			
			31/12/2022		31/12/2021
<b>Croatia</b>					
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO		C	64,32	C	67,07
<b>Canada</b>					
MAUI JIM CANADA ULC	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Danemark</b>					
LINDBERG AS		C	64,32	C	67,07
<b>Espagne</b>					
KERING EYEWEAR ESPANA SA		C	64,32	C	67,07
MAUI JIM SPAIN, S.L.	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Grande-Bretagne</b>					
KERING EYEWEAR UK Ltd		C	64,32	C	67,07
MAUI JIM UK LTD.	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Italie</b>					
KERING EYEWEAR SpA		C	64,32	C	67,07
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA		C	35,37	C	36,86
MAUI JIM - ITALY S.R.L.	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Portugal</b>					
KERING EYEWEAR PORTUGAL UNIPESSOAL LDA	Création	C	64,32	-	-
<b>Suède</b>					
MAUI JIM NORDIC AB	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Suisse</b>					
LINDBERG AG		C	64,32	C	67,07
<b>États-Unis</b>					
HUIPU CORP.	Création	C	64,32	-	-
KERING EYEWEAR USA Inc.		C	64,32	C	67,07
MAUI JIM INC.	Acquisition	C	64,32	-	-
MAUI JIM USA, INC.	Acquisition	C	64,32	-	-
NILES FISHING COMPANY, LTD.	Acquisition	C	64,32	-	-
ZEAL OPTICS, INC.	Acquisition	C	64,32	-	-
LINDBERG USA, IINC.	Création	C	64,32	-	-
<b>Australie</b>					
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd		C	64,32	C	67,07
MAUI JIM AUSTRALIA PTY, LTD	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Grande Chine</b>					
<b>Chine continentale</b>					
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Ltd	Cession	-	-	C	100,00
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd		C	64,32	C	67,07
LINDBERG SHANGHAI TRADING LTD		C	64,32	C	67,07
MAUI JIM EYEWEAR SELLING (SHANGHAI) CO., LTD	Acquisition	C	64,32	-	-
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO Ltd	Cession	-	-	C	100,00
KGS SOURCING (SHANGHAI) LTD	Cession	-	-	C	100,00
<b>Hong Kong SAR</b>					
KERING EYEWEAR APAC Ltd		C	64,32	C	67,07
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	Cession	-	-	C	100,00
KGS SOURCING Ltd	Cession	-	-	C	100,00
MAUI JIM ASIA LIMITED	Acquisition	C	64,32	-	-
<b>Taiwan</b>					
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd		C	64,32	C	67,07

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>Corée</b>			
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C	64,32	C 67,07
<b>Inde</b>			
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C	64,32	C 67,07
KGS SOURCING INDIA PTE Ltd	Cession	-	C 100,00
MAUI JIM SUN OPTICS INDIA PRIVATE LIMITED	Acquisition	C 64,32	-
<b>Japon</b>			
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C	64,32	C 67,07
<b>Malaisie</b>			
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C	64,32	C 67,07
<b>Mexique</b>			
MAUI JIM SUNGLASSES DE MEXICO S DE RL DE CV	Acquisition	C 64,32	-
<b>Singapour</b>			
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE LTD	C	64,32	C 67,07
<b>Afrique du Sud</b>			
MAUI JIM SOUTH AFRICA (PTY) LTD	Acquisition	C 64,32	-
<b>Émirats arabes unis</b>			
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC	C	64,32	C 67,07
MAUI JIM MIDDLE EAST TRADING L.L.C	Acquisition	C 64,32	-
MAUI JIM MIDDLE EAST FZE	Acquisition	C 64,32	-
<b>Turquie</b>			
KGS SOURCING TURKEY LIMITED	Liquidation	-	C 100,00
<b>CORPORATE</b>			
<b>France</b>			
DISCODIS SAS	C	100,00	C 100,00
GG FRANCE 13 SAS	C	100,00	C 100,00
GG FRANCE 14 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 1 SAS	Création	C 100,00	-
KERING BEAUTE SAS	Création	C 100,00	-
KERING FINANCE SNC	C	100,00	C 100,00
KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS	C	100,00	C 100,00
KERING SIGNATURE	C	100,00	C 100,00
KERING VENTURE SAS	C	100,00	C 100,00
SOCIETE CIVILE KERING CAPITAL	C	100,00	C 100,00
<b>Espagne</b>			
KERING SPAIN SL	C	100,00	C 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>			
KERING INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING UK SERVICES Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Italie</b>			
KERING ITALIA SpA	C	100,00	C 100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C	100,00	C 100,00
NEVER GIVE UP INVESTMENTI S.R.L.	Création	C 50,74	-
<b>Luxembourg</b>			
E-KERING LUX SA	C	100,00	C 100,00
GEMINGA SARL	C	100,00	C 100,00
KERING INVESTMENTS SA	C	94,13	C 94,13
KERING RE	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2022	31/12/2021
<b>Pays-Bas</b>			
GUCCI PARTICIPATION BV	C	100,00	C 100,00
K OPERATIONS BV	C	100,00	C 100,00
KERING HOLLAND NV	C	100,00	C 100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C	100,00	C 100,00
KERNIC-MET BV	C	100,00	C 100,00
<b>Suisse</b>			
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS LOGISTICS SA	C	51,00	C 51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS SA	C	51,00	C 51,00
<b>Brésil</b>			
KERING BRASIL SERVICOS ADMINISTRATIVOS LTDA	C	100,00	C 100,00
<b>Canada</b>			
KERING CANADA SERVICES INC	C	100,00	C 100,00
<b>États-Unis</b>			
KERING AMERICAS Inc.	C	100,00	C 100,00
YOUR FRIENDS IN NEW YORK HOLDINGS, LLC	E	22,22	E 22,22
<b>Mexique</b>			
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
<b>Australie</b>			
KERING AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Grande Chine</b>			
<i>Chine continentale</i>			
KERING INVESTMENT MANAGEMENT GROUP CO., LTD	C	100,00	C 100,00
<i>Hong Kong SAR</i>			
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Corée</b>			
KERING KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
<b>Japon</b>			
YUGEN KAISHA GUCCI	C	100,00	C 100,00
KERING JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Malaisie</b>			
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
<b>Singapour</b>			
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Émirats arabes unis</b>			
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C	100,00	C 100,00



## NOTE 31 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires de l'exercice 2022 <i>(en millions d'euros – hors taxes et frais)</i>	PwC <sup>(1)</sup>		KPMG		Deloitte <sup>(2)</sup>		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Kering SA	0,6	0,6	0,8	0,6	1,4	1,3		
Filiales intégrées globalement	3,9	4,6	3,5	2,0	7,5	6,6		
<b>Certification des comptes</b>	<b>4,5</b>	<b>5,3</b>	<b>4,3</b>	<b>2,7</b>	<b>8,9</b>	<b>7,9</b>		
Kering SA <sup>(3)</sup>	0,1	0,1	0,4	0,6	0,6	0,8		
Filiales intégrées globalement	3,7	1,5	0,3	0,3	4,0	1,8		
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	<b>3,8</b>	<b>1,6</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>4,6</b>	<b>2,6</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>8,4</b>	<b>6,9</b>	<b>5,1</b>	<b>3,6</b>	<b>13,5</b>	<b>10,5</b>		

(1) Dont réseau PwC : 3,2 millions d'euros en 2022 au titre de la certification des comptes et 3,8 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes

(2) Dont réseau Deloitte : 3,2 millions d'euros en 2022 au titre de la certification des comptes et 0,5 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes

(3) Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort.

Les services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort et de diligences dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

## NOTE 32 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Programme de rachat d'actions

La quatrième tranche du Programme de Rachat d'Actions a été finalisée le 12 décembre 2022. Sur la période du 24 octobre au 15 décembre 2022, 650 000 actions ont été rachetées, au prix de 511,71 par action, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5% du capital.

Il a été décidé lors de la réunion du Conseil d'administration du 14 février 2023, que les 650 000 actions rachetées dans le cadre de cette tranche soient annulées.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2022 et le 14 février 2023, date d'arrêté des comptes annuels par le Conseil d'administration.

## NOTE 33 – PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 33.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

#### 33.1.1 Évolution du référentiel IFRS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, les amendements et interprétations entrés en vigueur sont notamment :

- l'amendement IAS 37 - *Contrats déficitaires - coûts d'exécution du contrat*, qui précise que les coûts à prendre en compte pour comptabiliser une provision pour contrat déficitaire doivent inclure à la fois les coûts marginaux et l'allocation d'autres coûts directement rattachables au contrat ;
- l'amendement IAS 16 - *Produits générés avant la mise en service d'une immobilisation* qui interdit de déduire les produits générés par une immobilisation pendant son transfert sur site ou pendant sa mise en état, en moins du coût de l'immobilisation. À la place, ces produits et les coûts correspondants doivent être comptabilisés en résultat ;
- l'amendement IFRS 3, qui consiste en une mise à jour des références au Cadre conceptuel ;
- les améliorations annuelles des normes IFRS 2018-2020.

Ces amendements n'ont pas d'impact pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à l'analyse des impacts de la décision de l'IFRIC relative à la norme IAS 38 - *Immobilisations incorporelles* portant sur la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé en mode « SaaS » (*Software as a Service*). Un montant de 21 millions d'euros net d'impôts différés, non matériel au niveau du Groupe, a été enregistré au 1<sup>er</sup> janvier 2022 en *Autres réserves* dans les capitaux propres en contrepartie d'une baisse des *immobilisations incorporelles*.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes ou d'interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2022.

#### 33.1.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des comptes consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient être différents des estimations actuelles.

L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés concernent les écarts d'acquisition, les durées d'utilité associées aux immobilisations corporelles et incorporelles, les provisions pour risques et les positions fiscales incertaines, les provisions pour dépréciation de stocks, les hypothèses retenues pour le calcul des droits d'utilisation sur contrats de location et passifs associés, les provisions pour retraites et les rémunérations à long terme dont les paiements fondés sur des actions, la reconnaissance d'impôts différés actifs et certains instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines transactions, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées.

Le Groupe a pris en compte, dans ses principales estimations, et dans son analyse des risques, le contexte macroéconomique actuel, et notamment la tendance inflationniste, même si le Groupe y est faiblement exposé. L'hyper-inflation déclarée dans certains pays, et notamment en Turquie, n'a pas d'impact matériel sur les comptes consolidés du Groupe. Les hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des avantages postérieurs à l'emploi, de même que les taux d'actualisation utilisés pour les tests de dépréciation et la construction des plans à moyen terme, ont été évalués en fonction des derniers taux d'inflation officiels publiés.

#### 33.1.3 Risques climatiques

Le Groupe a mis en place en 2022 un département dédié à la Finance Durable, dont les missions sont, entre autres, d'assurer la connectivité entre les états financiers et les enjeux climatiques, de répondre aux nouvelles réglementations sur ce sujet, et de garantir l'intégration des problématiques environnementales dans les processus de prise de décision, notamment sur des investissements.

Conformément à la recommandation de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), Kering a conduit une première évaluation de l'impact financier de risques climatiques ciblés. Les analyses menées à ce stade n'ont pas montré d'impacts significatifs sur les états financiers du Groupe.

Les travaux ont porté sur les éléments suivants :

- Impact sur les performances financières opérationnelles :
  - L'impact du stress thermique sur la disponibilité de certaines matières premières (en particulier du cuir bovin), et par conséquent sur les coûts d'approvisionnement, n'est pas jugé significatif sur les états financiers du Groupe. En effet, le développement de nouveaux matériaux mené en interne par Kering au travers de ses laboratoires devrait permettre de diversifier l'offre de produits et de maintenir les niveaux du chiffre d'affaires et des marges. De plus, différentes mesures d'atténuation, telles que les *Kering Standards* applicables aux fournisseurs, ou encore le développement de pratiques d'agriculture régénératrice, ont vocation à améliorer la résilience du Groupe face aux risques climatiques.
  - Concernant le risque relatif à l'évolution des attentes des consommateurs, aucune baisse matérielle du chiffre d'affaires n'est attendue.
  - Les engagements pris par Kering et ses Maisons en matière de contribution positive pour le climat sont déjà représentés dans les états financiers du Groupe depuis plusieurs années, et font partie intégrante du modèle d'affaires. En effet, Kering soutient des programmes de compensation depuis 2012. En outre, les efforts engagés dans la réduction des émissions carbone, ainsi que l'accroissement des approvisionnements en électricité provenant d'énergies renouvelables, devraient avoir un impact positif sur les états financiers du Groupe.

- Impact sur la valorisation des actifs et passifs :
  - Concernant les risques physiques tels que les événements extrêmes impactant les installations du Groupe, aucune provision pour démantèlement ou remise en état n'a été identifiée.
  - Le Groupe a mis en place des plans de paiements en actions comportant des critères de performance fondés sur des objectifs climatiques. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation des plans de paiements en actions à fin 2022.

Compte-tenu de ces analyses, aucun ajustement n'a été effectué concernant les hypothèses de chiffre d'affaires et de marges retenues pour la construction des tests de dépréciation. Seul le coût de la compensation carbone, historiquement affecté au *Corporate*, a été alloué dans les trajectoires de chaque UGT en proportion de leurs consommations estimées.

### 33.1.4 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe et présentés dans les comptes consolidés sont :

#### Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges (cf. Note 6).

## 33.2 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 30. Ils comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

### 33.2.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs. Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention inférieure.

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière (cf. Note 2).

#### EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance 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 (cf. Note 2).

#### 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 (cf. Notes 6 et 8).

#### Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (cf. Note 33.21). Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières (cf. Note 7).

