KERING

Document d'enregistrement universel 2021

Rapport financier annuel - Rapport intégré

KERING

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 28 mars 2022 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

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 16
4 - Notre modèle de création de valeur 24
5 - Notre stratégie 28
6 - Nos marchés 34
7 - Nos Maisons 40
8 - Notre approche en matière de développement durable 57
9 - Notre dispositif en matière de gestion des risques 62

CHAPITRE 2

Rapport d'activité 2021 63

1 - Préambule – Impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du Groupe et ses comptes consolidés au 31 décembre 2021 64
2 - Faits marquants de l'exercice 2021 67
3 - Activité de l'exercice 2021 69
4 - Performances opérationnelles 73
5 - Bilan au 31 décembre 2021 85
6 - Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net 87
7 - Résultat de la société Kering SA 89
8 - Transactions avec les parties liées 89
9 - Événements postérieurs à la clôture 89
10 - Perspectives 90
11 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS 91
12 - Politique d'investissement 92

CHAPITRE 3

Gouvernement d'entreprise 95

1 - Gouvernance de Kering 96
2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux 99
3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux 135
4 - Rémunérations des mandataires sociaux 137

CHAPITRE 4

Le développement durable 163

1 - Introduction : le développement durable chez Kering 164
2 - L'éthique, fondement de nos activités 176
3 - Gérer nos opérations de manière responsable 185
4 - Co-construire des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature 225
5 - S'engager auprès de nos clients, de nos parties prenantes et de la société civile 250
6 - Table de concordance 272
7 - Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 275
8 - Rapport d'assurance modérée de l'un des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations relatives au compte de résultat environnemental (« EP&L ») 278

CHAPITRE 5

Risques et contrôle interne 281

1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 282
2 - Présentation des risques 291
3 - Plan de vigilance 2021 320

CHAPITRE 6

États financiers au 31 décembre 2021 333

1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2021 334
2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 399
3 - Comptes annuels de la société Kering SA 404
4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 422
5 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 426

CHAPITRE 7

Informations investisseurs 429

1 - Capital 430
2 - Actionnariat 435

CHAPITRE 8

Informations complémentaires 441

1 - Renseignements de caractère général 442
2 - Responsable du Document d'enregistrement universel 444
3 - Responsables du contrôle des comptes 444
4 - Documents incorporés par référence 445
5 - Table de concordance 445

CHAPITRE 1

Présentation du Groupe et rapport intégré

1 - Le mot du Président 6

2 - Profil du Groupe 8

2.1 L'histoire du Groupe 8

2.2 Kering aujourd'hui, groupe mondial de Luxe 10

3 - Notre modèle de gouvernance 16

3.1 Un actionnariat stable 16

3.2 Un Conseil d'administration au service d'une vision de long terme 16

3.3 La Direction du Groupe 20

3.4 Une rémunération alignée avec la création de valeur et les intérêts des parties prenantes 22

3.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2021 23

4 - Notre modèle de création de valeur 24

5 - Notre stratégie 28

6 - Nos marchés 34

6.1 Les grandes tendances du marché 34

6.2 Présentation du marché du Luxe 35

7 - Nos Maisons 40

Chiffres clés 2021 des Maisons de Luxe 40

Présentation de nos Maisons 42

8 - Notre approche en matière de développement durable 57

8.1 Notre stratégie à horizon 2025 57

8.2 Notre organisation 59

8.3 Des risques climatiques pleinement intégrés à la stratégie 61

8.4 Nos principales réalisations en 2021 61

9 - Notre dispositif en matière de gestion des risques 62

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 :

« Kering a réalisé d'excellentes performances en 2021, consolidant ainsi son rôle de premier plan dans l'avenir du Luxe. En conjuguant authenticité et audace créative, toutes nos Maisons ont renoué avec une forte croissance des ventes, bien au-delà de celles de 2019, tout en renforçant l'exclusivité de leur distribution et leur capital de marque. Nous avons élargi nos équipes avec de nouveaux talents, et je suis sincèrement reconnaissant à l'ensemble de nos collaborateurs pour le travail remarquable qu'ils accomplissent. Nos engagements en matière de développement durable sont ambitieux et nous y travaillons sans relâche. Nos Maisons sont plus fortes que jamais et nous sommes confiants dans la poursuite de cette dynamique en 2022 et au-delà. »

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 sur 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 marques de Luxe. Depuis 2018 et la distribution en nature de 70 % des actions PUMA, Kering est un groupe de Luxe à part entière.

2.1 L'histoire du Groupe

La genèse

1963

Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.

1988

Introduction de Pinault SA à la Bourse de Paris.

Le développement d'un leader de la distribution

1990

Acquisition de Cfao, spécialisé dans le négoce avec l'Afrique et la distribution de matériel électrique (activité devenue Rexel en 1993).

1991

Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.

1992

Prise de contrôle de la Société Au Printemps SA, également actionnaire majoritaire de l'enseigne de vente d'habillement à distance La Redoute.

1994

Absorption de La Redoute et nouvelle dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute.

Prise de contrôle de la Fnac, distributeur de produits culturels et de loisirs.

Entrée dans les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle

1999

Acquisition de 42 % de Gucci Group NV, marquant l'entrée du Groupe dans le secteur du luxe.

2000

Acquisition par Gucci Group de la Maison de haute joaillerie Boucheron.

2001

Acquisition par Gucci Group du maroquinier italien Bottega Veneta et de la Maison Balenciaga, et signature d'accords de partenariat avec Alexander McQueen et Stella McCartney.

Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2003

Cession de Pinault Bois et Matériaux.

Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 % (après 54,4 % en 2002).

2004

Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue d'une offre publique d'achat.

Cession de Rexel.

2005

Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.

François-Henri Pinault devient Président-Directeur général de PPR.

2006

Cession du contrôle (51 %) du Printemps.

2007

Cession de la participation résiduelle de 49 % du Printemps.

Acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA de 27,1 % puis montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.

2008

Cession de YSL Beauté à L'Oréal.

Prise de participation dans la Manufacture horlogère Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

2009

Introduction en Bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

Création de la Fondation Kering, dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes.

2011

Cession de Conforama.

Acquisition de Volcom.

Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux).

2012

Acquisition du tailleur italien pour hommes Brioni.

Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfao.

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.

Kering annonce son désengagement notamment de Stella McCartney et Volcom.

Publication du premier Rapport Intégré.

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

2019

Finalisation de la cession de Volcom.

Émission d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes PUMA à échéance 2022.

The Fashion Pact : François-Henri Pinault se voit confier la mission de mobiliser les acteurs de la mode et du textile autour d'objectifs concrets pour réduire l'impact environnemental de leur 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**.

Cession de 5,83 % du capital de PUMA.

Publication de la stratégie dédiée à la protection de la **biodiversité**, assortie de nouveaux objectifs visant à atteindre un « impact net positif » [1] d'ici à 2025.

(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.

Les Maisons du Groupe

GUCCI

SAINT LAURENT

BOTTEGA VENETA

Alexander McQUEEN

BALENCIAGA

Brioni

BOUCHERON PARIS

Pomellato MILANO 1967

DoDo CHARMANTE JOAILLERIE

qeelin

GIRARD-PERREGAUX

ULYSSE NARDIN SINCE 1846 LE LOCLE - SUISSE

KERING EYEWEAR

Chiffres clés 2021

Chiffre d'affaires

17 645 M€

+ 34,7 %
en publié par rapport à 2020

+ 35,2 %
en comparable [1] par rapport à 2020

+ 13,4 %
en comparable [1] par rapport à 2019

Résultat opérationnel courant

5 017 M€

+ 60,0 %
par rapport à 2020

28,4 %
marge opérationnelle courante

Résultat net part du Groupe

3 176 M€

Dividende par action

12,00 € [2]

Cash-flow libre opérationnel

3 948 M€

+ 87,6 %
par rapport à 2020

42 811
collaborateurs
au 31 décembre 2021 [3]

– 41 %
d'empreinte environnementale
(intensité EP&L 2015-2021)

56 %
des managers
sont des femmes

« A List »
CDP 2021 sur le climat
et sur l'eau

(1) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 91.
(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.
(3) 38 836 ETP moyen en 2021.