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

### 33.2.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle ni le contrôle conjoint, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par la méthode de mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le compte de résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou d'avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

### 33.2.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 : la contrepartie transférée est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de

l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés au compte de résultat en autres charges opérationnelles non courantes.

Un écart d'acquisition est comptabilisé pour représenter la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés. Quand la différence est négative, un profit est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en autres produits opérationnels non courants.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

L'écart d'acquisition est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation. L'acquisition ultérieure d'intérêts minoritaires ne donne pas lieu à la constatation d'un écart d'acquisition complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts minoritaires sont comptabilisées directement dans les capitaux propres part du Groupe.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts minoritaires.

## 33.3 Conversion des devises étrangères

### 33.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les comptes de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euro qui est la monnaie de présentation du Groupe.

Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée au compte de résultat.

Le traitement des couvertures de change au moyen d'instruments dérivés est présenté dans la Note 33.17.

### 33.3.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les gains et pertes de change en résultant ou provenant du règlement de ces actifs et passifs monétaires sont comptabilisés au compte de résultat en autres produits et charges financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les actifs et passifs non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, la composante change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée de manière similaire.

### 33.3.3 Conversion des comptes des sociétés en devises étrangères

Le compte de résultat et le bilan des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euro comme suit :

- les postes de bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de change de la période. Ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de conversion sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences de conversion en résultant sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

### 33.3.4 Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de conversion issus de la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global. Ils sont transférés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises désignés comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture. Ils sont transférés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement net objet de la couverture.

## 33.4 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs. Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

Les informations financières présentées au titre des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, repose sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur les immobilisations incorporelles, les droits d'utilisation sur contrats de location et les immobilisations corporelles, comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie, telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients.

## 33.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement des ventes de marchandises (ainsi que des services attachés à ces ventes) et des produits liés aux redevances et licences d'exploitation.

Lorsqu'un client (notamment dans le cadre des activités *wholesale* et *e-commerce*) bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, ces retours font l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans le bilan au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs. Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé.

### 33.5.1 Ventes de marchandises et services attachés

Les ventes de marchandises, qu'elles soient au travers d'un réseau de distribution de boutiques ou en ligne (activité *retail* incluant le *e-commerce*), ou bien auprès de distributeurs tiers (activité *wholesale*), sont reconnues lorsque le Groupe a honoré son engagement de prestation ou de cession envers son client, généralement au moment de la livraison.

Les ventes de marchandises sont valorisées :

- à la juste valeur de la contrepartie reçue ;
- hors taxes ;
- nettes des éventuels rabais et remises ;
- nettes des éventuels retours de marchandises ;

### 33.5.2 Royalties issues de licences d'exploitation

Les *royalties* perçues dans le cadre de licences d'exploitation sont reconnues conformément aux obligations contractuelles propres à chaque accord et ce, au fur et à mesure de la prestation (par exemple, lorsque ces produits sont calculés sur le montant des ventes sous-jacentes générées par le licencié en vertu de cet accord).

## 33.6 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent principalement des salaires et charges sociales, des charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies (cf. Note 33.22), et des charges liées aux paiements fondés sur des actions (cf. Note 33.7). Les salaires et charges sociales incluent les rémunérations fixes, les rémunérations variables à court terme, les plans de rémunérations à long terme, les

charges liées à la participation des salariés et autres plans d'intéressement, ainsi que toutes les charges sociales associées. Les autres charges de personnel comprennent notamment les indemnités de licenciement individuelles ou au sein d'un plan de restructuration et les jetons de présence des administrateurs des sociétés du Groupe.

### 33.7 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe peut émettre des plans de rémunération variable à long terme dont les paiements sont fondés sur des actions. Ces plans se distinguent entre ceux réglés en trésorerie et ceux réglés en actions Kering.

- Les plans réglés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est réévaluée à chaque clôture, en prenant en compte tant l'évolution d'éventuelles conditions de performance de marché et de conditions de performance interne.
- Les plans réglés en actions Kering donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est fixée à la date d'attribution du plan au

moyen d'une valorisation selon les modèles Black & Scholes et Monte Carlo, qui prend en compte dès l'origine du plan les effets liés aux éventuelles conditions de performance de marché. Les effets liés aux éventuelles conditions de performance internes sont, quant à eux, réévalués à chaque clôture.

Les charges sociales associées à ces plans de rémunération variable à long terme sont également reconnues en charges de personnel au compte de résultat au fur et à mesure de l'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan, que les plans soient réglés en trésorerie ou en actions Kering. Ces charges sociales sont réévaluées à chaque clôture sur la base des hypothèses les plus certaines de dénouement de ces plans. En ce qui concerne les plans réglés en actions Kering, ces charges sociales reflètent la meilleure estimation du nombre d'actions à remettre à l'issue du plan en date de chaque clôture.

### 33.8 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt se compose de l'impôt courant et de l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite dans le bilan et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation de l'impôt différé repose sur la manière dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés séparément dans le bilan en actifs et passifs non courants.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales et entreprises associées sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les positions fiscales incertaines relatives à l'impôt sur le résultat, sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23. Celles-ci sont présentées au bilan au niveau de la ligne "dettes d'impôt courant".

### 33.9 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en rapportant le résultat net, part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, c'est-à-dire sans tenir compte du nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues par le Groupe durant la période.

Le résultat dilué par action correspond au rapport entre le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation durant l'exercice ajusté de l'effet dilutif généré par les attributions d'actions gratuites.

Un résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants par action est également calculé en ajustant le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe du montant des éléments non courants nets d'impôt. Les éléments non courants correspondent aux autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat (cf. Note 33.1.4).

### 33.10 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont déterminés selon la méthode présentée en Note 33.2.3.

À compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) définies par le Groupe. Ces UGT auxquelles l'écart d'acquisition est alloué,

font l'objet d'un test de dépréciation annuellement, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT et les tests de dépréciation sont décrits en Note 33.12.

### 33.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations.

Les marques et autres immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition.

Les marques, qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe, correspondent à des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties. Elles sont testées dans le cadre du test de dépréciation réalisé sur les UGT. Lorsque ce test indique une perte de valeur, les marques sont alors testées séparément.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels informatiques en mode "Saas" ("Software as a service") sont enregistrés en charges de l'exercice.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre trois et dix ans.

Les tests de dépréciation sont décrits en Note 33.12.

### 33.12 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs, y compris les écarts d'acquisition, qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT.

Les UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère (cf. Note 33.4).

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de cinq ans à l'exception de certaines UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue (dix ans en général). Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux

annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. Les taux de croissance perpétuelle se justifient par le mix pays, le Groupe opérant sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat (cf. Note 33.1.4).

Les dépréciations comptabilisées au titre des marques et des autres immobilisations incorporelles ainsi que des immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement lorsque les indices ayant conduit à la perte de valeur n'existent plus. Les dépréciations comptabilisées au titre des écarts d'acquisition ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de l'écart d'acquisition correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérait plus pertinente.

Pour l'exercice 2022, la manière dont le Groupe a tenu compte, pour la construction de ses tests de dépréciation, du contexte macroéconomique inflationniste et du risque climat est décrite respectivement dans les Notes 33.1.2 et 33.1.3.

### 33.13 Contrats de location

#### 33.13.1 Périmètre d'application de la norme IFRS 16

Le Groupe applique les principes de comptabilisation définis par la norme IFRS 16 à l'ensemble de ses contrats de location, à l'exception :

- des contrats de location à court terme, dont la durée initiale est égale à ou est inférieure à 12 mois ;
- des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur, considérant la valeur du bien à l'état neuf.

#### 33.13.2 Comptabilisation des contrats de location selon la norme IFRS 16

L'application de la norme IFRS 16 consiste, pour tout contrat de location concerné, à reconnaître dans le bilan à la date de début du contrat de location :

- un passif sur contrats de location, correspondant à la valeur actualisée des paiements de loyer fixe futurs relatifs à la durée estimée du contrat de location. Ce passif est présenté séparément pour sa part courante et sa part non-courante. Les loyers fixes futurs incluent la réévaluation éventuelle de loyer correspondant à un indice ou un taux de croissance contractuellement établi. Ils peuvent également inclure la valeur d'une option d'achat ou l'estimation de pénalités de fin de contrat anticipée, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer de telles options. En outre, les paiements fixes incluent la déduction des éventuels avantages incitatifs à la location à recevoir à la date de début du contrat de location ;



- un droit d'utilisation sur contrats de location, correspondant à la valeur du passif sur contrats de location diminuée des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur, et augmentée de loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux ainsi qu'une estimation des coûts de remise en état lorsque ceux-ci font l'objet d'obligations contractuelles.

Après la date de début du contrat de location et à chaque clôture comptable :

- le passif sur contrats de location est réévalué de la manière suivante :
  - une augmentation reflétant la charge d'actualisation de la période en application du taux d'emprunt marginal appliqué au contrat de location, en contrepartie d'une charge d'intérêt sur contrats de location au sein du résultat financier, dans le compte de résultat,
  - une diminution reflétant les paiements de loyer de la période, en contrepartie du compte de trésorerie et équivalents de trésorerie dans le bilan,
  - une augmentation reflétant la mise à jour de la période d'un indice ou taux de croissance du loyer, si applicable, et ce, en contrepartie du droit d'utilisation sur contrats de location dans le bilan,
  - une augmentation ou une diminution reflétant une réestimation des paiements de loyer fixe futurs à la suite d'un changement d'estimation dans la durée de location, en contrepartie du droit d'utilisation sur contrats de location dans le bilan ;
- le droit d'utilisation sur contrats de location est réévalué de la manière suivante :
  - une diminution reflétant l'amortissement linéaire sur la durée du contrat de location, en contrepartie d'une charge d'amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location au sein du résultat opérationnel courant, dans le compte de résultat,
  - une diminution reflétant une éventuelle dépréciation du droit d'utilisation sur contrats de location, en contrepartie des autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat,
  - une augmentation reflétant la mise à jour de la période d'un indice ou taux de croissance du loyer, si applicable, et ce, en contrepartie du passif sur contrats de location dans le bilan,
  - une augmentation ou une diminution reflétant une réestimation des paiements de loyer fixe futurs à la suite d'un changement d'estimation dans la durée de location, en contrepartie du passif sur contrats de location dans le bilan.

En résumé, l'impact dans le compte de résultat de l'application de la norme IFRS 16 se reflète de la manière suivante :

- dans les autres produits et charges opérationnels courants, au sein du résultat opérationnel courant :
  - la part variable des loyers, les charges locatives ainsi que les loyers des contrats de location à court terme ou de faible valeur,
  - la charge d'amortissement linéaire correspondant aux droits d'utilisation sur contrats de location ;
- dans le résultat financier, la charge d'intérêt correspondant à la désactualisation des passifs sur contrats de location.

Enfin, l'impact dans le tableau des flux de trésorerie de l'application de la norme IFRS 16 se reflète de la manière suivante :

- dans les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles : les paiements relatifs à la part variable des loyers, des charges locatives ainsi que les loyers des contrats de location à court terme ou de faible valeur ;
- dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement : le remboursement des passifs sur contrats de location, pour la part de principal, ainsi que la part des intérêts présentée sur la ligne intérêts versés et assimilés.

### 33.13.3 Estimation de la durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la durée non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien sous-jacent, ajustée de toute période couverte par une option de prolongation ou par une option de résiliation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

Pour établir cette durée, il est tenu compte par le Groupe des hypothèses de gestion (l'estimation du management de rester ou non au sein des locaux), de la durée d'amortissement des biens sous-jacents ainsi que des montants d'investissements réalisés.

### 33.13.4 Détermination du taux d'actualisation des passifs sur contrats de location

Le Groupe a choisi d'appliquer le taux d'emprunt marginal à l'ensemble de ses contrats de location.

Le taux d'emprunt marginal correspond au taux d'intérêt que le Groupe aurait à payer pour emprunter, pour une durée et garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation sur contrats de location dans un environnement économique similaire.

Les taux d'emprunt marginaux utilisés par le Groupe sont construits sur la base d'une combinaison de courbes de taux sans risque par devise/pays, des points de swap euro/devise ainsi que du spread de crédit du Groupe, auquel s'ajoute la prise en compte de la nature du sous-jacent (immobilier).

À ces éléments, est ajouté un Beta « secteur », qui diffère selon le segment opérationnel du locataire, reflétant le risque spécifique par activité.

Les courbes de taux ainsi établies considèrent la duration moyenne des contrats de location et sont produites sur une base trimestrielle.

### 33.13.5 Droits au bail pris en compte dans le calcul des Droits d'utilisation sur contrats de location

Les droits au bail sont une composante distincte du droit d'utilisation et sont amortis sur la durée des contrats de location sous-jacents, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Ces valeurs résiduelles font l'objet chaque année d'un test de dépréciation pouvant conduire à une perte de valeur.



### 33.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique amorti diminué des éventuelles pertes de valeur, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation corporelle inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

L'amortissement pratiqué par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée

d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de trois à dix ans pour les matériels, installations et autres immobilisations corporelles.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture de magasin ou de site planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Lors de la cession d'une immobilisation corporelle, les plus ou moins-values de cession résultant de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés sont comptabilisés au compte de résultat.

### 33.15 Actifs financiers

La classification des actifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe trois catégories d'actifs financiers :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur directement dans les capitaux propres en autres éléments du résultat global.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces actifs financiers et de l'objectif de gestion suivant lequel ils ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

#### 33.15.1 Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les prêts et créances, les dépôts et cautionnements, les créances clients et la plupart des autres créances, qu'elles soient courantes ou non courantes.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un actif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un actif financier. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

Les provisions sont enregistrées au compte de résultat et sont déterminées sur la base du modèle des pertes attendues :

- pour les créances clients, le Groupe applique une matrice de provisionnement par pays/marque qui est déterminée sur la base des historiques de pertes. Les assurances crédit qui pourraient être souscrites par le Groupe sont prises en compte dans l'évaluation du risque et donc du provisionnement ;
- pour les autres actifs financiers évalués au coût amorti, une analyse prenant en compte la probabilité de défaut de la contrepartie est réalisée.

#### 33.15.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement les actifs financiers pour lesquels les flux de trésorerie contractuels ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Cette catégorie comprend :

- les titres de participation et autres investissements financiers, à moins que le Groupe ait choisi au cas par cas l'option de les évaluer à leur juste valeur directement par capitaux propres en autres éléments du résultat global ;
- les actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de transaction avec l'intention de revendre dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat. Les gains et pertes nets des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent généralement aux produits d'intérêts, aux dividendes, à la variation de leur juste valeur (gain ou perte latente) et aux plus-values de cession (gain ou perte réalisée).

### 33.15.3 Actifs financiers évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global

Les actifs financiers sont évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global lorsque la détention de ces actifs s'inscrit dans un modèle économique visant à la fois (i) la perception de flux de trésorerie contractuels (correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû), et (ii) la vente de ces actifs financiers.

Cette catégorie comprend les titres de dette, telles que les obligations, qui respectent les caractéristiques des flux contractuels et le modèle de gestion énoncé ci-dessus.

Elle peut comprendre également les titres de participation ou d'autres investissements financiers reconnaissant ainsi la variation de leur juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'à leur cession, à l'exception des dividendes perçus qui sont systématiquement reconnus au compte de résultat quelle que soit la classification de l'actif financier sous-jacent.

### 33.16 Passifs financiers

La classification des passifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe deux catégories de passifs financiers :

- les passifs financiers évalués au coût amorti ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces passifs financiers.

#### 33.16.1 Passifs financiers évalués au coût amorti

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant le décaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les emprunts et dettes financières (à l'exception des options de vente accordées à des intérêts minoritaires – cf. Note 33.21), les dettes fournisseurs et la plupart des autres passifs courants et non courants.

Ces passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### 33.15.4 Niveau de détermination de la juste valeur et méthodes de valorisation associées

Les méthodes de valorisation à la juste valeur retenues pour les actifs financiers sont hiérarchisées en trois niveaux distincts :

- niveau 1 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- niveau 2 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- niveau 3 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers évalués au coût amorti qui sont qualifiés d'éléments couverts dans le cadre d'une relation de couverture à la juste valeur font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert (cf. Note 33.17.1).

#### 33.16.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Le Groupe peut opter pour la valorisation de certains passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat. Dans ce cas, contrairement à la méthode du coût amorti, les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en autres produits et charges financiers au compte de résultat.

## 33.17 Instruments dérivés

### 33.17.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe utilise divers instruments dérivés afin de réduire son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et de variation du prix de certains métaux précieux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans le bilan en actifs et passifs financiers courants ou non courants en fonction de leur maturité. Ils sont évalués à la juste valeur dès la date de transaction.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir le risque de variation des flux de trésorerie attachés à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture d'investissement net permet de couvrir le risque de conversion des activités en devises étrangères.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- l'élément couvert et l'instrument de couverture sont éligibles ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

## 33.18 Stocks

Les stocks sont évalués selon la technique du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe. La technique d'évaluation du prix de détail (*retail method*), a été abandonnée en 2022, de manière à conserver une approche d'évaluation unique. Les impacts de ce changement d'estimation comptable sont présentés au niveau de la Note 15.

## 33.19 Trésorerie et les équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie inscrit à l'actif du bilan comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Le traitement comptable des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et dans le bilan, sont différents selon le type de relation de couverture mis en place :

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie et d'investissement net, les pertes et gains générés sont, dans un premier temps, enregistrés en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces montants sont par la suite transférés au compte de résultat au moment de la comptabilisation des éléments couverts. Pour les instruments dérivés de change, la part efficace est enregistrée en marge opérationnelle, et la part inefficace, les primes sur options, et le report-déport sont enregistrés en résultat financier ;
- pour les couvertures de juste valeur, les gains et perte sont enregistrés au compte de résultat au même endroit que les éléments couverts, sauf la part inefficace qui est toujours enregistrée en résultat financier.

### 33.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

Pour les instruments dérivés que le Groupe ne peut ou ne souhaite pas désigner à des fins de couverture, la variation de juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

### 33.17.3 Instruments dérivés incorporés

Certains actifs ou passifs financiers peuvent contenir une composante assimilable à un instrument dérivé. Cet instrument dérivé dit incorporé, lorsqu'il n'est pas étroitement lié à son sous-jacent, est comptabilisé séparément dans le bilan comme un instrument dérivé désigné à des fins de transaction, et la variation de sa juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

Une provision pour dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les découverts bancaires figurent en emprunts et dettes financières au passif du bilan. Dans le tableau des flux de trésorerie, la trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture et de clôture inclut ces découverts bancaires.

### 33.20 Actions Kering auto-détenues

Les actions Kering auto-détenues ou titres d'auto-contrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe, au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés directement en déduction des capitaux

propres, part du Groupe. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est également comptabilisée directement en capitaux propres, part du Groupe.

### 33.21 Options de vente accordées à des intérêts minoritaires

Le Groupe a consenti aux intérêts minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options de vente peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe comptabilise au titre de ses options de vente accordées à des intérêts minoritaires une dette financière pour la valeur actualisée de la meilleure estimation du prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont reconnus directement en capitaux propres, y compris l'effet de désactualisation.

La dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires est présentée dans le bilan dans les emprunts et dettes financières, pour sa part courante et non courante. Les options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont par conséquent incluses dans l'endettement financier net du Groupe (cf. Note 32.1.4).

En fonction des accords signés entre le Groupe et les intérêts minoritaires, ces derniers peuvent dans certains cas renoncer à leur droit à dividende jusqu'à l'exercice de l'option. Dans cette perspective, les intérêts minoritaires correspondants sont annulés en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Dans le cas contraire où les intérêts minoritaires conserveraient leurs droits à dividende jusqu'à l'exercice de l'option, les intérêts minoritaires sont maintenus dans le bilan.

### 33.22 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés, en particulier des régimes de retraites ou avantages similaires.

#### Régimes à cotisations définies

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges de personnel au compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

#### Régimes à prestations définies

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque entité. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet chaque année d'une évaluation

actuarielle par des actuaires indépendants. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

La provision comptabilisée dans le bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs financiers des régimes quand ces derniers sont couverts par des fonds investis.

Les coûts des services rendus relatifs à ces régimes sont comptabilisés en charges de personnel au compte de résultat. Les charges d'actualisation financière de l'obligation nettes des produits d'intérêts sur les actifs financiers lorsque ces régimes sont couverts par des fonds investis, sont comptabilisées en autres produits et charges financiers en résultat financier. Les coûts des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation à la suite de l'introduction d'un nouveau régime ou bien les effets d'une modification d'un régime existant, sont comptabilisés immédiatement en charges de personnel au compte de résultat, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

La modification des hypothèses actuarielles ainsi que l'effet d'expérience (différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs) génèrent des gains et pertes actuariels qui sont comptabilisés directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces écarts actuariels ne sont quant à eux jamais transférés au compte de résultat.

### 33.23 Provisions

Des provisions pour litiges, contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé qui a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

### 33.24 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession.

Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés séparément dans le bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat en tant qu'activités abandonnées, et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.



## 2 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée

Notes 6, 10, 11 et 33.12 de l'annexe aux comptes consolidés

### Risque identifié

Au 31 décembre 2022, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits dans le bilan consolidé pour une valeur nette comptable de respectivement 4 053 millions d'euros et 6 655 millions d'euros, soit respectivement 12% et 20% du total du bilan consolidé.

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère.

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat.

Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas conduit à constater de perte de valeur à comptabiliser en 2022.

Compte tenu du poids des écarts d'acquisition et des marques dans le bilan consolidé au 31 décembre 2022 et des incertitudes inhérentes à certaines hypothèses et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée comme un point clé de l'audit.

### Notre réponse

Nous avons procédé à un examen critique de la méthodologie appliquée par le Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nos travaux ont consisté, pour les UGT exposées à un risque de perte de valeur, à :

- examiner les éléments composant la valeur comptable des UGT auxquelles les écarts d'acquisition et marques sont rattachés par le Groupe ;
- apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des hypothèses de la Direction et des environnements économiques dans lesquels le Groupe opère ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance long terme retenu pour les flux projetés avec des analyses externes ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés, avec l'aide de nos experts en évaluation ;
- comparer les projections de flux de trésorerie réalisées au cours de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ;
- apprécier les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à une variation raisonnable des principales hypothèses retenues par la Direction ;
- s'assurer que les notes 10, 11 et 33.12 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

## Evaluation de la dépréciation des stocks

Notes 15 et 33.18 de l'annexe aux comptes consolidés

### Risque identifié

Les stocks figurent dans le bilan consolidé au 31 décembre 2022 pour un montant net de 4 465 millions d'euros et en représentent 13% du total.

Comme indiqué dans la note 33.18 de l'annexe aux comptes consolidés, le coût des stocks est désormais déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe. La technique du prix de détail (*retail method*) a été abandonnée en 2022 de manière à conserver une approche d'évaluation unique.

Une dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.

Compte tenu du caractère significatif du montant des stocks dans le bilan consolidé au 31 décembre 2022 et du degré de jugement inhérent à certaines hypothèses relatives à l'écoulement ou l'obsolescence qui sous-tendent l'évaluation de la dépréciation des stocks, nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit.

### Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- apprécier les méthodes utilisées pour l'évaluation de la dépréciation des stocks dans le contexte de l'abandon de la technique du prix de détail (*retail method*) pour estimer le coût moyen pondéré ;
- examiner les données et les hypothèses retenues par la Direction pour déprécier les stocks au regard de leurs perspectives d'écoulement et de leur ancienneté ;
- évaluer la cohérence des taux de dépréciation retenus par comparaison avec d'autres acteurs des secteurs d'activité du Groupe.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général délégué. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kering S.A. par vos assemblées générales du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 28 avril 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 29<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 1<sup>ère</sup> année.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.



## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 3 mars 2023

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

## 3 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

### 3.1 Bilan actif aux 31 décembre 2022 et 2021

(en millions d'euros)	Notes	2022		2021	
		Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>					
Titres de participation		11 024	(1 659)	9 365	7 770
Autres immobilisations financières		1 265	(93)	1 172	475
<b>Total des immobilisations financières</b>	<b>3</b>	<b>12 289</b>	<b>(1 752)</b>	<b>10 537</b>	<b>8 245</b>
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	547	(166)	381	363
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>12 836</b>	<b>(1 918)</b>	<b>10 918</b>	<b>8 608</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
Créances <sup>(1)</sup>	5	393	(1)	392	225
Valeurs mobilières de placement	6	111	-	111	76
Disponibilités <sup>(1)</sup>	6	1 365	-	1 365	3 245
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>1 869</b>	<b>(1)</b>	<b>1 868</b>	<b>3 546</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>14 705</b>	<b>(1 919)</b>	<b>12 786</b>	<b>12 154</b>
(1) Dont concernant les entreprises liées :				1 556	3 384

### 3.2 Bilan passif aux 31 décembre 2022 et 2021

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital social		496	499
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 711	2 052
Réserves	7	1 345	1 345
Report à nouveau		2 585	1 421
Résultat de l'exercice		1 552	2 769
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>7 689</b>	<b>8 086</b>
<b>Provisions</b>	<b>8</b>	<b>51</b>	<b>35</b>
<b>DETTES</b>			
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9.1	4 238	3 375
Autres dettes financières <sup>(1) (2)</sup>	9.1	40	26
Autres dettes <sup>(2)</sup>	10	768	632
<b>Total des dettes</b>		<b>5 046</b>	<b>4 033</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>12 786</b>	<b>12 154</b>
(1) Dont à plus d'un an :		3 638	2 572
(2) Dont concernant les entreprises liées :		64	63

### 3.3 Compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
Produits d'exploitation		584	479
Charges d'exploitation		(633)	(502)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12</b>	<b>(49)</b>	<b>(23)</b>
Dividendes		1 628	2 027
Autres produits et charges financiers		(107)	(26)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>1 521</b>	<b>2 001</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>1 472</b>	<b>1 978</b>
Résultat exceptionnel	14	41	566
Participation des salariés		(9)	(7)
Impôt sur le résultat	15	48	232
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>1 552</b>	<b>2 769</b>

### 3.4 Tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Dividendes encaissés	1 628	2 027
Charges d'intérêts sur dettes financières	(51)	(39)
Impôts sur le résultat reçus/payés	25	134
Autres	(80)	229
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'exploitation</b>	<b>1 521</b>	<b>2 351</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(116)	(133)
Variation des immobilisations financières	(2 713)	338
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(2 829)</b>	<b>205</b>
Variations nettes des dettes financières	872	(467)
Augmentations de capital	39	-
Dividendes versés par Kering	(1 483)	(998)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>(573)</b>	<b>(1 465)</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(1 880)</b>	<b>1 091</b>
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>3 245</b>	<b>2 154</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>1 365</b>	<b>3 245</b>

### 3.5 Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Capital social</b>	<b>Primes d'émission fusion</b>	<b>Réserves et report à nouveau</b>	<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>Capitaux propres</b>
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>125 017 916</b>	<b>500</b>	<b>2 052</b>	<b>2 016</b>	<b>2 080</b>	<b>6 648</b>
Affectation résultat 2020				2 080	(2 080)	-
Dividendes versés				(686)		(686)
Acompte sur dividendes				(436)		(436)
Réduction de capital	(325 000)	(1)				(1)
Annulation des titres				(208)		(208)
Variations des provisions réglementées						-
Résultat 2021					2 769	2 769
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>124 692 916</b>	<b>499</b>	<b>2 052</b>	<b>2 766</b>	<b>2 769</b>	<b>8 086</b>
Affectation résultat 2021				2 769	(2 769)	-
Dividendes versés				(1 047)		(1 047)
Acompte sur dividendes				(558)		(558)
Augmentation de capital	102 862	0				-
Réduction de capital	(725 000)	(3)				(3)
Actionnariat salarié			38			38
Annulation des titres			(379)			(379)
Variations des provisions réglementées						-
Résultat 2022					1 552	1 552
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>124 070 778</b>	<b>496</b>	<b>1 711</b>	<b>3 930</b>	<b>1 552</b>	<b>7 689</b>

Le capital de Kering au 31 décembre 2022 est composé de 124 070 778 actions de 4,00€.