Chiffres clés consolidés du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Chiffre d'affaires	**17 645,2**	**13 100,2**	**+ 34,7 %**	**15 883,5**
EBITDA	**6 470,4**	**4 574,2**	**+ 41,5 %**	**6 023,6**
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	*36,7 %*	*34,9 %*	*+ 1,8 pt*	*37,9 %*
Résultat opérationnel courant	**5 017,2**	**3 135,2**	**+ 60,0 %**	**4 778,3**
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	*28,4 %*	*23,9 %*	*+ 4,5 pts*	*30,1 %*
Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe	**3 175,7**	**2 150,4**	**+ 47,7 %**	**2 308,6**
dont activités poursuivies hors éléments non courants	**3 361,3**	**1 972,2**	**+ 70,4 %**	**3 211,5**
Investissements opérationnels bruts [1]	**934,0**	**786,9**	**+ 18,7 %**	**955,8**
Cash-flow libre opérationnel [2]	**3 947,8**	**2 104,6**	**+ 87,6 %**	**1 520,7**
Endettement financier net [3]	**168,4**	**2 148,7**	**- 92,2 %**	**2 812,2**

(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 92.

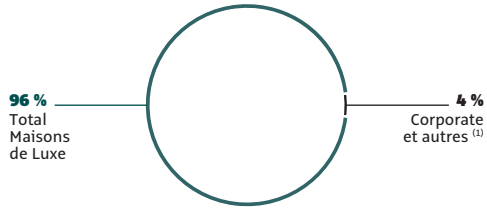
Données par action

(en euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Résultat net part du Groupe	**25,49 €**	**17,20 €**	**+ 48,2 %**	**18,40 €**
dont activités poursuivies hors éléments non courants	**26,98 €**	**15,78 €**	**+ 71,0 %**	**25,59 €**
Dividende par action	**12,00 €** [1]	**8,00 €**	**+ 50,0 %**	**8,00 €**

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Chiffre d'affaires

Répartition du chiffre d'affaires



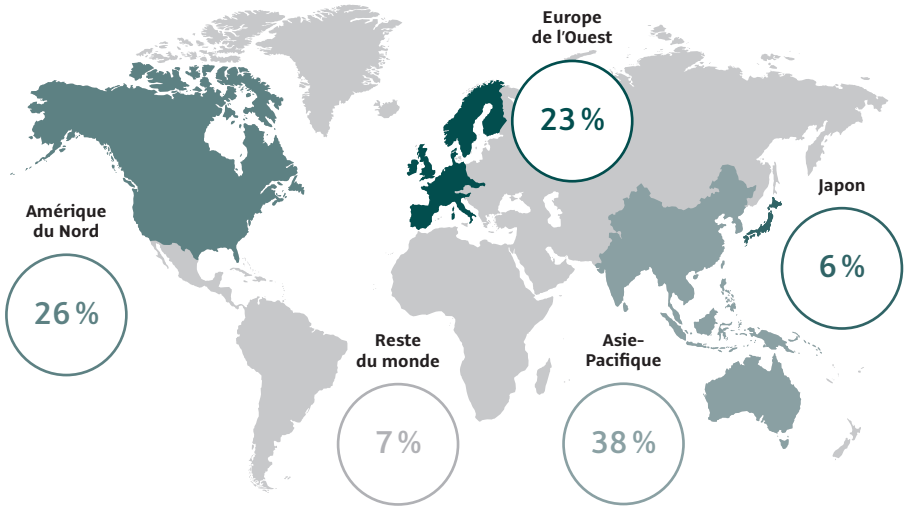
(1) Corporate et autres défini en page 84.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Maisons de Luxe	**17 019,4**	**12 676,6**	**+ 34,3 %**	**15 382,6**
Corporate et autres (1)	**625,8**	**423,6**	**+ 47,7 %**	**500,9**
Groupe	**17 645,2**	**13 100,2**	**+ 34,7 %**	**15 883,5**

(1) Corporate et autres défini en page 84.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

(en % du chiffre d'affaires du Groupe)



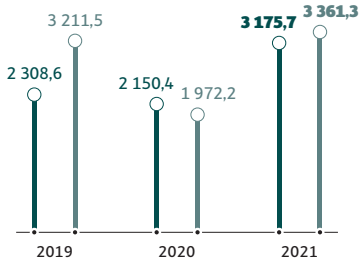
Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Maisons de Luxe	**5 175,3**	**3 367,1**	**+ 53,7 %**	**5 042,0**
Taux de marge opérationnelle courante	*30,4 %*	*26,6 %*	*+ 3,8 pts*	*32,8 %*
Corporate et autres [1]	**(158,1)**	**(231,9)**	**+ 31,8 %**	**(263,7)**
Groupe	**5 017,2**	**3 135,2**	**+ 60,0 %**	**4 778,3**
Taux de marge opérationnelle courante	*28,4 %*	*23,9 %*	*+ 4,5 pts*	*30,1 %*

(1) Corporate et autres défini en page 84.

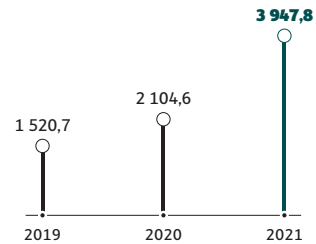
Autres indicateurs financiers

Résultat net part du Groupe
(en millions d'euros)



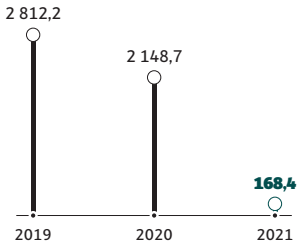
Résultat net part du Groupe
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe

Cash-flow libre opérationnel [1]
(en millions d'euros)



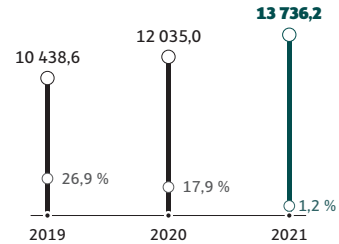
(1) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles – acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Endettement financier net [2]
(en millions d'euros)



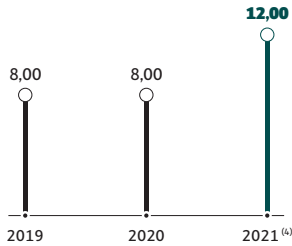
(2) Endettement financier net défini en page 92.

Capitaux propres et ratio d'endettement [3]
(en millions d'euros et en %)



(3) Endettement financier net (défini en page 92) / capitaux propres.

Dividende par action
(en euros)



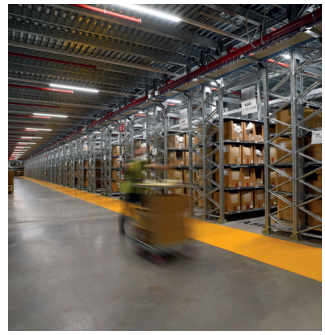
(4) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Faits marquants 2021

Stratégie, activités et finance

V.

Participation à une levée de fonds de la société Vestiaire Collective, première plateforme mondiale de mode de seconde main, avec une détention de l'ordre de 5 % du capital.



Inauguration de la nouvelle plateforme logistique du Groupe située à Trecate (Italie) qui s'étend sur plus de 162 000 m².

Cession de 5,9 % du capital de PUMA, Kering conservant une participation résiduelle d'environ 4 % du capital.

Acquisition de 100 % du capital du lunetier de luxe danois LINDBERG par Kering Eyewear.

Environnement, social et gouvernance (ESG)

Lancement du Fonds Régénératif pour la Nature avec Conservation International et annonce des sept premiers bénéficiaires du Fonds.

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

Publication de l'Ambition circularité du Groupe.

Kering décide d'arrêter l'utilisation de la fourrure animale à compter des collections Automne 2022 pour toutes les Maisons du Groupe.

KERING GOES FUR FREE

Cartier et Kering lancent l'initiative « Watch & Jewellery Initiative 2030 » en partenariat avec le Responsible Jewellery Council, avec pour ambition d'accueillir toutes les marques d'horlogerie et de joaillerie désireuses de s'engager sur un ensemble d'objectifs ambitieux et communs dans trois domaines : renforcer la résilience climatique, préserver les ressources et favoriser l'inclusion.