### 3.6 Annexe comptable

## NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le 28 mars 2022, Kering a remboursé un emprunt obligataire en euros arrivant à échéance pour un montant de 275 M€.

En mai 2022, Kering a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 750 millions d'euros à 3 ans assortie d'un coupon de 1,25 %, et une tranche de 750 millions d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 1,875 %.

Le 30 septembre 2022, Kering a remboursé un emprunt obligataire en euros arrivant à échéance pour un montant de 550 M€.

Le Programme de Rachat d'Actions annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % du capital social sur une durée de 24 mois a été finalisé le 15 décembre 2022. En 2022 ont été mises en œuvre la deuxième, troisième et quatrième tranche du programme, respectivement de février à avril puis de mai à juillet et d'octobre à décembre. En cumulé, entre le 25 août 2021 et le 15 décembre 2022, la Société a ainsi racheté 2,6 millions d'actions. Parmi ces actions rachetées, 1 050 000 actions ont d'ores et déjà été annulées.

## NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'ANC.

### 2.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, qui inclue toutes les dépenses pouvant leur être directement attribuées et qui sont nécessaires à leur fonctionnement ou leur mise en production. Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie de chaque composant.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont amorties en mode linéaire sur les durées suivantes :

Logiciels	de 1 à 5 ans
Logiciels créés en interne	de 3 à 10 ans
Agencements des constructions	de 10 à 24 ans
Installations techniques, matériel et outillage	de 10 à 15 ans
Matériel informatique	de 1 à 10 ans
Mobilier de bureau	10 ans

### 2.2 Immobilisations financières

#### Titres de participation

Les titres classés en "Titres de participation" sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

La Société comptabilise les frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation, conformément à la méthode de référence prévue par le PCG.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'inventaire pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'inventaire est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif réestimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

#### Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

#### Autres titres immobilisés (hors actions propres)

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

#### Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

### 2.3 Créances

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non-recouvrement.

### 2.4 Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

#### Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

#### Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

## Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

## SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

## CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

## 2.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est reconnu au compte de résultat au moment du dénouement de l'élément couvert.

## 2.6 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital - Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt.

## 2.7 Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2013-02 de l'ANC.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses

actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Kering applique l'avis CNC n° 2008-17 du 6 novembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

## 2.8 Intégration fiscale

Kering a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés, calculée sur ses résultats propres comme en l'absence

d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par Kering S.A., Société mère du Groupe intégré.

## NOTE 3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2021	Augmentation	Diminution	Reclassement/ TUP	Au 31/12/2022
<b>Valeurs brutes</b>					
<b>Titres de participation</b>	<b>9 424</b>	<b>1 600</b>	-	-	<b>11 024</b>
Kering Holland NV	6 804	1 600	-	-	8 404
Mali de fusion Marothi <sup>(1)</sup>	344	-	-	-	344
Redcats	1 777	-	-	-	1 777
Discodis	300	-	-	-	300
Yves Saint Laurent SAS	157	-	-	-	157
Autres	43	-	-	-	43
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>497</b>	<b>1 315</b>	<b>(514)</b>	<b>(34)</b>	<b>1 265</b>
Actions propres (contrat de liquidités)	-	101	(101)	-	-
Actions propres (pour annulation)	-	-	(382)	715	333
Actions propres (programme de rachat)	328	1 026	-	(749)	605
PUMA	117	-	(27)	-	90
Mali de fusion Sapardis <sup>(2)</sup>	15	-	(4)	-	11
Participation dans des fonds	14	-	-	-	14
Prêts et intérêts courus sur prêts <sup>(3)</sup>	-	188	-	-	188
Dépôts et cautionnement	1	-	-	-	1
Autres	23	-	-	-	23
<b>Valeurs brutes</b>	<b>9 922</b>	<b>2 914</b>	<b>(514)</b>	<b>(34)</b>	<b>12 289</b>
<b>Dépréciations</b>					
<b>Titres de participation</b>	<b>(1 655)</b>	<b>(4)</b>	-	-	<b>(1 659)</b>
Redcats	(1 648)	(4)	-	-	(1 653)
Autres titres	(7)	-	-	-	(7)
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>(23)</b>	<b>(70)</b>	-	-	<b>(93)</b>
Actions propres	-	(70)	-	-	(70)
Participation dans des fonds	-	-	-	-	-
Autres	(23)	-	-	-	(23)
<b>Dépréciations</b>	<b>(1 677)</b>	<b>(75)</b>	-	-	<b>(1 752)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>8 245</b>				<b>10 537</b>

(1) Le mali de fusion financière Marothi est alloué aux titres de participation KHNV. L'évolution des actifs sous-jacents n'a pas nécessité la comptabilisation d'une dépréciation.

(2) Sapardis a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en 2018 qui a eu pour effet de générer un mali de fusion de 59,7 M€ qui a été alloué aux titres de participation de PUMA. Suite aux cessions d'actions PUMA sur 2020, 2021 et 2022, le montant s'élève à 11,2 M€.

(3) Les prêts comprenaient notamment en 2022 un prêt de 188 millions de dollars américains en principal vis-à-vis de Kering Finance.

## Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2022, le Groupe a procédé à l'acquisition de 191 105 titres et à la cession de 191 105 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Par ailleurs, aucune levée d'options de souscriptions d'actions n'a eu lieu au cours de l'exercice 2022.

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

Dans le cadre du contrat de liquidité, Kering ne détient aucune action, tant au 31 décembre 2022 qu'au 31 décembre 2021.

## Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du Programme de Rachat d'Actions annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % de son capital social sur une durée de 24 mois, Kering a mis en place un nouveau contrat d'achat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements.

Pour rappel, une première tranche de ce programme de rachat d'action a été finalisée le 3 novembre 2021. Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 actions ont été rachetées, au prix moyen de 643,70 euros par action, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %. 325 000 actions

de cette première tranche ont été annulées le 10 décembre 2021 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 9 décembre 2021.

Par la suite, une seconde tranche de ce programme de rachat d'action a été finalisée le 6 avril 2022. Sur la période du 23 février au 6 avril 2022, 650 000 actions ont été rachetées, au prix moyen de 578,71 euros par action, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %. Il a été décidé lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 avril 2022 que 325 000 actions ainsi rachetées seront annulées d'ici la fin d'année 2022.

La troisième tranche du programme, pour un volume maximal de 650 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, a été mise en œuvre du 18 mai au 19 juillet 2022. Le prix maximum d'achat par action a été fixé à 1 000 euros (mille euros) dans le cadre de la quinzième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2022.

Le Programme de Rachat d'Actions a été finalisé le 15 décembre 2022. Entre le 25 août 2021 et le 15 décembre 2022, la Société a ainsi racheté 2,6 millions d'actions. Parmi ces actions rachetées, 1 050 000 actions ont d'ores et déjà été annulées.

La somme de 382 293 989,24 euros correspondant au prix total de rachat des Actions Annulées a été imputée aux comptes suivants :

- 2 900 000 euros au compte « capital social » ;
- 184 630 756,69 euros correspondant à l'excédent du prix de rachat des Actions Annulées au compte « primes de fusion » ;
- 194 763 232,55 euros correspondant à l'excédent du prix de rachat des Actions Annulées au compte « primes d'apport ».

## NOTE 4 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2022 Net	31/12/2021 Net
Immobilisations incorporelles	499	(147)	352	332
Immobilisations corporelles	48	(19)	29	31

### Tableau de mouvement des immobilisations

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions / mises au rebut	Amortissements d'amortissements	Reprises	Valeur nette au 31 décembre
Immobilisations incorporelles	332	113	(40)	(63)	9	332
Immobilisations corporelles	31	3	(1)	(4)	1	29
TOTAL	363	116	(41)	(67)	10	381



## NOTE 5 – CRÉANCES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Comptes courants d'intégration fiscale	37	66
État – Impôt sur les bénéfices	67	14
Clients groupe	138	74
Primes d'émissions sur obligations	6	(10)
Divers <sup>(1)</sup>	135	71
Charges constatées d'avance <sup>(2)</sup>	9	10
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>225</b>
Dont concernant les entreprises liées :	196	141

(1) La variation est principalement due au paiement de dépôts de garantie en vue d'acquisitions immobilières.

(2) Les charges constatées d'avance sont composées essentiellement d'honoraires, de loyers et d'assurances.

## NOTE 6 – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	-	21
Actions propres attribuées	86	30
SICAV	25	25
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>111</b>	<b>76</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	4	1
Comptes courants de trésorerie	1 360	3 244
<b>Disponibilités</b>	<b>1 365</b>	<b>3 245</b>
<b>TRÉSORERIE</b>	<b>1 475</b>	<b>3 322</b>
Dont concernant les entreprises liées :	1 360	3 244

Les dépôts bancaires comprennent des certificats de dépôts, des comptes et dépôts à terme de moins de trois mois.

## NOTE 7 – RÉSERVES

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Réserve légale	51	51
Réserves réglementées	1 294	1 294
Autres réserves	-	-
<b>Réserves</b>	<b>1 345</b>	<b>1 345</b>
Provisions réglementées	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 345</b>	<b>1 345</b>

## NOTE 8 – PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2022
Litiges et contentieux	3	1	1	2	1
Risques filiales	-	-	-	-	-
Engagements de retraite, IFC et assimilés	10	5	1	3	11
Plan d'attribution d'actions	22	20	-	3	39
Risque de change	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>51</b>
dont :					
exploitation		6	1	-	
financier		-	1	3	
exceptionnel		20	-	5	

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 4 % en 2022 contre 1,75 % en 2021 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 2,50 %.

### 8.1 Attributions gratuites d'actions

<i>(en euros)</i>	
Date d'assemblée générale	28/04/2022
Date d'attribution par le Conseil d'administration	04/10/2022
Attributions provisoires au 01/10/2022	50 646
Attributions provisoires de la période	49 448
Attributions devenues caduques en 2022	(9 356)
<b>Attributions provisoires au 31/12/2022</b>	<b>90 738</b>
<b>Montant du passif au bilan</b>	<b>39 219 995</b>

La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2022 est de 572,25 euros.

## NOTE 9 – DETTES FINANCIÈRES

### Emprunts obligataires

#### Émissions obligataires en euros

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2022	31/12/2021
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	500	500
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	Fixe 0,875 %	27/03/2015	-	28/03/2022	-	275
Emprunt obligataire <sup>(3)</sup>	Fixe 1,60 %	16/04/2015	-	16/04/2035	50	50
Emprunt obligataire <sup>(4)</sup>	Fixe 1,25 %	10/05/2016	-	10/05/2026	500	500
Emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	Fixe 1,50 %	05/04/2017	-	05/04/2027	300	300
Emprunt obligataire <sup>(6)</sup>	Zéro coupon	30/09/2019	-	30/09/2022	-	550
Emprunt obligataire <sup>(7)</sup>	Fixe 0,25 %	13/05/2020	-	13/05/2023	600	600
Emprunt obligataire <sup>(8)</sup>	Fixe 0,75 %	13/05/2020	-	13/05/2028	600	600
Emprunt obligataire <sup>(9)</sup>	Fixe 1,25 %	05/05/2022	-	05/05/2025	750	750
Emprunt obligataire <sup>(10)</sup>	Fixe 1,875 %	05/05/2022	-	05/05/2030	750	750

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations.  
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 2 750 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 27 mars 2015 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 052 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 198 obligations.  
Remboursement : en totalité le 28 mars 2022.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 16 avril 2015, représenté par 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 16 avril 2035.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 10 mai 2016, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 10 mai 2026.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 avril 2017, représenté par 3 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 5 avril 2027.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire échangeable en actions PUMA émis le 30 septembre 2019, représenté par 5 500 obligations de 100 000 euros nominal. Cette émission a été réalisée hors cadre du programme EMTN. Le prix d'émission s'est établi à 108,75 %. Le cours de l'action PUMA de référence à l'émission et le cours de conversion ont été fixés respectivement à 68,2773 euros et à 92,17 euros.  
Remboursement : en totalité le 30 septembre 2022.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 13 mai 2020, représenté par 6 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 13 mai 2023.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 13 mai 2020, représenté par 6 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 13 mai 2028.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 mai 2022, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 5 mai 2025.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 mai 2022, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 5 mai 2030.

#### Émissions obligataires en dollars américains

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2022	31/12/2021
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	Fixe 3,639 %	27/05/2022	-	27/05/2027	188	-

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 27 mai 2022, représenté par 200 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 200 millions de dollars américains.  
Remboursement : en totalité le 27 mai 2027.