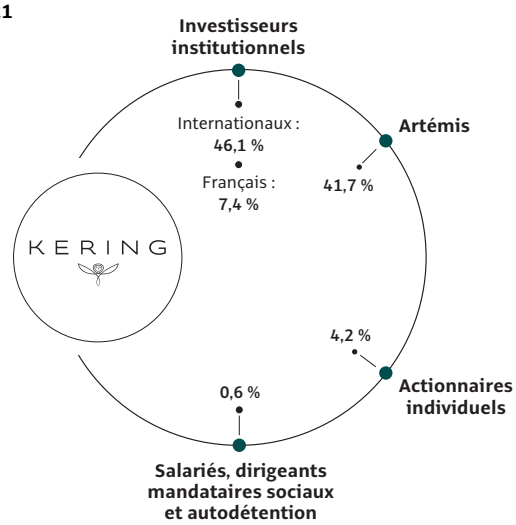
Évolution de l'EP&L pour inclure la mesure de l'impact de l'utilisation et de la fin de vie des produits.

3 - NOTRE MODÈLE DE GOUVERNANCE

3.1 Un actionnariat stable

Répartition du capital au 31 décembre 2021

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est détenu à 41,7 % 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 53,5 % du capital, dont 7,4 % détenus par des gestions françaises et 46,1 % par des gestions internationales.



% du capital détenu au 31 décembre 2021 (source : identification actionnaires).

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 créative accordée à chacune des Maisons du Groupe. 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. 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. Le Président-Directeur général est appuyé par Jean-François Palus, 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 et de maintenir un réel équilibre des pouvoirs, 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.

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 a créé en 2019, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent.

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. Il s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale et prévient la survenance de conflits d'intérêts concernant les mandataires sociaux. Il veille également au respect du règlement intérieur et est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration. Par ailleurs, l'Administrateur Référent, en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG. Il prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu. Les missions de l'Administrateur Référent sont prévues et décrites dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

La composition du Conseil d'administration au 16 février 2022

Sophie L'Hélias [1]
Administratrice Référente indépendante

Yseulys Costes
Présidente du Comité des Rémunérations

Jean Liu

Daniela Riccardi

Tidjane Thiam
Président du Comité d'Audit

Emma Watson
Présidente du Comité de Développement Durable

6
Administrateurs indépendants

François-Henri Pinault
Président – Directeur général

2
Administrateurs représentant les salariés

Concetta Battaglia

Claire Lacaze

4
Administrateurs non indépendants

Financière Pinault
Représentée par
Héloïse Temple-Boyer
Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Jean-Pierre Denis
Vice-Président du Comité d'audit

Jean-François Palus
Directeur général délégué

Baudouin Prot

(1) 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.

Chiffres clés du Conseil d'administration au 16 février 2022

55 %
Administrateurs Indépendants [1]

55 %
Femmes administratrices [1]

54 ans
Âge moyen

5
Nationalités

86 %
Assiduité moyenne [2]

8,4 ans
Ancienneté moyenne

Les Comités du Conseil d'administration

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comité d'Audit
6 membres
Taux d'indépendance : 67 %
Taux d'assiduité moyenne : 87 % [2]

Comité des Rémunérations
6 membres
Taux d'indépendance : 60 % [1]
Taux d'assiduité moyenne : 100 % [2]

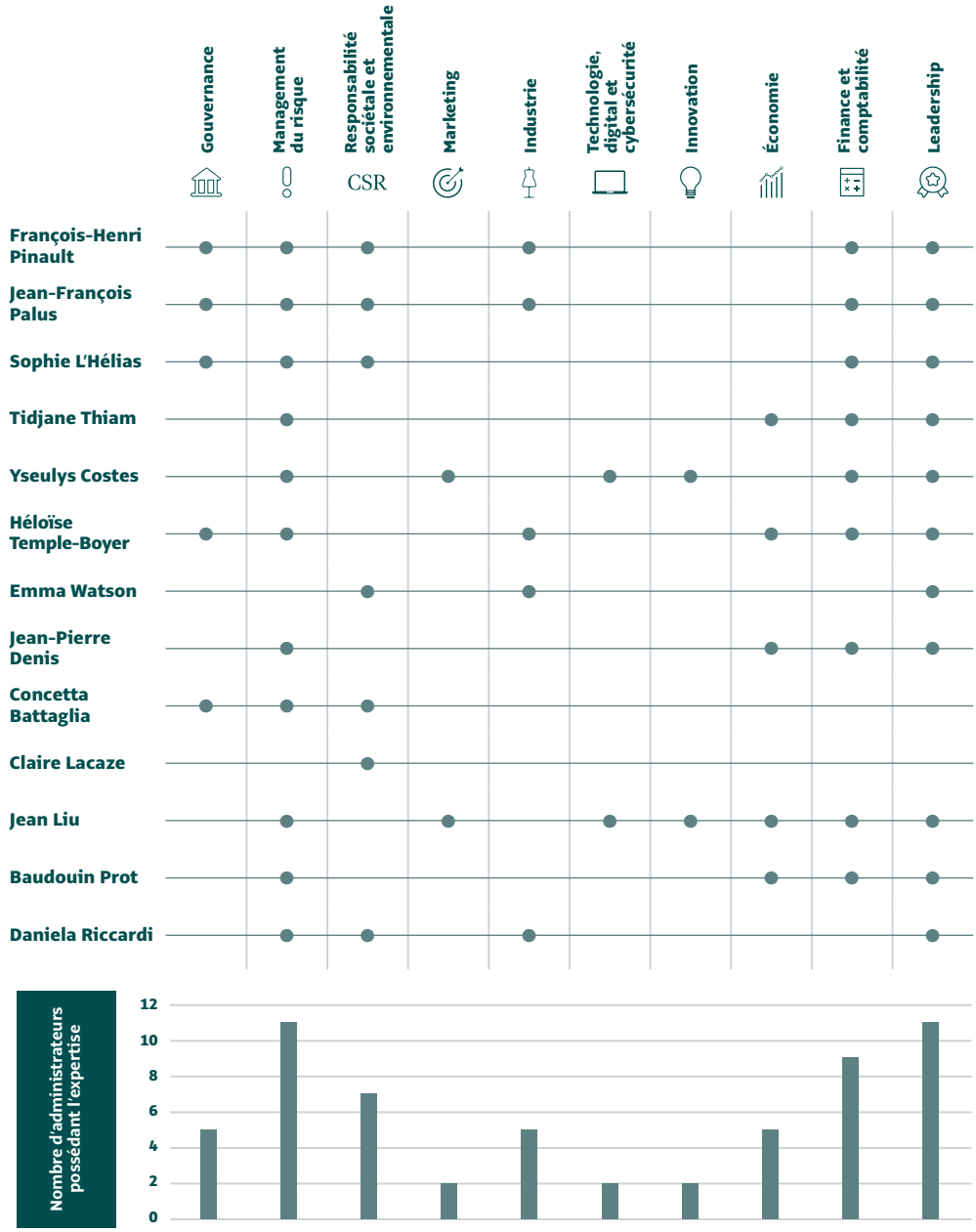
Comité des Nominations et de la Gouvernance
5 membres
Taux d'indépendance : 50 % [1] [3]
Taux d'assiduité moyenne : 100 % [2]

Comité de Développement Durable
6 membres
Taux d'indépendance : 50 %
Taux d'assiduité moyenne : 83 % [2]

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.
(2) Taux d'assiduité moyenne des administrateurs pour l'année 2021.
(3) Suite à la démission de Ginevra Elkann le 27 avril 2021, le taux d'indépendance du Comité des nominations et de la gouvernance est passé de 60 % à 50 %.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration

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 12 membres et réunit les dirigeants des activités du Groupe et des principales Maisons, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering.

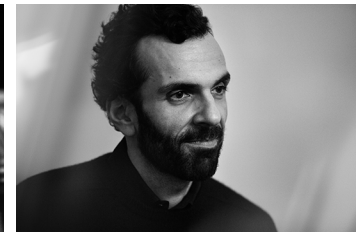
Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète par sa composition et le périmètre de ses missions la transformation de Kering en un groupe intégré et l'internationalisation croissante de ses activités. La Direction Générale de Kering et les dirigeants des principales Maisons se réunissent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

Membres du Comité exécutif au 31 décembre 2021

François-Henri Pinault
Président-Directeur général

Francesca Bellettini
Présidente-Directrice générale d'Yves Saint Laurent

Marco Bizzarri
Président-Directeur général de Gucci



Cédric Charbit
Président-Directeur général de Balenciaga

Bartolomeo Rongone
Directeur général de Bottega Veneta

Roberto Vedovotto
Président-Directeur général de Kering Eyewear

Jean-François Palus
Directeur général délégué

Gregory Boutté
Directeur du digital
et de la relation client

Marie-Claire Daveu
Directrice du développement durable
et des relations institutionnelles
internationales

Jean-Marc Duplaix
Directeur financier

Valérie Duport
Directrice de la communication
et de l'image

Béatrice Lazat
Directrice des ressources humaines

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

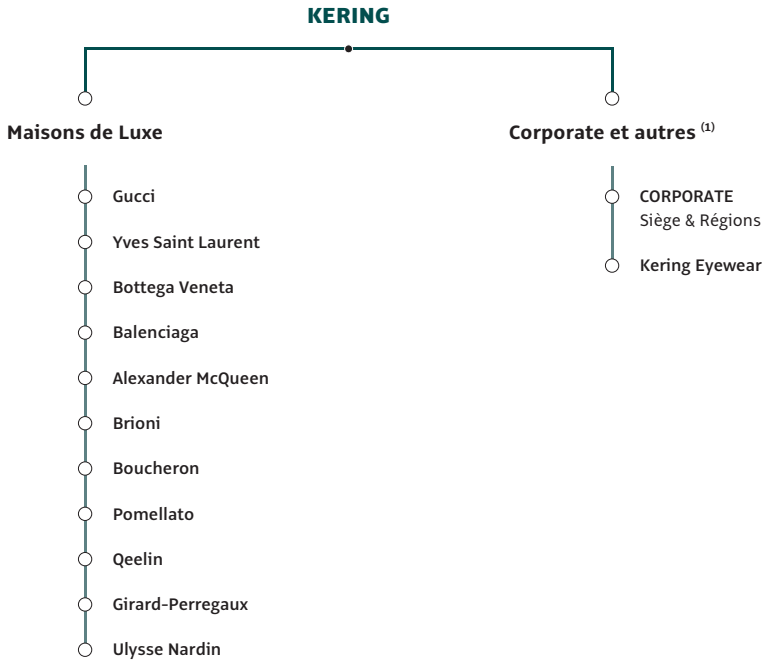
30 %	70 %
CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS	CRITÈRES FINANCIERS
Développement durable **10 %**	Résultat opérationnel courant du Groupe **35 %**
Responsabilité sociétale **10 %**	Cash-flow libre opérationnel du Groupe **35 %**
Gestion des organisations et des talents **10 %**	

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE
(actions de performance)
Critères de performance *(3 ans)*

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

Performance boursière : impact de +/- 50 %

3.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2021



(1) Défini en page 84.

4 - NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

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

CAPITAL HUMAIN

- 42 811 collaborateurs aux savoir-faire et à la créativité uniques
- Un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs principalement situés en Europe de l'Ouest (90 %) et notamment en Italie (84 %)

CAPITAL FINANCIER

- 3 948 M€ de *cash-flow* libre opérationnel et 168 M€ d'endettement financier net
- 934 M€ d'investissements opérationnels bruts pour accompagner la croissance des Maisons du groupe, et notamment développer leur réseau de distribution en propre avec 1 565 boutiques et une présence *online* mondiale
- Un actionnariat 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
- Des capacités logistiques renforcées avec la construction de nouvelles plateformes et centres logistiques équipés de technologies de pointe et répondant à des critères de performances environnementales élevées, situés aux États-Unis (2019), en Italie (2020-2021) puis en Asie

CAPITAL NATUREL

- Une utilisation raisonnée des ressources naturelles et des matières premières, dont les activités du groupe dépendent, guidées par nos objectifs 2025 en matière 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 différentiation 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), alliée 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

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

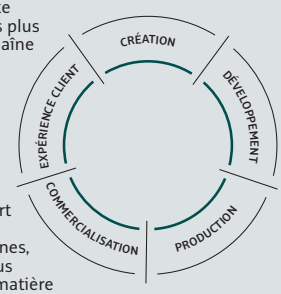
- Agilité
- Équilibre
- Responsabilité

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

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*
- Des fonctions support mutualisées et des plateformes communes, encadrées par les plus hauts standards en matière d'exigences environnementales et sociales



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

AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

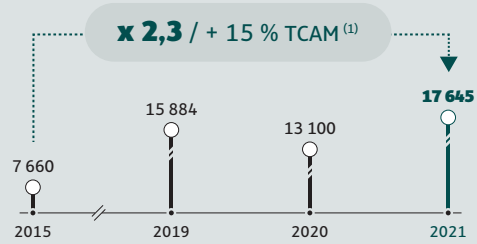
Être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme

...et CRÉÉ de la VALEUR...

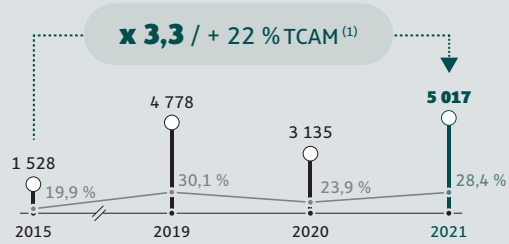
UNE FORTE CROISSANCE DEPUIS 2015

et une bonne capacité de résilience pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19

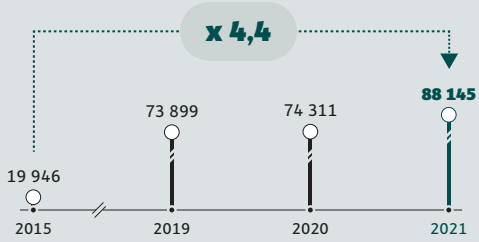
Chiffre d'affaires
(en M€)



Résultat opérationnel courant
(en M€ et en % du CA)



Capitalisation boursière
(en M€ / au 31 décembre)



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

...qu'il PARTAGE avec ses PARTIES PRENANTES

COLLABORATEURS

- Environ 2,4 milliards d'euros de charges de personnel
- 82 % de taux d'engagement des collaborateurs du Groupe en 2021 dans le cadre de l'enquête d'opinion *Kering People Survey*
- 577 504 heures de formation
- 100 % des collaborateurs couverts par des politiques progressistes, dont le congé parentalité de 14 semaines

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

- 3 420 audits conduits en 2021 chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement. Sur la période 2015-2021, 90 % des fournisseurs ont ainsi été audités
- Lancement en 2020 d'un portail en ligne de partage d'informations et de meilleures pratiques en matière de développement durable à destination des fournisseurs
- 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 1 500 experts formés depuis 2015 dans les Maisons à travers une quinzaine de programmes pour soutenir l'artisanat d'excellence et préserver les savoir-faire
- Création d'écoles de formation internes : École de l'Amour de Gucci, Institut Saint Laurent Couture, Centre de formation de Brioni Scuola di Alta Sartoria, École 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

CLIENTS

- Une offre de produits hautement désirable
- Une distribution en propre qui garantit la qualité des services et le respect de l'image des Maisons. Elle représente 81 % 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 *retail* des Maisons de Luxe

ACTEURS DE L'INNOVATION

- Plus de 4 000 matériaux durables dans le *Materials Innovation Lab* (MIL) et lancement du nouveau matériau Demetra par Gucci
- Kering partenaire de l'accélérateur *Fashion for Good* intégrant 115 *start-ups* à haut potentiel depuis 2017
- 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), NTWRK (*livestream shopping*), *etc.*

PLANÈTE

- 41 % de baisse de l'intensité EP&L entre 2015 et 2021
- Lancement du Fonds régénératif pour la Nature dans le cadre de notre stratégie de protection de la biodiversité
- Publication des Ambitions du Groupe en faveur d'une approche globale de l'économie circulaire
- 90 % des matières clés tracées jusqu'au pays d'origine
- Lancement de coalitions internationales pour fédérer les acteurs de l'industrie : *Fashion Pact* et *Watch & Jewellery Initiative* 2030

SOCIÉTÉ CIVILE, COMMUNAUTÉS LOCALES ET ONG

- Sélection en 2021 des 7 premiers projets dans le cadre du Fonds régénératif pour la 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
- 1 685 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* : les collaborateurs du Groupe (situés en France, en Italie et au Royaume-Uni dans un premier du temps) disposent de 21 heures par an sur leur temps de travail pour faire du bénévolat et soutenir les communautés locales