Les emprunts obligataires émis de 2014 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie Non Investment Grade.

## 9.1 Analyse par catégorie de dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>4 238</b>	<b>3 375</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	38	24
Concours bancaires courants	2	2
<b>Autres dettes financières</b>	<b>40</b>	<b>26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 278</b>	<b>3 401</b>
Dont concernant les entreprises liées :	-	-

Au 31 décembre 2021 et 2022, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

## 9.2 Analyse par échéance de remboursement

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
À moins d'un an	640	829
À plus d'un an et à moins de cinq ans	2 238	1 615
À plus de cinq ans	1 400	957
<b>TOTAL</b>	<b>4 278</b>	<b>3 401</b>

## 9.3 Endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Dettes financières	4 276	3 399
Disponibilités	(1 365)	(3 245)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>2 911</b>	<b>154</b>

## NOTE 10 – AUTRES DETTES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Comptes courants d'intégration fiscale	10	9
Dividendes à payer	558	436
Dettes fiscales et sociales	68	100
Divers <sup>(1)</sup>	132	86
<b>TOTAL</b>	<b>768</b>	<b>632</b>
Dont concernant les entreprises liées :	64	63

(1) La dette diverse inclut principalement des dettes envers le Groupe à hauteur de 54,3 millions d'euros.

## NOTE 11 – ENGAGEMENTS HORS BILAN

### 11.1 Instruments financiers de couverture de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Kering peut mettre en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts.

Au 31 décembre 2022, il n'y avait aucun instrument financier de couverture de taux.

### 11.2 Autres engagements hors bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Avals et cautions en faveur :		
• des entreprises liées	1	9
• des tiers hors-groupe	181	76
<b>Avals et cautions</b>	<b>182</b>	<b>85</b>

### 11.3 Autres engagements en faveur de Kering

Au 31 décembre 2022, Kering SA dispose de 3 035 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non mobilisées et ayant une maturité résiduelle de plus d'un an en date d'arrêté.

## NOTE 12 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Redevances Groupe	212	172
Revenus des immobilisations	7	10
Autres produits <sup>(1)</sup>	365	297
Loyers et charges locatives	(33)	(30)
Charges de personnel et charges sociales	(116)	(99)
Charges de management fees	(65)	(36)
Autres charges externes <sup>(2)</sup>	(413)	(329)
Impôts et taxes	(6)	(7)
<b>TOTAL</b>	<b>(49)</b>	<b>(23)</b>
Dont jetons de présence :	(1)	(1)

(1) Les autres produits sont composés essentiellement de prestations informatiques.

(2) Les autres charges externes sont composées essentiellement de prestations informatiques.

## NOTE 13 – RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(107)</b>	<b>(26)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(43)	(26)
Autres frais financiers	(64)	-
<b>Dividendes</b>	<b>1 628</b>	<b>2 027</b>
Kering Holland NV	1 600	2 000
Kering Finance	15	25
YSL Couture	9	-
Divers	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>1 521</b>	<b>2 001</b>
Dont concernant les entreprises liées :		
Dividendes	1 624	2 025

## NOTE 14 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Résultat sur cessions / mises en rebut d'immobilisations opérationnelles	(30)	(72)
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	72	640
Litiges, contentieux et restructuration	-	(2)
Autres produits / (charges) exceptionnels	(1)	1
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>566</b>

Le résultat exceptionnel 2022 s'explique principalement par la plus-value de cession des titres PUMA pour 73,7 millions d'euros.

## NOTE 15 – VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Impôt sur résultat courant et participation des salariés	33	10
Impôt imputable au résultat exceptionnel	13	8
	<b>46</b>	<b>18</b>
Impôt sur exercices antérieurs	(2)	165
Incidence de l'intégration fiscale	4	48
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>232</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1988, Kering est redevable de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 33 sociétés en 2022 versus 30 en 2021.

## NOTE 16 – ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

<i>(en millions d'euros)</i>	
<b>Allègement de la dette future d'impôts</b>	
Médaille du travail	0,3
Participation des salariés	0,2
<b>Accroissement de la dette future d'impôts</b>	
Indemnités de fin de carrière	(0,1)
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>

## NOTE 17 – AUTRES INFORMATIONS

### 17.1 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2022 s'élève à 618 personnes contre 536 par rapport à l'exercice précédent, il se compose de 567 cadres et 51 employés.

### 17.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élevaient à :

(en milliers d'euros)	KPMG Audit		Deloitte & Associés		PwC	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Certification des comptes individuels et consolidés	-	639	817	641	612	-
Services autres que la certification des comptes <sup>(1)</sup>	-	114	217	269	41	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>752</b>	<b>1 034</b>	<b>910</b>	<b>653</b>	<b>-</b>

(1) Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort. Les services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort et de diligences dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

### 17.3 Rémunération du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2022, le montant des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction s'élève à 10,4 millions d'euros contre 22,0 millions d'euros en 2021.

### 17.4 Société consolidante

La société Kering établit des comptes consolidés et est contrôlée par Artemis qui détient 42,01 % de son capital et 59,3 % des droits de vote. Artemis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

### 17.5 Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artemis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 7,2 millions d'euros en 2022 (6,3 millions d'euros en 2021).

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elles ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R. 183-198 11 du Code du Commerce.

## NOTE 18 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

A la suite de la décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022, Kering SA a payé un acompte sur dividende de 4,50 euros par action le 18 janvier 2023 sur les positions arrêtées le 17 janvier 2023 au soir.

Kering a réalisé le 27 février 2023 une émission obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 750 millions d'euros à 6 ans assortie d'un coupon de 3,25 %, et une tranche de 750 millions d'euros à 10 ans assortie d'un coupon de 3,375 %.

### 3.7 Autres informations

#### Filiales et participations au 31 décembre 2022

		Capital		Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus (en euros)		Prêts consentis par la société & non encore remboursés	Montant des cautions & avais donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
						Brut	Net					
<i>(en milliers d'euros)</i>												
<b>I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS</b>												
<b>A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>												
Discodis	France	153 567	150 982	100,00		299 736	299 736				1 596	
Kering Holland NV	Pays- Bas	108 246 <sup>(1)</sup>	1 511 963 <sup>(1)</sup>	100,00	8 748 219 <sup>(3)</sup>	8 748 219 <sup>(3)</sup>				1 632 191 <sup>(1)</sup>	1 600 000	
Kering International <sup>(2)</sup>	Royaume-Uni	14 876 <sup>(1)</sup>	3 148 <sup>(1)</sup>	100,00	14 773	14 773			3 211 <sup>(1)</sup>		35 <sup>(1)</sup>	
Kering Studio	France	380	(35)	100,00	6 510	323					(27)	
Redcats	France	401	112 594	100,00	1 776 645	123 582					10 587	
Kering Capital	France	20 710	37 485	100,00	20 475	20 475					3 149	
<b>Sous-total</b>					<b>10 866 357</b>	<b>9 207 107</b>						
<b>B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>												
Yves Saint Laurent	France	123 811 <sup>(1)</sup>	48 815 <sup>(1)</sup>	2,86	157 232	157 232			1 269 948 <sup>(1)</sup>	371 937 <sup>(1)</sup>	9 452	
<b>Sous-total</b>					<b>157 232</b>	<b>157 232</b>						
<b>II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>												
<b>A – Filiales non reprises au paragraphe I</b>												
Filiales françaises						808	418					
Filiales étrangères						-	-					
<b>B – Participations non reprises au paragraphe I</b>												
Participations françaises						-	-					
Participations étrangères						-	-					
<b>TOTAL</b>						<b>11 024 397 9 364 758</b>						

(1) Comptes au 31 décembre 2021.

(2) Cours devise GBP au 31 décembre 2021.

(3) Dont mali de fusion Financière Marothi : 344 066 milliers d'euros.



## Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-4).

	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	815					125	124					263
Montant total des factures concernées HT	49 152 069	877 603	544 271	1 763 493	343 915	3 529 282	95 688 490	552 346	2 878 186	5 844 209	14 081 956	23 356 696
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	11,82 %	0,21 %	0,13 %	0,42 %	0,08 %	0,85 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							16,95 %	0,10 %	0,51 %	1,04 %	2,50 %	4,14 %

### (B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées

Nombre de factures exclues			N/A									N/A
Montant total des factures exclues HT			N/A									N/A

### (C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)

Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : 30 jours – 60 jours						Délais contractuels : 30 jours date de facture					
---	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Délais légaux :

Le délai de règlement des sommes dues est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation.

Les parties peuvent déroger à ce principe. Mais le délai convenu entre les parties ne peut dépasser soixante jours, ou par dérogation quarante-cinq jours fin de mois, à compter de la date d'émission de la facture.

Le délai de paiement convenu doit être précisé sur la facture et dans les CGV.

Les factures périodiques (ou récapitulatives) doivent être payées dans un délai de 45 jours maximum après leur émission.

Les achats de biens et services en franchise de TVA livrés hors de l'UE peuvent être payés jusqu'à 90 jours à partir de la date de la facture. Le contrat de vente doit obligatoirement indiquer le délai.

### 3.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices

	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros)	496 283 112	498 771 664	500 071 664	505 117 288	505 117 288
Nombre d'actions ordinaires existantes	124 070 778	124 692 916	125 017 916	126 279 322	126 279 322
Nombre maximal d'actions futures à créer	-	-	-	-	-
par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
par exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	248 861	193 582	191 417	249 910	224 867
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 661 129	2 522 667	2 035 513	668 442	1 661 867
Impôt sur les bénéfices (charge) / boni	48 000	231 694	83 711	168 205	36 297
Participation des salariés due au titre de l'exercice	8 589	7 098	1 292	6 900	7 264
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 552 045	2 769 080	2 079 582	917 677	1 656 574
Résultat distribué	1 736 991 <sup>(1)</sup>	1 371 622	1 000 143	1 010 235	1 325 933
<b>Données par action</b> (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	13,39	20,23	16,28	6,57	13,39
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	12,51	22,21	16,63	7,27	13,12
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action <sup>(2)</sup>	14,00 <sup>(1)</sup>	12,00	8,00	8,00	10,50
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	618	536	493	438	347
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	56 877	60 030	76 731	80 267	79 737
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	41 742	36 828	38 490	33 144	27 437

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Dont 4,50 euros versés au titre d'acompte sur dividende le 18 janvier 2023.

(2) Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

## 4 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Evaluation des titres de participation

Notes 2 et 3 de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2022 pour un montant brut de 11 024 millions d'euros et une valeur nette de 9 365 millions d'euros, représentent l'un des postes les plus importants du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition.</p> <p>Comme indiqué dans la note 2 de l'annexe aux comptes annuels, à la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.</p> <p>Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au bilan et du recours à des estimations et hypothèses pour déterminer la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier que l'estimation des valeurs d'utilité déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;</li> <li>• s'assurer que les valeurs nettes comptables des titres sont inférieures à leur valeur d'utilité en tenant compte de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués, des flux de trésorerie futurs, des dernières informations prévisionnelles disponibles et des perspectives de rentabilité ;</li> <li>• vérifier le calcul des capitaux propres réévalués.</li> </ul>

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

## Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

## Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général délégué.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kering S.A. par vos assemblées générales du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 28 avril 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 29<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 1<sup>ère</sup> année.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 3 mars 2023

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

## 5 - RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

#### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

### Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

#### Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### Convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A.S.

Aux termes d'une convention d'assistance en date du 27 septembre 1993 entre les sociétés Kering S.A. et Artémis S.A.S. (étant précisé que cette société a été transformée de société anonyme en société par actions simplifiée le 23 juillet 2018), la société Artémis S.A.S. met à disposition et réalise pour le compte de Kering S.A. des missions d'étude et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe Kering S.A. et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de la société Kering S.A. a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037%) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxe, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de Kering S.A., votre Conseil d'administration a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de la société Kering S.A. procède, en plus de son examen annuel habituel de la réalité et de la consistance de cette assistance fournie par Artémis S.A.S. à Kering S.A., à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable, compte tenu des facilités procurées et des économies de moyen réalisées dans l'intérêt commun.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa séance du 10 février 2023, a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2022, des conseils et de l'assistance d'Artémis S.A.S. sur des sujets récurrents, dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre et encore d'accès à un environnement de luxe (prêts d'œuvres, accès à des locaux).

Votre Conseil d'administration du 14 février 2023 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 7 173 milliers d'euros hors taxes au cours de l'exercice 2022, étant précisé que le chiffre d'affaires de Kering Eyewear et le chiffre d'affaires des activités abandonnées ne sont pas retenus dans l'assiette de cette redevance, comme les années précédentes.

Personnes concernées :

- Artémis S.A.S., actionnaire de la société Kering S.A. disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ;
- Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général de la société Kering S.A. et Président de la société Artémis S.A.S. ;
- Monsieur Jean-François Palus, administrateur et Directeur général délégué de la société Kering S.A., et Directeur général délégué de la société Artémis S.A.S. ;
- Madame Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de la société Financière Pinault S.C.A., administratrice de la société Kering S.A. et Directrice générale déléguée de la société Artémis S.A.S.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 3 mars 2023

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille PHELIZON

Patrice MOROT

David DUPONT-NOEL

Bénédicte MARGERIN



# CHAPITRE 7

## Informations investisseurs

---

<b>1 - Capital</b>	<b>428</b>	<b>2 - Actionnariat</b>	<b>433</b>
1.1 Capital social	428	2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	433
1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales	428	2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires au cours de l'exercice 2022	434
1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	430	2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2022 (chiffres arrondis)	434
1.4 Participation des salariés au capital de la Société	431	2.4 Marché des titres de Kering	435
1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société	432	2.5 L'action Kering	435
1.6 Nantissements d'actions	432	2.6 Politique de Communication financière	438
1.7 Pactes et conventions	432		

# 1 - CAPITAL

## 1.1 Capital social

### Capital social au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élevait à 496 283 112 euros divisé en 124 070 778 actions<sup>(1)</sup> de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote exerçables était à la même date de 175 149 802 (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote).