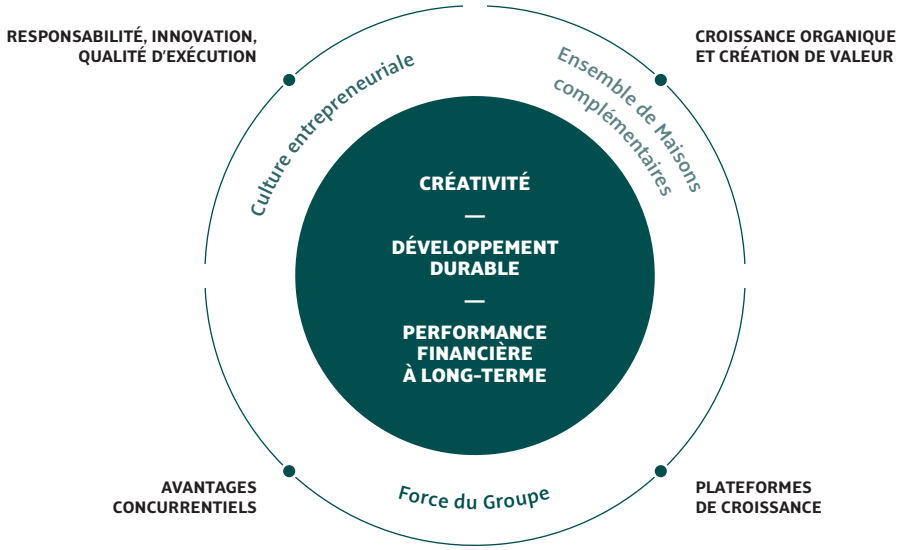
ACTIONNAIRES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

- Une politique de distribution équilibrée et attractive avec un dividende par action en croissance moyenne de 20 % (2015-2021)

5 - NOTRE STRATÉGIE

2021, année de retour à la croissance, valide la pertinence des décisions prises depuis plusieurs années et les priorités d'investissements qui permettent à Kering et à ses Maisons de conforter leur avantage concurrentiel. Le Groupe est idéalement positionné pour bénéficier des grandes tendances qui structurent et soutiennent la croissance de ses marchés, qu'il s'agisse :

- de l'évolution de la distribution où prime un modèle de plus en plus exclusif ;
- de la digitalisation de l'industrie ;
- des attentes de clients à la recherche d'une créativité couplée à une expérience sans cesse plus personnalisée ;
- de l'émergence d'une nouvelle génération de consommateurs, à la fois de plus en plus connectés et sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux ;
- de l'appétit soutenu et exigeant des générations de consommateurs historiques du luxe.



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

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

Notre vision

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

Un monde en accélération constante, des économies qui émergent, des cultures qui s'enrichissent, des avancées technologiques disruptives, une jeunesse ultra-connectée en quête de sens et d'une démarche plus durable… Une nouvelle donne mondiale est en gestation. Le changement bouleverse les codes.

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.

Les consommateurs portent de nouvelles attentes. La tradition et l'excellence des savoir-faire ne suffisent plus. Les individus 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.

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 toutes nos actions.

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

- **Constance**

Notre histoire d'entreprise familiale a commencé il y a plus de cinquante 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 mieux établies réinventent leurs terrains d'expression et renouvellent la rencontre avec leurs publics, nos marques en devenir s'appliquent à révéler tout leur potentiel et séduisent de nouveaux clients. Regroupant des marques très établies et des marques encore émergentes, opérant dans des spécialités, segments et marchés variés, Kering a su s'ancrer dans des territoires diversifiés. La multiplicité de ses clientèles, de ses produits, de ses marques et de ses implantations lui offre une envergure idéale pour mieux résister aux aléas de marché et saisir les opportunités de développement. Cette dimension mondiale s'est avérée particulièrement pertinente lors de la pandémie et du rebond qui en a suivi, permettant aux marques d'atténuer les effets de fermeture de magasins dans certaines régions et de bénéficier du rebond rapide des demandes locales américaines, chinoises et européennes.

« 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 insuffle 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

Capter tout le potentiel du Luxe et croître plus vite que nos marchés

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

- **Une croissance supérieure au 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.

- **L'innovation produits**

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 une offre qui, en suscitant le désir, le rêve et l'émotion, crée et répond aux attentes et aspirations de leurs clients.

- **L'efficacité commerciale**

Dans leurs réseaux de boutiques en propre, 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 de la performance à magasins comparables constitue ainsi un levier clé de la croissance organique de Kering.

- **L'expérience client**

L'amélioration de la qualité de l'expérience client dans nos boutiques est un facteur clé d'amélioration de notre performance commerciale. 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'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. En 2021, nous avons continué les migrations, entamées en 2020, de nos Maisons sur la plateforme d'e-commerce développée et gérée en interne. Cette internalisation a été une étape stratégique importante, d'autant que la pénétration des ventes en ligne progresse rapidement. Elle permet de maîtriser toute la chaîne de valeur, d'offrir une expérience d'exception aux clients de nos Maisons sur tous les canaux et tous les points de contact, en alignant l'expérience e-commerce sur les standards d'excellence en boutique grâce à de nombreux services omnicanaux.

- **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 considérablement notre expérience et service clients. Elle utilise les données disponibles visant à analyser et améliorer la performance de nos Maisons incluant l'utilisation de l'Intelligence Artificielle pour la planification. L'équipe Innovation continue d'exécuter sur ses mandats : instiller une culture interne d'innovation (approche *test-and-learn*, partage rapide des découvertes, repérage des tendances business) 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, et renforcé en juillet 2021 avec le rachat du lunetier de luxe danois LINDBERG 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. Kering met ainsi en place un modèle innovant de gestion de ses activités qui permet de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ses marques dans cette catégorie, et de générer des opportunités significatives de création de valeur.

• 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, 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 marché

Le marché du luxe des biens personnels a connu une forte croissance en 2021, recouvrant en un an plus que ce qu'il avait perdu durant la crise de la Covid-19 en 2020 et s'établissant à 283 milliards d'euros. Ceci, en dépit de flux touristiques encore faibles et tiré par une demande locale en effervescence. Un certain nombre de tendances précédemment constatées ont été confirmées, voire amplifiées, en 2021, marquant ainsi une accélération de la transformation du marché du luxe entamée avant la crise

Un fort rebond en 2021

- Retour de la croissance économique mondiale (estimation : + 5,8 % [1]) et appréciations des actifs immobiliers et financiers
- Achats-revanche des consommateurs locaux
- Attraction soutenue de nouveaux consommateurs
- Réallocation des dépenses des services de luxe vers les produits de luxe enclenchée depuis le début de la reprise
- Allègement des mesures restrictives et reprise graduelle des flux touristiques qui reste cependant faible venant d'Asie vers l'Europe
- Progression continue du canal de ventes en ligne

ESTIMATION 2021

+ 1 % / + 4 %

évolution du marché du luxe entre 2019 et 2021
(à taux de change publié et taux de change constant) [2]

2022, une année de confirmation de la reprise – Des incertitudes demeurent

- Les analystes financiers et consultants sont optimistes quant à la croissance du luxe en 2022, qu'ils attendent en hausse de 6 % à 10 %. Des incertitudes persistent notamment autour de la reprise potentielle des déplacements internationaux, de l'intensité de la croissance économique mondiale et de la valorisation des actifs. Incertitudes en partie liées à l'évolution de la crise sanitaire et aux récents développements géopolitiques.

PRÉVISION 2022

+ 6 % à + 10 %

taux de croissance du marché du luxe attendu
entre 2021 et 2022 [2]

PERSPECTIVE 2025

360 à 380 Mds€

estimation de la taille du marché du luxe biens de consommation [2]

(1) Source : Oxford Economics, World Economic Prospects, janvier 2022. Taux de croissance annuel moyen.
(2) Source : Bain – Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021, et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

Une croissance moyen et long terme portée par des leviers solides

- Essor d'une classe moyenne urbaine dans les pays émergents
- Augmentation du revenu disponible moyen
- *Trading up* : attrait pour la proposition de valeur des marques de luxe
- Accroissement du nombre d'individus fortunés et de la valeur de leurs actifs
- Résilience et expansion des clientèles locales
- Transition générationnelle
- Complémentarité de la distribution physique et en ligne, pertinence de l'approche omnicanale

Une transformation accélérée

- Rapatriement de la demande vers les marchés domestiques
- Attentes accrues en matière de personnalisation de la relation et du parcours client
- Transformation digitale et sophistication de l'approche CRM
- Demande de transparence et de responsabilité sociale et environnementale

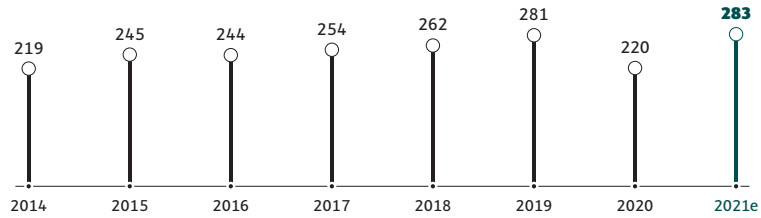
6.2 Présentation du marché du Luxe

I. Taille et tendances

A. Taille

Le marché mondial du luxe a connu une croissance solide de 5 % de 2014 à 2019, que les grands groupes cotés ont typiquement surperformé à environ 11 %. En 2020 le secteur a été fortement impacté par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Le secteur a rebondi fortement en 2021, lui permettant de dépasser son niveau d'avant crise. Par rapport à l'année 2019, il a ainsi progressé de 1 % en données publiées et de 4 % en comparable, s'établissant à 283 milliards d'euros selon Bain & Altagamma.

Évolution du marché mondial du luxe *(en milliards d'euros)*



Variation annuelle :								
variation publiée	+ 3 %	+ 12 %	0 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 7 %	- 23 %	+ 30 %
variation comparable	+ 3 %	+ 1 %	0 %	+ 5 %	+ 7 %	+ 4 %	- 22 %	+ 31 %

Source : Bain – Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021, et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

B. Tendances de l'année 2021

L'année 2021 a été caractérisée par le rebond rapide du marché du luxe en dépit d'un contexte global toujours impacté par la pandémie de Covid-19 :

- Reprise en V du PIB mondial (+ 5,8 % en 2021 contre une contraction de 3,5 % en 2020) aidée par la mise en place de politiques de relance budgétaire massives ainsi que des taux d'intérêt faibles dans les principales zones économiques.
- Des flux et dépenses touristiques globaux qui restent sous pression : d'après IATA, le trafic aérien mondial en nombre de passagers aurait chuté de plus de 50 % en 2021 par rapport à 2019.
- Développement du tourisme domestique et intrarégional.
- Relocalisation des dépenses, confirmant la tendance de 2020 : en 2021, 95 % des achats de biens de luxe ont été réalisés par la clientèle locale, à savoir sur leur marché domestique.
- Augmentation de prix et du mix produits.
- Persistance de l'attrait pour la vente en ligne dont la contribution au marché total du luxe est restée identique en 2021 après avoir doublé en 2020.
- La profitabilité du secteur est revenue dès 2021 au niveau de 2019 grâce au rebond de la demande et malgré la hausse des investissements marketing et digitaux.
- Des tensions géopolitiques et socio-économiques persistantes.
- Les taux de change sont restés défavorables jusque tard dans l'année.

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 des segments différents en termes de catégories de produits et de zones géographiques. Kering compte parmi les groupes de luxe les plus internationaux, aux côtés de LVMH, Hermès, Richemont, Chanel, Prada et Burberry.

Depuis quatre à cinq ans, un phénomène dit de polarisation des performances a été observé et encore renforcé cette année. Ce phénomène se traduit par :

- des performances supérieures à celles du marché de quelques acteurs, en général de taille significative ou appartenant à des groupes multimarques ; et
- a contrario, une sous-performance relative d'acteurs monomarques et/ou de taille intermédiaire.

III. Zones géographiques

Marché mondial du luxe : répartition par zone géographique (2021e)

	Taille *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation en données publiées vs. 2019	Variation à taux de change comparable vs. 2019	Poids *(en %)*
Europe	71	+ 20 %	-20 %	- 19 %	25 %
Amérique	89	+ 41 %	+ 6 %	+ 13 %	31 %
Chine continentale	60	+ 36 %	+ 97 %	+ 97 %	21 %
Japon	20	+ 10 %	- 17 %	- 12 %	7 %
Autres pays d'Asie	32	+ 19 %	- 25 %	- 25 %	11 %
Reste du monde	12	+ 34 %	+ 7 %	+ 11 %	4 %
TOTAL	283	+ 29 %	+ 1 %	+ 4 %	100 %

Source : Bain – Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021, et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

Le continent américain se place en première position devant l'Europe, les États-Unis apportant la principale contribution (environ 88 %) à ce continent. En 2021, l'activité dans la région a connu une forte progression, en hausse de 41 % en données publiées par rapport à 2020 et dépassant le niveau réalisé en 2019 (+ 13 % à taux de change comparables). Les États-Unis ont connu un fort rebond caractérisé par un gain de part de marché des marques de luxe européennes. L'émergence de villes de second rang (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 2021, l'Europe a vu son un chiffre d'affaires croître de 20 % en données publiées par rapport à 2020, mais reste toujours en dessous de ses niveaux d'avant crise (- 19 % par rapport à 2019 à taux de change comparable). La consommation locale a été soutenue dans l'ensemble de la zone et certaines nationalités touristiques (Américains, Moyen-Orientaux) sont revenues pendant l'été mais pas la clientèle venant d'Asie, ce qui a continué de pénaliser la région. Certains pays d'Europe caractérisés par un plus fort taux de clientèle locale ont mieux résisté (Allemagne) ou dépassé leur niveau pré-crise (Russie).

La Chine continentale a confirmé son dynamisme avec une croissance de 36 % en données publiées par rapport à 2020, lui permettant de quasiment doubler son poids par rapport à 2019. La Chine représente désormais 21 % du marché mondial du luxe, une progression de 10 points de pourcentage par rapport à 2019. Le rapatriement des dépenses de la clientèle chinoise sur son marché domestique ainsi que la dynamique sous-jacente du marché ont permis de procéder à des hausses de prix. Des confinements localisés ont impacté le troisième trimestre sans remettre en question la performance globale du pays. Hong Kong a continué à souffrir, voyant sa position de destination phare pour les achats touristiques de luxe perdre en importance : les touristes chinois ont relocalisé leurs achats en Chine continentale, et notamment à Hainan. Par nationalité, le consommateur Chinois est moins porteur que la Chine dû à la perte des flux touristiques.

Le Japon représente 7 % du marché mondial du luxe en 2021 et affiche une progression annuelle de 10 % en données publiées mais une baisse de - 12 % par rapport à 2019 en données comparables. La consommation locale a été pénalisée par un taux de vaccination contre la Covid-19 plus bas que dans les autres marchés majeurs pendant les neuf premiers mois de 2021 et une approche prudente du risque lié à la Covid-19.

Parmi les autres pays d'Asie, la Corée du Sud a retrouvé ses niveaux de 2019, le rapatriement des dépenses des clients locaux compensant l'absence des touristes.

Les autres pays – qui comprennent le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Australie – représentent 4 % du marché mondial du luxe en 2021 et ont significativement crû, en hausse de 34 % en données publiées. Les pays du Moyen-Orient ont été les principales sources de croissance, Dubaï et l'Arabie saoudite en tête. L'Australie a sensiblement sous-performé en raison de confinements prolongés.

IV. Catégories de produits

L'ensemble des catégories du Luxe a connu une forte croissance en 2021 par rapport à 2020, en hausse de 29 % en moyenne et de plus de 20 % pour chacune des catégories. Elles ne partaient cependant pas toutes de la même base de comparaison après une année 2020 particulièrement difficile pour certaines catégories. Par rapport à 2019, les Chaussures, la Maroquinerie et la Joaillerie sont les catégories les plus porteuses tandis que l'Habillement (forte correction du *formalwear*), les Parfums et Cosmétiques (exposition au *duty free*) et l'Horlogerie (inventaires en *wholesale* et plus faible *sell-out*) restent plus en retrait.

Le marché mondial du luxe se répartit entre sept principales catégories de produits, comme présentées ci-après.

Marché mondial du luxe : répartition par catégorie (2021e)

	Taille *(en milliards d'euros)*	**Variation en données publiées vs. 2019**	**Variation annuelle en données publiées vs. 2020**	**Poids** *(en %)*
Habillement	57	- 10 %	+ 26 %	20 %
Maroquinerie	62	+ 8 %	+ 32 %	22 %
Chaussures	23	+ 11 %	+ 25 %	8 %
Horlogerie	40	+ 0 %	+ 32 %	14 %
Joaillerie	22	+ 7 %	+ 24 %	8 %
Parfums et cosmétiques	60	- 1 %	+ 26 %	21 %
Autres (lunettes, accessoires textiles...)	19	n.a.	+ 46 %	7 %
TOTAL	283	+ 1 %	+ 29 %	100 %

Source : Bain – Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021, et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

Habillement

L'habillement représente 20 % du marché du luxe en 2021, pour une valeur estimée de 57 milliards d'euros. Malgré un bond rebond en 2021, ce segment est en baisse de 10 % par rapport à 2019.