Au 31 décembre 2022, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,09 % du capital représentant 0,12 % des droits de vote (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote) ;
- la Société détenait directement 1 850 408 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

### Évolution du capital au cours des trois dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants cumulés du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 € (au 31/12)	Nombre cumulé de droits de vote <sup>(1)</sup> (au 31/12)
2022				496 283 112 €	124 070 778	177 000 210
2021				498 771 664 €	124 692 916	177 587 206
2020				500 071 664 €	125 017 916	177 784 720

(1) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.

## 1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales

### Acquisition par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de 18 mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 700 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social. Par la suite, l'Assemblée générale du 6 juillet 2021, aux termes d'une résolution unique, a porté à 1 000 euros par action le prix maximum d'achat par la Société de ses propres actions, compte tenu de la progression continue du cours de bourse de l'action de la Société et du dépassement en mai 2021 du prix maximum d'achat fixé par l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

Cette autorisation donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société pendant 18 mois a été renouvelée lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 aux termes de la résolution 15 (avec un prix d'achat maximum de 1 000 euros par action).

Les objectifs qui pourraient être poursuivis sont définis dans cette résolution et visent notamment l'annulation des titres propres, l'attribution d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions ou d'options d'achat d'actions, en vue d'assurer la liquidité et d'animer le titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité ou de conserver des actions et le cas échéant de les céder, transférer ou les échanger dans le cadre d'opérations de croissance externe.

### Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, à la date du 1<sup>er</sup> juillet 2021, 25 millions d'euros figuraient au compte de liquidité.

Durant l'exercice 2022, 191 105 actions ont été acquises pour un montant de 101,2 millions d'euros soit un cours moyen de 529,40 euros par action et 191 105 actions ont été vendues pour un montant de 101,2 millions d'euros soit un cours moyen de 529,72 euros par action. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et le 14 février 2023, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a procédé au rachat de 25 393 actions au cours moyen de 546,36 euros par action, et à la cession de 24 893 actions au cours moyen de 547,01 euros par action.

(1) Le rapprochement du nombre d'actions en circulation est détaillé dans le chapitre 6 (Comptes annuels de la société Kering SA, 3.5 - Variation des capitaux propres).

## Programme de rachat d'actions et couverture des plans d'attribution gratuite d'actions

Le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021, et annoncé le 25 août 2021 avec l'objectif de racheter jusqu'à 2,0 % du capital social sur une durée de 24 mois, a été finalisé le 15 décembre 2022.

Le tableau ci-dessous présente le calendrier des différentes tranches du programme au 31 décembre 2022.

	<b>Tranche 1</b>	<b>Tranche 2</b>	<b>Tranche 3</b>	<b>Tranche 4</b>
<b>Période de rachat</b>	Du 25 août au 3 novembre 2021	Du 23 février au 6 avril 2022	Du 18 mai au 19 juillet 2022	Du 24 octobre au 15 décembre 2022
<b>Nombre d'actions rachetées</b>	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %	650 000 actions, soit une fraction du capital s'élevant à environ 0,5 %
<b>Prix moyen des actions rachetées</b>	643,70 euros par action	578,71 euros par action	485,53 euros par action	511,71 euros par action
<b>Allocation des actions rachetées</b>	325 000 actions ont été annulées le 10 décembre 2021 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 9 décembre 2021	325 000 actions ont été annulées le 12 décembre 2022 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 avril 2022	400 000 actions ont été annulées le 12 décembre 2022 sur décision du Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juillet 2022	Les actions ainsi rachetées dans le cadre de cette quatrième tranche seront annulées courant 2023

Le montant total des frais de négociation relatifs au programme de rachat d'actions s'est élevé à 4,3 millions d'euros en 2022.



## 1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital

### Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2022

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 et du 28 avril 2022, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé (en millions d'euros)	Utilisation en cours
<b>Augmentation du capital social avec DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances	22 avril 2021 (16 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	200 <sup>(1)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission	22 avril 2021 (17 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	200 <sup>(2)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social sans DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, ou à des titres de créances	22 avril 2021 (18 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	50 <sup>(3)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public destinée à certains investisseurs, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de capital ou à des titres de créances	22 avril 2021 (19 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	50 <sup>(4) (5)</sup>	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public y compris par offre au public destinée à certains investisseurs dans la limite de 5 % du capital social par an	22 avril 2021 (20 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	5 % du capital social par an <sup>(3)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	22 avril 2021 (22 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	10 % du capital social <sup>(5)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social avec ou sans DPS</b>				
Augmentation du nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital de l'émission initiale avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale	22 avril 2021 (21 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2023)	15 % du montant <sup>(3) (6)</sup>	Non utilisée
<b>Attribution gratuite d'actions de performance</b>				
Attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre au profit des salariés et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe	28 avril 2022 (16 <sup>e</sup> )	38 mois (juin 2025)	1 % du capital social	Utilisée
<b>Augmentation du capital réservée</b>				
Augmentation de capital réservée aux salariés, anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	28 avril 2022 (17 <sup>e</sup> )	26 mois (juin 2024)	0,5 % du capital social <sup>(7)</sup>	Utilisée
Augmentation de capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France	28 avril 2022 (18 <sup>e</sup> )	18 mois (octobre 2023)	0,5 % du capital social <sup>(7)</sup>	Utilisée
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	22 avril 2021 (15 <sup>e</sup> )	24 mois (avril 2023)	10 % du capital social par période de 24 mois	Utilisée (voir ci-dessous)

(1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence conférées par les 16<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> et 22<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée générale du 22 avril 2021. Le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'impute sur ce plafond global.

(2) Ce montant ne peut excéder le plafond global de 200 millions d'euros fixé par la 16<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé par la 16<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

(4) Limité par l'article L. 225-136 du Code de commerce à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

(5) Ce montant s'impute sur le plafond global de 200 millions d'euros et le sous-plafond de 50 millions d'euros fixés par les 16<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

(6) Limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 16<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> résolutions et sous réserve du plafond prévu dans les résolutions en application desquelles l'émission est décidée (16<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> résolutions) ainsi que du plafond global fixé par la 16<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

(7) Plafond commun aux augmentations de capital réalisées en vertu des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale du 22 avril 2021 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes. L'Assemblée générale du 28 avril 2022 a quant à elle autorisé le Conseil d'administration à procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe ainsi qu'à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et des dirigeants mandataires sociaux.

En vertu des autorisations consenties par l'Assemblée générale du 28 avril 2022 aux termes de ses 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, la Société a réalisé, le 7 juillet 2022, dans le cadre de son programme d'actionnariat salarié *KeringForYou*, une augmentation de capital social réservée aux salariés par émission de 102 862 actions ordinaires de 4 euros de valeur nominale chacune (soit un montant nominal total de 411 448 euros), portant le capital social à 499 183 112 euros, divisé en 124 795 778 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale du 22 avril 2021 en sa 15<sup>e</sup> résolution, le Directeur général délégué, agissant sur délégation du Conseil d'administration de la Société, a procédé le 12 décembre 2022 à une réduction du capital social de 2 900 000 euros par annulation de 725 000 actions autodétenues au titre de la seconde et troisième tranches du programme de rachat d'actions lancé le 15 août 2021, le capital étant ainsi ramené à 496 283 112 euros, divisé en 124 070 778 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Par ailleurs, dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance mis en place depuis 2020 au sein du Groupe, et conformément à l'autorisation consentie par l'Assemblée générale du 28 avril 2022 au titre de sa 16<sup>e</sup> résolution, Kering a procédé, le 4 octobre 2022, à l'attribution de 74 274 actions de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe.

Les autres délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

## 1.4 Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2022, les salariés et les dirigeants mandataires sociaux de la Société et de son Groupe détenaient, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 236 934 actions, représentant 0,2 % du capital social. Ce nombre de titres inclut les 11 695 actions de la Société détenues par les salariés dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise ainsi que les 99 691 actions détenues par les salariés dans le cadre du programme

### Autres titres donnant accès au capital

#### Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place le 4 octobre 2022 (cf. section 1.3 du présent chapitre et Note 5.2 "Plans réglés en actions Kering" des Comptes consolidés).

#### Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place. Au 31 décembre 2022, aucune option de souscription ou d'achat ne reste à exercer.

#### Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur général et éventuellement du Directeur général délégué relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

## 1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société

### Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 14 février 2023, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	3 142 992 137,68
Résultat de l'exercice	1 552 044 854,98
Total montant à affecter	4 695 036 992,66
Affectation	
Réserve légale <sup>(1)</sup>	-
Dividende <sup>(2)</sup>	1 736 990 892,00
Report à nouveau	2 958 046 100,66
Total affectation	4 695 036 992,66

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

(2) Soit un dividende par action de 14 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 4 mai 2023. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 4,50 euros par action mis en paiement le 18 janvier 2023 (soit 550 551 369 euros) et au solde du dividende de 9,50 euros par action, soit 1 178 672 391 euros déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 14 euros par action sera proposé à l'Assemblée générale du 27 avril 2023 aux actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 9,50 euros par action sera détaché le 2 mai 2023 et sera payable à partir du 4 mai 2023.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 4,50 euros par action a été mis en paiement le 18 janvier 2023 suite à la décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022.

### Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2021	12,00 €	40 %
2020	8,00 €	40 %
2019	8,00 €	40 %

## 1.6 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2022, 1 730 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire / Agent des Sûretés	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur <sup>(2)</sup>
Artémis	HSBC	05/06/2020	indéterminée <sup>(1)</sup>		350 000	0,28 %
Artémis	CA CIB	26/06/2020	indéterminée <sup>(1)</sup>		1 200 000	0,97 %
Artémis	BRED	19/07/2021	indéterminée <sup>(1)</sup>		180 000	0,15 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31 décembre 2022, composé de 124 070 778 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

## 1.7 Pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de pacte ou de convention portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

## 2 - ACTIONNARIAT

### 2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

	Au 31 décembre 2022				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques <sup>(4) (5)</sup>	% droits de vote théoriques <sup>(4) (5)</sup>	% droits de vote exerçables <sup>(6)</sup>
Groupe Artémis	52 116 352	42,01 %	103 887 369	58,69 %	59,31 %
Autodétention	1 850 408	1,49 %	1 850 408	1,05 %	0,00 %
Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs <sup>(1)</sup>	236 934	0,19 %	369 923	0,21 %	0,21 %
Public <sup>(2)</sup>	69 867 084	56,31%	70 892 510	40,05 %	40,48 %
<b>TOTAL</b>	<b>124 070 778</b>	<b>100,00 %</b>	<b>177 000 210</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

	Au 31 décembre 2021				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques <sup>(4) (5)</sup>	% droits de vote théoriques <sup>(4) (5)</sup>	% droits de vote exerçables <sup>(6)</sup>
Groupe Artémis	52 051 619	41,74 %	103 788 902	58,44 %	58,65 %
Autodétention	624 211	0,50 %	624 211	0,35 %	0,00 %
Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs <sup>(1)</sup>	129 492	0,10 %	232 696	0,13 %	0,13 %
Public <sup>(3)</sup>	71 887 594	57,65 %	72 941 397	41,07 %	41,22 %
<b>TOTAL</b>	<b>124 692 916</b>	<b>100,00 %</b>	<b>177 587 206</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

	Au 31 décembre 2020				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques <sup>(4) (5)</sup>	% droits de vote théoriques <sup>(4) (5)</sup>	% droits de vote exerçables <sup>(6)</sup>
Groupe Artémis	51 771 017	41,41 %	103 420 800	58,17 %	58,20 %
Autodétention	95 000	0,08 %	95 000	0,05 %	0,00 %
Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs <sup>(1)</sup>	134 734	0,11 %	188 298	0,11 %	0,11 %
Public <sup>(3)</sup>	73 017 165	58,41 %	74 080 622	41,67 %	41,69 %
<b>TOTAL</b>	<b>125 017 916</b>	<b>100,00 %</b>	<b>177 784 720</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Incluant FCPE Kering.

(2) Les franchissements de seuil, légaux ou statutaires, déclarés au cours de l'exercice 2022 sont détaillés au point 2.2 du présent chapitre.

(3) Aucune déclaration de franchissement de seuil, légal ou statutaire, n'a été effectuée au cours de l'exercice 2021 à la connaissance de la Société. Deux déclarations de franchissement à la hausse du seuil statutaire de 2 % du capital ont été reçues par la Société en 2020, émanant d'une part de Invesco Ltd. et d'autre part de la Caisse des Dépôts et Consignations. Baillie Gifford a également effectué une déclaration de franchissement de seuil légal à la hausse de 5 %.

(4) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.

(5) Les actions inscrites depuis plus de deux ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. paragraphe « Assemblées générales – Droit de vote double » au chapitre 8).

(6) En Assemblée générale les actions autodétenues perdent leur droit de vote.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 58,69 % des droits de vote théoriques (et 59,31 % des droits de vote exerçables) de la Société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3-I du Code de commerce.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, les éléments suivants contribuent au maintien d'un réel équilibre des pouvoirs :

- l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés ;

- le nombre d'Administrateurs indépendants formant <sup>(1)</sup>
  - (i) 55 % du Conseil lequel veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation,
  - (ii) 67 % du Comité d'audit, (iii) 60 % du Comité de rémunérations et (iv) 60 % du Comité des nominations et de la gouvernance, étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités ;
- l'instauration du poste d'Administrateur Référé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 11 février 2019 (voir section 1.5 du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise ») ;
- le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance.