Toutes les Maisons *soft luxury* 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 2021 est estimé à 62 milliards d'euros, soit 22 % du marché du luxe et la catégorie la plus grande du secteur. 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 retrouvé une croissance de + 8 % vs. 2019, grâce à l'attrait des produits iconiques et des nouveaux lancements, en particulier auprès des jeunes générations.

Le groupe 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 a représenté 8 % du marché du luxe en 2021, soit 23 milliards d'euros. C'est la catégorie la plus dynamique avec une croissance de 11 % en données publiées vs. 2019, tirée par la tendance des chaussures moins formelles, telles les baskets surtout chez les hommes et la catégorie *occasion-shoes* chez les femmes.

Le groupe Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen et Balenciaga.

Horlogerie

Cette catégorie a enregistré un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros en 2021, soit 14 % du marché du luxe. L'horlogerie a retrouvé son niveau de 2019 en données publiées. Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces, Boucheron et jusqu'à récemment Girard-Perregaux et Ulysse Nardin.

Joaillerie

La joaillerie a progressé de 7 % à données publiées en 2021 vs. 2019, atteignant un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros, soit 8 % du marché du luxe. Ce segment a connu un bon rebond soutenu par la croissance de la catégorie joaillerie et le rebond partiel de la haute joaillerie, capitalisant sur sa créativité et sa valeur d'investissement. À noter aussi, l'engouement pour les bijoux unisexes.

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 joaillerie plus fantaisie à une collection de haute joaillerie.

Parfums et cosmétiques

Cette catégorie représente 21 % du marché du luxe en 2021, pour une valeur estimée de 60 milliards d'euros, soit - 1 % vs. 2019.

Kering est présent dans cette catégorie via des accords de licence entre ses principales marques et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques.

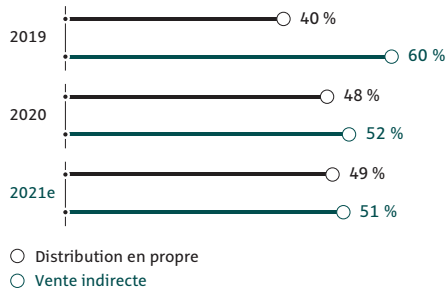
Autres (lunettes, accessoires textiles...)

Les produits composant le marché du luxe ne rentrant pas dans les catégories précédemment mentionnées représentent 7 % du marché, soit 19 milliards d'euros.

Le marché mondial de l'optique et de la lunetterie représente une valeur estimée à 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 7 milliards d'euros (valeur en prix de détail, et sous-segment commençant en prix unitaire à partir de 190 euros). Kering Eyewear se positionne comme un acteur leader sur le segment stratégique de l'optique de luxe, fort d'un portefeuille complet et équilibré de 16 marques, dont les marques de luxe et *lifestyle* Gucci, Cartier, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Chloé, Alexander McQueen, Montblanc, Brioni, Dunhill, Boucheron, Pomellato, Alaïa, McQ, PUMA. Le portefeuille a été enrichi en 2021 par l'acquisition de la marque danoise LINDBERG.

V. Canaux de distribution

Marché mondial du luxe : répartition par canal de distribution (2019-2021e)



Source : Bain – Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021, et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

Canal de distribution en propre

En 2021, le canal de distribution en propre représente 49 % des ventes physiques pour l'ensemble du marché du luxe, contre 40 % en 2019. Un réseau solide de magasins gérés en propre constitue un élément important du succès d'une marque de luxe car il lui permet d'avoir un plus grand contrôle sur l'expérience d'achat du consommateur ainsi que sur l'assortiment de produits, le merchandising et le service client.

En ce qui concerne les Maisons de luxe de Kering, la distribution en propre apporte une contribution beaucoup plus importante (81 %) au chiffre d'affaires, ce qui traduit le degré de maturité de certaines marques du Groupe, la volonté stratégique de Kering de développer son réseau de magasins gérés en propre, ainsi que la croissance de la part des ventes réalisées en ligne sur les sites en propre des marques.

Cette situation reflète également l'importance de la maroquinerie et des accessoires (davantage représentés dans le mix produit de la distribution en propre) dans l'assortiment des produits de luxe du Groupe.

Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte comprend généralement les grands magasins, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et des franchisés, et représente environ 51 % de l'ensemble du marché du luxe en 2021. Ce canal, qui regroupe des distributeurs à la fois multimarques et monomarques, apporte généralement une contribution plus élevée dans le prêt-à-porter et les montres, et cette contribution est relativement plus importante par rapport aux autres canaux pour les marques qui se situent à un stade précoce de maturité. En ce qui concerne le groupe Kering, les ventes indirectes (qui incluent également les autres revenus) représentent 19 % du chiffre d'affaires des Maisons de Luxe, une contribution en baisse notable dans un souci toujours accru de contrôle de la distribution et de concentration sur nos partenaires clés.

Ventes en ligne

Après avoir connu une progression équivalente à cinq années de croissance en 2020, les ventes en ligne de produits de luxe ont continué à croître à un rythme soutenu en 2021, avec une hausse annuelle de 27 %. 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).

Les Maisons du groupe Kering opèrent leurs sites e-commerce en interne, pour Gucci depuis longtemps et pour l'ensemble des marques du Groupe depuis 2020 et 2021. En 2021, les marques du Groupe ont également renforcé leur contrôle de distribution multimarques en évoluant de modèles *wholesale* vers des modèles de *e-concessions*. Les ventes en ligne représentent environ 15 % du canal *retail* en moyenne du chiffre d'affaires des Maisons de Luxe du groupe, contribution en hausse sur un et deux ans.

VI. Perspectives de marché

Les grandes tendances identifiées pour **2022** sont :

- une poursuite de la croissance de l'activité économique globale après le rebond constaté depuis 2020 : Oxford Economics prévoit une croissance du PIB mondial de 3,4 % en 2022[1] après que ce dernier ait dépassé son niveau de 2019 à la fin de 2021 ;
- une reprise du trafic aérien mondial mesuré en nombre de passagers, dépendant de la progression des campagnes de vaccination et des levées de restrictions aux frontières par les gouvernements. IATA estime que le trafic aérien total pourrait représenter 75 % de son niveau de 2019, avec de grosses disparités entre le trafic domestique (93 % de son niveau de 2019) et international (44 % de son niveau de 2019) ;
- la pérennité du rapatriement des dépenses sur les marchés domestiques, notamment de la dépense chinoise, et l'impact corollaire sur les dépenses touristiques de cette nationalité en fonction du rythme de reprise du tourisme international ;
- la pénétration toujours accrue de la vente en ligne dans le marché du luxe et l'appétit toujours croissant des consommateurs pour des expériences digitales toujours plus sophistiquées ;
- la disparité des performances par région : l'Europe reste en partie dépendante de la reprise des flux touristiques, les États-Unis pourraient confirmer leur bonne performance de 2021 et s'imposer comme un nouveau relais de croissance du secteur quand l'Asie, et plus particulièrement la Chine continentale, devrait continuer à être le principal moteur d'expansion du secteur ;
- des tensions possibles sur la chaîne d'approvisionnement et la distribution, liées aux difficultés logistiques induites par la poursuite de la pandémie de Covid-19.

La demande globale pour les biens de luxe devrait croître entre 6 % et 10 % en 2022 par rapport à 2021 d'après Bain-Altagamma.

À plus long terme, le marché du luxe devrait atteindre un rythme de progression annuelle de 6 % à 8 % entre 2021 et 2025, et pourrait atteindre 360-380 milliards d'euros à cette date. Nos marques sont idéalement positionnées pour gagner des parts de marché dans cette industrie porteuse.