(1) Au 2 mars 2023.

## 2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires au cours de l'exercice 2022

Conformément à l'article L. 233-7, I du Code de commerce, les franchissements de seuil légaux suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2022 :

- le 9 mars 2022, la société Baillie Gifford & Co.<sup>(1)</sup>, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 4 mars 2022, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 6 193 804 actions <sup>(2)</sup> représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 3,49 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte de la reprise par des clients et fonds de l'exercice des droits de vote attachés à des actions Kering, précédemment exercé par la société Baillie Gifford & Co (déclaration n°222C0552).
- le 6 juin 2022, cette même société a déclaré avoir franchi à la hausse, le 31 mai 2022, à la suite d'une acquisition d'actions Kering sur le marché, le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 6 292 109 actions représentant autant de droit de vote, soit 5,05 % du capital et 3,54 % des droits de vote (déclaration n°222C1378).

Le 21 février 2023, ladite société Baillie Gifford & Co a déclaré avoir franchi à la baisse, le 16 février 2023, à la suite d'une cession d'actions Kering sur le marché, le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte des clients et fonds dont elle assure la gestion, 6 202 211 actions Kering représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 3,50 % des droits de vote (déclaration n°223C0338). Le 2 mars 2023, ladite société a déclaré avoir franchi à la hausse le 1<sup>er</sup> mars 2023, à la suite d'une acquisition d'actions Kering sur le marché, le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte des clients et fonds dont elle assure la gestion, 6 239 382 actions Kering représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 3,53 % des droits de vote (déclaration n°223C0385).

Conformément à l'article 7 des statuts de la Société, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la Société au cours de l'exercice 2022 :

- la société Invesco Ltd. a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 2 % du capital et détenir, au 25 mars 2022, 1 833 604 actions et droits de vote, soit 1,47 % du capital et 1,03 % des droits de vote.

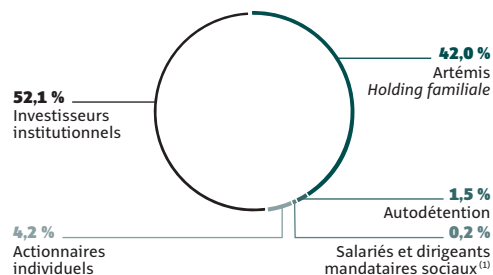
- le 1<sup>er</sup> avril 2022, la société Amundi a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir, dans ses OPCVM, 2 524 723 actions et droits de vote représentant 2,02 % du capital. Le 11 juillet 2022, Amundi a déclaré avoir franchi en baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir, dans ses OPCVM, 2 475 899 actions et droits de vote, soit 1,98 % du capital.
- par des déclarations en date du 21 septembre 2022 et du 27 octobre 2022, la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré avoir franchi successivement à la baisse puis à la hausse le seuil de 2 % du capital. Le 19 décembre 2022, la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré un franchissement à la hausse du seuil de 2 % des droits de vote et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances, 2 600 979 actions et droits de vote représentant 2,09 % du capital et des droits de vote.

Le 10 janvier 2023, la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré avoir franchi à la baisse, en date du 20 décembre 2022, le seuil de 2 % des droits de vote et détenir directement et indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances, 2 621 679 actions et droits de vote, représentant 2,11 % du capital et 1,48 % des droits de vote.

À la date du présent document et à la connaissance de la Société :

- aucune autre déclaration de franchissement de seuil, légal ou statutaire, n'a été effectuée au cours de l'exercice 2022 ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Kering.

## 2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2022 (chiffres arrondis)



(1) Incluant le FCPE Kering.

(1) Agissant en qualité de « discretionary investment manager ».

(2) Baillie Gifford & Co. a précisé détenir, par ailleurs, 2 328 045 actions Kering pour le compte de clients (non prises en compte dans la détention visée ci-dessus) pour lesquelles ceux-ci ont conservé l'exercice des droits de vote.

Au 31 décembre 2022, les actionnaires individuels détiennent 4,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 52,1 % du capital, dont 7,1 % détenus par des gestions françaises et 45 % par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 17,8 % du capital et les actionnaires britanniques 12 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 8,4 % du capital, dont notamment l'Allemagne (1,5 %), la Suisse (1,6 %) et la Norvège (1,8 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 2,8 % du capital.



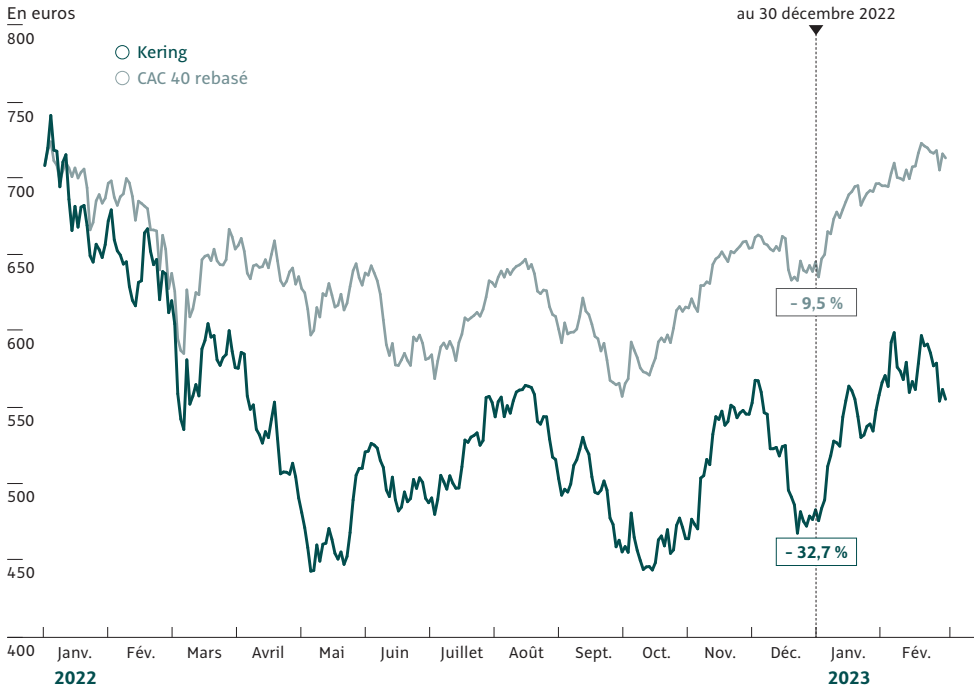
## 2.4 Marché des titres de Kering

### L'action Kering

Place de cotation	Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Date d'introduction	25 octobre 1988 (sur le Second Marché)
Principaux indices	CAC 40 (depuis le 9 février 1995)
	Euro Stoxx 50 (depuis le 24 septembre 2018)
	CAC 40 ESG (depuis le 22 mars 2021)
Nombre d'actions	124 070 778 au 31 décembre 2022
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : KER:FP

## 2.5 L'action Kering

### Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 28 février 2023



## Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2022	2021	2020	2019	2018
Cours <sup>(1)</sup> le + haut (en euros)	740,8	792,1	623,5	590,7	514,6
Cours <sup>(1)</sup> le + bas (en euros)	442,5	522,3	357,6	380,7	339,3
Cours <sup>(1)</sup> au 31 décembre (en euros)	475,5	706,9	594,4	585,2	411,6
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	58 996	<b>88 145</b>	<b>74 311</b>	73 899	51 977
Volume moyen quotidien (en nombre de titres)	221 498	187 486	236 062	236 636	268 475
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>124 070 778</b>	<b>124 692 916</b>	<b>126 279 322</b>	<b>126 279 322</b>	<b>126 279 322</b>

(1) Cours de clôture.

Source : Euronext.

## Titres cotés du Groupe au 28 février 2023

## Titres cotés sur Euronext Paris

## Code ISIN

## Actions (en euros)

Kering FR 0000121485

## Obligations (en euros)

Kering 0,25 % mai 2023 FR 0013512381

Kering 0,75 % mai 2028 FR 0013512407

Kering 1,25 % mai 2025 FR 001400A5N5

Kering 1,875 % mai 2030 FR 001400A5M7

Kering 3,25 % février 2029 FR 001400G3Y1

Kering 3,375 % février 2033 FR 001400G412

## Obligations (en dollars)

Kering 3,639 % mai 2027 FR 001400AKX0

## Titres cotés à la Bourse de Luxembourg

## Code ISIN

## Obligations (en euros)

Kering 2,75 % avril 2024 FR 0011832039

Kering 1,60 % avril 2035 FR 0012669257

Kering 1,25 % mai 2026 FR 0013165677

Kering 1,50 % avril 2027 FR 0013248721

## Statistiques boursières

### Action Kering

	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen <sup>(1)</sup>	+ haut <sup>(2)</sup>	+ bas <sup>(2)</sup>	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						Millions d'euros	Nombre de titres
<b>2021</b>							
Janvier	561,7	598,5	530,7	- 8,9 %	176 130	1 969	3 522 598
Février	540,8	573,2	513,3	- 3,1 %	253 007	2 725	5 060 132
Mars	575,6	610,0	532,4	+ 12,1 %	215 936	2 851	4 966 539
Avril	631,4	676,4	589,5	+ 13,2 %	174 346	2 204	3 486 917
Mai	708,8	752,9	665,5	+ 12,3 %	167 295	2 411	3 513 205
Juin	746,8	769,5	728,1	- 1,5 %	140 257	2 293	3 085 664
Juillet	736,7	762,2	701,5	+ 2,6 %	123 885	2 003	2 725 475
Août	729,8	798,0	646,0	- 10,9 %	174 926	2 720	3 848 380
Septembre	656,1	709,2	606,9	- 8,6 %	235 083	3 357	5 171 832
Octobre	641,3	678,2	603,1	+ 5,2 %	209 082	2 809	4 390 726
Novembre	682,7	730,1	640,2	+ 5,1 %	228 957	3 450	5 037 057
Décembre	697,9	740,0	667,0	+ 3,7 %	154 904	2 472	3 562 781

(1) Cours de clôture.

(2) Cours en séance.

Source : Euronext.

	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen <sup>(1)</sup>	+ haut <sup>(2)</sup>	+ bas <sup>(2)</sup>	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						Millions d'euros	Nombre de titres
<b>2022</b>							
Janvier	683,9	740,8	632,1	- 7,2%	197 017	2 830	4 137 361
Février	644,8	693,2	594,7	- 2,9%	229 056	2 948	4 581 116
Mars	580,3	637,6	523,8	- 9,6%	266 363	3 556	6 126 338
Avril	538,1	585,8	497,0	- 10,9%	248 595	2 530	4 723 314
Mai	467,4	511,3	432,8	- 0,7%	260 610	2 698	5 733 413
Juin	502,9	531,6	476,9	- 3,8%	260 148	2 903	5 723 256
Juillet	513,0	564,6	474,5	13,6%	190 336	2 047	3 997 062
Août	546,2	571,3	503,0	- 9,7%	135 986	1 704	3 127 686
Septembre	494,2	540,4	446,4	- 8,8%	211 199	2 297	4 646 374
Octobre	459,4	483,5	427,6	1,1%	213 197	2 060	4 477 128
Novembre	529,4	571,8	464,6	22,4%	212 464	2 475	4 674 218
Décembre	506,4	574,9	464,4	- 16,2%	237 028	2 553	4 977 593

(1) Cours de clôture.

(2) Cours en séance.

Source : Euronext.

	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen <sup>(1)</sup>	+ haut <sup>(2)</sup>	+ bas <sup>(2)</sup>	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						Millions d'euros	Nombre de titres
<b>2023</b>							
Janvier	537,0	571,8	478,1	20,0%	212 728	2 509	4 680 015
Février	575,3	601,1	534,5	- 2,7%	254 837	2 936	5 096 739

(1) Cours de clôture.

(2) Cours en séance.

Source : Euronext.

## 2.6 Politique de Communication financière

La Communication financière de Kering s'attache à diffuser une information exacte, précise et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

### Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires (éditée deux fois par an), le Guide de l'actionnaire (accessible en ligne), la ligne actionnaires (+33 1 45 64 65 64), la boîte aux lettres électronique (actionnaire@kering.com), le rapport annuel, les avis financiers dans la presse ou en ligne, ainsi que le site internet du Groupe sont à leur disposition.

### Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Kering enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels, des résultats semestriels et annuels avec des conférences téléphoniques. Kering participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site internet du Groupe. Kering va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales.

Par ailleurs, la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, a poursuivi un dialogue renforcé avec les investisseurs, notamment sur les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG »). Dans cette perspective, l'Administratrice référente, accompagnée du Secrétaire du

Conseil d'administration, de la Directrice du développement durable, de la Directrice des ressources humaines, de la direction des Relations investisseurs et du Directeur financier ont établi un programme de *roadshow* dédié aux questions ESG pour rencontrer plusieurs investisseurs au cours du mois de novembre 2022 (représentant ensemble près de 40 % du flottant de la Société).

Le support de présentation relative à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de Kering.

Le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

### Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF, la Direction de la Communication Financière de Kering s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site internet de Kering.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de Kering a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le Règlement (UE) 596/2014 relatif aux abus de marché et par le Règlement général de l'AMF. Le diffuseur figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

#### Calendrier 2023

<b>25 avril 2023 (après bourse)</b>	Chiffre d'affaires du premier trimestre
<b>27 avril 2023</b>	Assemblée générale des actionnaires
<b>27 juillet 2023</b>	Résultats semestriels
<b>Octobre 2023 <sup>(1)</sup></b>	Chiffre d'affaires du troisième trimestre

(1) La date précise sera indiquée sur le site [kering.com](http://kering.com).

# CHAPITRE 8

## Informations complémentaires

---

<b>1 - Renseignements de caractère général</b>	<b>440</b>	<b>4 - Documents incorporés par référence</b>	<b>443</b>
<b>2 - Responsable du Document d'enregistrement universel</b>	<b>442</b>	<b>5 - Table de concordance</b>	<b>443</b>
Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	442	5.1 Document d'enregistrement universel	444
		5.2 Rapport financier annuel	446
		5.3 Rapport de gestion	447
<b>3 - Responsables du contrôle des comptes</b>	<b>442</b>		
3.1 Commissaires aux comptes titulaires	442		
3.2 Commissaires aux comptes suppléants	443		

# 1 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## Dénomination, siège social et site web

Dénomination sociale : Kering  
Siège social : 40 rue de Sèvres, 75007 Paris – France  
Contact : +33 (0) 1 45 64 61 00  
Site web : [www.kering.com](http://www.kering.com)

## Forme juridique

Société anonyme

## Législation

Législation française

## Dates de constitution et d'expiration

Kering SA a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

## Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

## Immatriculation de la Société

552 075 020 RCS Paris  
Code APE : 7010Z  
LEI : 549300VGEJKB7SVUZR78

## Documents accessibles au public

Les statuts de Kering sont disponibles sur le site internet de la Société : [www.kering.com](http://www.kering.com). Les autres documents juridiques relatifs à la Société peuvent être consultés sur support papier, aux heures ouvrables, sur rendez-vous, au siège social de la Société. Le Document d'enregistrement universel de Kering déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, ainsi que les communiqués de presse de la Société, les rapports annuels et semestriels, les comptes sociaux et consolidés et l'information réglementée peuvent être consultés sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : [www.kering.com](http://www.kering.com).

## Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

## Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions. En outre l'Assemblée générale des actionnaires peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividendes, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société, y compris des titres financiers.

(article 21 des statuts)

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

## Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

## Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

(article 19 des statuts)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions

anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

## Règles statutaires de franchissement de seuils

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles font l'objet d'une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

Outre les obligations légales de déclaration à la Société et à l'Autorité des marchés financiers en cas de franchissement des seuils légaux, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, et ce, même si ce multiple dépasse le seuil légal de 5 %, est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, ou par tout autre moyen équivalent pour les actionnaires résidents hors de France, étant précisé que le contenu d'une telle déclaration devra suivre les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des marchés financiers conformément à son règlement général. Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital social et/ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées du droit de vote si cette privation est demandée par un ou plusieurs actionnaires possédant, ensemble ou séparément, 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société, dans les conditions visées à l'article L. 233-7 sixième alinéa du Code de commerce. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi ou la réglementation en vigueur.

(article 7 des statuts)

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

## Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

(article 7 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

(article 23 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les décisions du Directeur général et du Directeur général délégué relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

## 2 - RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

### Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes consolidés et annuels de Kering SA clos le 31 décembre 2022 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure aux pages 447 et 448) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 22 mars 2023

**Jean-François Palus**

Directeur général délégué

## 3 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 3.1 Commissaires aux comptes titulaires

#### PricewaterhouseCoopers Audit

63 rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine

Camille Phelizon et Patrice Morot

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 28 avril 2022.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2022 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027.

#### Deloitte & Associés

6, Place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex

David Dupont-Noel et Bénédicte Margerin

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 mai 1994.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.



## 3.2 Commissaires aux comptes suppléants

### Emmanuel Benoist

63 rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 28 avril 2022.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2022 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027.

### BEAS

6, Place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 19 mai 2005.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.

## 4 - DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes annuels de Kering SA et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé le 28 mars 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 11 à 14, 28 à 56, 63 à 93, 92 et 93, 334 à 398, 404 à 421, 399 à 403 et 422 à 425 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes annuels de

Kering SA et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé le 25 mars 2021 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 32 et 33, 31 à 72, 310 à 335, 336 et 337, 338 à 415, 416 à 421, 422 à 442, 443 à 446 ;

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site internet : [www.kering.com](http://www.kering.com), rubrique Finance.

## 5 - TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF ;

- les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'administration prévu par l'article L. 232-1 du Code de commerce, y compris :
  - le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce ; et
  - la déclaration de performance extra-financière (DPEF) prévue par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I du Code de commerce.

En conséquence, et conformément à la position-recommandation de l'AMF DOC-2021-02, le présent document d'enregistrement universel est présenté sous la forme d'un « DEU 3 en 1 », dont vous retrouverez ci-après le contenu des documents précités :

Documents	Textes de référence	Pages
<b>Document d'enregistrement universel</b>	Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	444-446
<b>Rapport financier annuel</b>	Article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier Article 222-3 du Règlement général de l'AMF	446
<b>Rapport de gestion</b>	Articles L. 225-100, L. 232-1 et suivants, R. 225-102 et suivants du Code de commerce, articles 223 <i>quater</i> et 223 <i>quinquies</i> du Code général des impôts	447-448
<b>Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	Article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce	448
<b>Déclaration de performance extra-financière</b>	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce	273-276

## 5.1 Document d'enregistrement universel

**Table de concordance du Document d'enregistrement universel – Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017**

	<b>Pages</b>
<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1 Noms et fonctions des personnes responsables	442
1.2 Attestation de la personne responsable	442
1.3 Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	n.a
1.4 Informations provenant de tiers	n.a
1.5 Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	1
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1 Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	442-443
2.2 Démission, mise à l'écart ou non désignation	n.a
<b>3. Facteurs de risque</b>	170-171, 363-367, 293-321
<b>4. Informations concernant Kering</b>	
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	440
4.2 Lieu, numéro d'enregistrement et identification juridique	440
4.3 Date de constitution et durée de vie	440
4.4 Siège social et forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone, site web	440
<b>5. Aperçu des activités</b>	
5.1 Principales activités	
5.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	11-15, 25, 38-57
5.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	43-57
5.2 Principaux marchés	38-57
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	8-9, 16, 63-85
5.4 Stratégie et objectifs de l'émetteur	26-37, 172-174, 63-85
5.5 Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	n.a
5.6 Position concurrentielle	26-42, 43-57
5.7 Investissements	
5.7.1 Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	43-57, 78-85, 88-89, 217-219
5.7.2 Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	88-89, 345, 361-362, 372-374
5.7.3 Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	376-386, 418
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	211-214, 223-231, 204-210
<b>6. Structure organisationnelle</b>	
6.1 Description sommaire du Groupe	10-15, 26-37, 43-57
6.2 Liste des filiales importantes	25
<b>7. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
7.1 Situation financière	
7.1.1 Evolution et résultats des activités de l'émetteur	
7.1.2 Evolution future probable des activités et activités en matière de recherche et développement	36, 43-57, 86-87, 174, 252-254
7.2 Résultat d'exploitation	
7.2.1 Facteurs importants	64-87
7.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	68-85

**Table de concordance du Document d'enregistrement universel – Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017**

	<b>Pages</b>
<b>8. Trésorerie et capitaux</b>	
8.1 Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	73-74, 341, 359-360
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de la Société	73-77, 340, 342, 372-374
8.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	73-77, 310-311, 361-371
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	361-375
8.5 Informations concernant les sources de financement attendues	342, 361-371
<b>9. Environnement réglementaire</b>	
	135, 177, 182-183, 273-277, 315, 317
<b>10. Information sur les tendances</b>	
10.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	38-42
10.2 Tendances, incertitude, contrainte, engagement ou évènement connu de l'émetteur raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	64-65, 87
<b>11. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
	n.a. <sup>(1)</sup>
11.1 Déclaration sur la validité d'une prévision ou estimation de bénéfice précédemment publiée et en cours	n.a.
11.2 Principales hypothèses sous-tendant la prévision ou estimation de bénéfice	n.a.
11.3 Déclaration relative aux bases d'élaboration de la prévision ou estimation de bénéfice	n.a.
<b>12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
12.1 Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	18-23, 97-135
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction de surveillance et de la Direction Générale	99-120, 125-126, 136
<b>13. Rémunération et avantages</b>	
13.1 Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	144-163
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	368-369
<b>14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	98
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	136, 375
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	98, 129-131
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	92, 135
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	n.a.
<b>15. Salariés</b>	
15.1 Nombre de salariés	187-189, 346
15.2 Participations et stock-options	347-348, 430-431, 433
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	67, 201, 430-431
<b>16. Principaux actionnaires</b>	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	433-434
16.2 Existence de droits de vote différents	433-434, 441
16.3 Contrôle de la Société	135, 433-434
16.4 Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n.a.
<b>17. Transactions avec des parties liées</b>	
	86, 136, 375, 417

**Table de concordance du Document d'enregistrement universel – Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017**

**Pages**

<b>18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
18.1 Informations financières historiques	
18.1.1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapports d'audit	338-424
18.1.2 Changement de date de référence comptable	n.a.
18.1.3 Normes comptables	87-88, 344, 388-399
18.1.4 Changement de référentiel comptable	n.a.
18.1.5 Etats financiers	404-420
18.1.6 Etats financiers consolidés	338-399
18.1.7 Date des dernières informations financières	86, 387, 418
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	n.a. <sup>(2)</sup>
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	
18.3.1 Déclaration de la vérification des informations financières historiques	400-403, 421-424
18.3.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	278-280, 425-426
18.3.3 Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n.a.
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	n.a.
18.5 Politique en matière de dividendes	12, 15, 76, 360, 432
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	312-314
18.7 Changement significatif de la situation financière de la Société	n.a.
<b>19. Informations supplémentaires</b>	
19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital souscrit	428
19.1.2 Actions non représentatives du capital	n.a.
19.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	67, 74, 86, 341, 344, 359-360, 398, 410, 428-429, 433-434
19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	413
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n.a.
19.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	n.a.
19.1.7 Historique du capital social	428
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social de la Société	440
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	440-442
19.2.3 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	135
<b>20. Contrats importants</b>	n.a. <sup>(3)</sup>
<b>21. Documents disponibles</b>	438, 440, 443

(1) Le présent Document d'enregistrement universel n'inclut aucune prévision de bénéfice.

(2) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document d'enregistrement universel.

(3) Non significatif.

## 5.2 Rapport financier annuel

**Table de concordance du Rapport financier annuel – Articles L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF**

**Pages**

Comptes annuels de la société Kering SA	404-420
Comptes consolidés du groupe Kering	338-399
Rapport de gestion	447-448
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	442
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	421-424
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	400-403
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	91-163

## 5.3 Rapport de gestion

### Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

	Pages
<b>1. Situation et activité du Groupe</b>	
1.1 Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	63-88
1.2 Indicateurs clefs de performance de nature financière	11-15, 63-88
1.3 Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	166-171
1.4 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	86-87
1.5 Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	433
1.6 Succursales existantes	376-386, 418
1.7 Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	n.a.
1.8 Aliénations de participations croisées	n.a.
1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	32-42, 64-65, 87
1.10 Activités en matière de recherche et de développement	36, 252-254
1.11 Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	420
1.12 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	419
1.13 Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	n.a.
<b>2. Contrôle interne et gestion des risques</b>	
2.1 Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	293-321
2.2 Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	220-222, 318, 388-389
2.3 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	129-130, 284-293
2.4 Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	310-311
2.5 Dispositif anti-corruption	178-180, 302-303
2.6 Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	322-335
<b>3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	
<b>Informations sur les rémunérations</b>	
3.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	137-143
3.2 Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	144-163
3.3 Proportion relative de la rémunération fixe et variable	138-142
3.4 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	n.a.
3.5 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	n.a.
3.6 Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	142, 146
3.7 Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	158-160
3.8 Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	158-160
3.9 Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	144-163

<b>Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce</b>	<b>Pages</b>
3.10 Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	n.a.
3.11 Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	n.a.
3.12 Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	n.a.
3.13 Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	n.a.
3.14 Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	141-142, 144, 152-154, 347-348, 430-431
<b>Informations sur la gouvernance</b>	
3.15 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	100-119
3.16 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	n.a.
3.17 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	430
3.18 Modalités d'exercice de la Direction générale	22-23, 92-96
3.19 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	97-133
3.20 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	20, 93-94, 123-124
3.21 Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	93-95, 125
3.22 Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	92, 135
3.23 Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	135, 438, 441
3.24 Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	121
3.25 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	135, 432, 441
<b>4. Actionnariat et capital</b>	
4.1 Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	433-434
4.2 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	16, 67, 86, 344, 359-360, 387, 410, 428-429
4.3 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	431, 433-434
4.4 Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n.a.
4.5 Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	136
4.6 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	11-12, 15, 360, 432
<b>5. Déclaration de performance extra-financière (DPEF)</b>	
La table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière est détaillée à la page	273-276
<b>6. Autres informations</b>	
6.1 Informations fiscales complémentaires	n.a.
6.2 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n.a.



## **Kering**

Société anonyme au capital de 496 283 112 euros  
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris  
552 075 020 RCS Paris

**Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00**  
**[kering.com](http://kering.com)**



Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert sur du papier certifié FSC pour les pages de couverture, et certifié PEFC pour les pages intérieures, fabriqués à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Crédits photos : Benoît Peverelli ; Carole Bellaïche ; Carter Bowman ; Marie Hamel ; Marthe Lemelle ; Jean-Luc Perreard ; Jean-François Robert / Moods ; Miguel Sandinha ; Droits réservés.





Empowering Imagination