Les moteurs de croissance structurels du marché sont :

- l'émergence de nouveaux consommateurs portée par l'essor de la classe moyenne supérieure (urbanisation, augmentation du niveau de vie et de la propension à allouer une part croissante de la consommation à des dépenses discrétionnaires) ;
- les générations Y et Z : ces générations devraient voir leur poids augmenter de 57 % en 2020 à plus de 70 % en 2025 résultantes de leur avancée en âge et de leur appétit pour le secteur ;
- le relais de croissance de pays ou régions où la pénétration du marché du luxe peut encore progresser : Sud-Est asiatique (Indonésie, Thaïlande, etc.), Brésil, Australie, Afrique et Inde ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés : les *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI) qui ont accumulé une importante richesse ;
- le développement de canaux de distribution en particulier l'e-commerce qui devrait représenter plus de 30 % du marché total du luxe d'ici à 2025 ;
- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- l'utilisation de nouveaux modèles digitaux d'engagement client permettant une meilleure rétention et une augmentation de la valeur moyenne de chaque client ;
- l'intérêt croissant pour les produits de luxe d'occasion, dont la taille de marché était estimée à 33 milliards d'euros en 2021, et dont la progression est portée par les attentes éco-responsables des consommateurs, qui trouvent aussi pour certains d'entre eux, notamment les jeunes générations, un point d'entrée plus accessible au marché du luxe ;
- l'apparition de marchés en lien avec les nouvelles technologies (metaverses, NFTs…).

Ces tendances devraient faire croître le nombre de clients du marché du luxe d'environ 380-390 millions en 2019 à environ 450 millions en 2025.

(1) A noter que cette prévision de croissance, déjà revue à la baisse depuis le début d'année 2022, tient compte des implications potentielles du conflit russo-ukrainien, notamment en matière de commerce mondial et de dynamique de l'inflation, mais il reste cependant des incertitudes au vu de l'instabilité géopolitique actuelle.

7 - NOS MAISONS

Chiffres clés 2021 des Maisons de Luxe

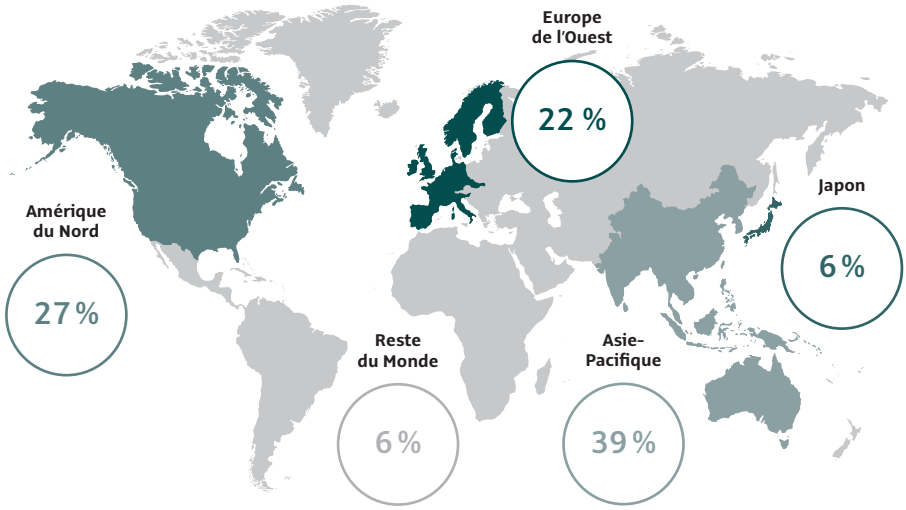
17 019 M€
de chiffre d'affaires

+ 34,3 %
en publié par rapport à 2020

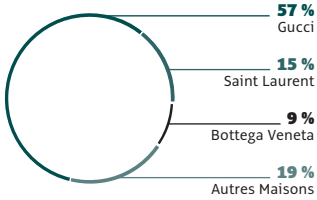
+ 34,9 %
en comparable par rapport à 2020

+ 13,1 %
en comparable par rapport à 2019

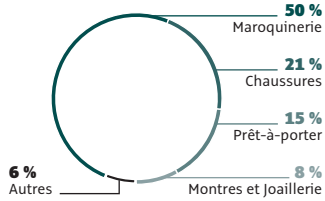
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



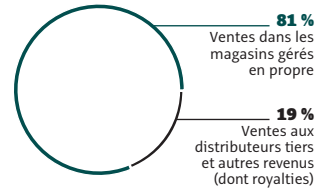
Répartition du chiffre d'affaires par Maison



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



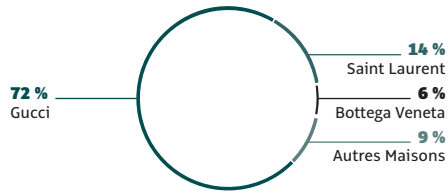
Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



5 175 M€
de résultat opérationnel courant

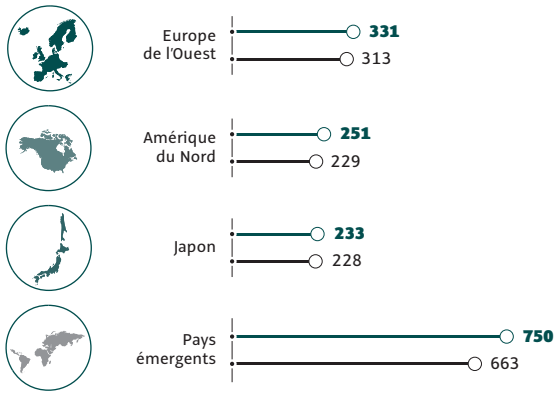
+ 53,7 %
par rapport à 2020

Répartition du résultat opérationnel courant par Maison



34 567
collaborateurs
(équivalents temps plein moyen)

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



1 565
Total au 31 décembre 2021

1 433
Total au 31 décembre 2020

GUCCI

Maison fondée en 1921

Chiffres clés 2021

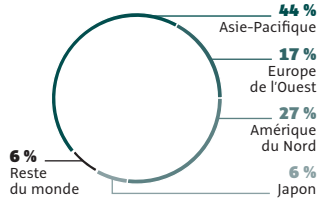
9 731 M€
de chiffre d'affaires

3 715 M€
de résultat opérationnel courant

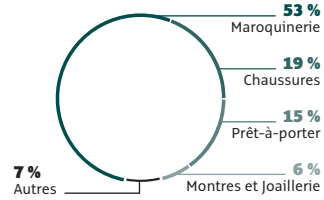
18 933
collaborateurs (équivalent temps plein moyen)

501
magasins gérés en propre

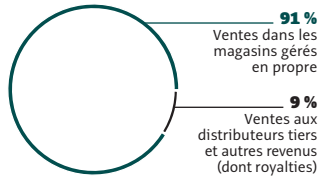
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



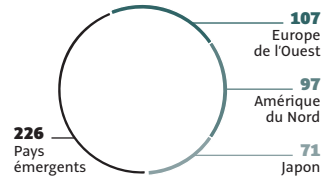
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Positionnement et stratégie

Créée à Florence en 1921, Gucci compte parmi les plus grandes marques de Luxe ayant une empreinte véritablement mondiale, à l'instar de Hermès, Chanel, Dior et Vuitton.

Début 2015, Gucci a ouvert une nouvelle page de son histoire sous l'impulsion de l'équipe dirigeante menée par Marco Bizzarri, Président - Directeur général, et Alessandro Michele, Directeur de la Création. Grâce à cette nouvelle impulsion, Gucci a su se créer une place de leader dans le secteur grâce à une approche du luxe résolument contemporaine fondée sur une créativité révolutionnaire et une culture d'entreprise singulière.

Les collections et produits de Gucci mettent toujours en avant le meilleur du savoir-faire artisanal italien. Ils sont commercialisés au travers d'un réseau de 501 magasins gérés en propre, d'une boutique en ligne (active sur 35 marchés), ainsi que d'un nombre restreint de franchisés, grands magasins et détaillants spécialisés.

Ces dernières années, Gucci a été maintes fois saluée pour la transformation de ses activités et son succès reposant sur sa culture d'entreprise unique qui fait la part belle à la créativité, l'authenticité, l'inclusion, la diversité, l'expression de soi et au développement durable. Forte de ces valeurs fondamentales, et capitalisant sur sa capacité à se réinventer et se régénérer sans cesse tout en restant fidèle à son ADN, la Maison a su s'adapter aux bouleversements créés par la pandémie de Covid-19 à travers des choix audacieux, marquant ainsi l'ouverture d'un nouveau chapitre.

D'une part, des mesures ont été prises pour mieux contrôler et limiter la distribution de ses produits, en lien avec la stratégie actuelle de renforcement de son capital marque. D'autre part, la collection Aria Automne Hiver 2021 présentée en avril a constitué un véritable tournant esthétique, avec une sensibilité plus raffinée et plus sophistiquée renforçant les codes de la Maison grâce à une association constante entre le passé, le présent et le futur. Cette nouvelle esthétique s'est vue confirmée avec la collection Love Parade Printemps Été 2022 présentée lors d'un défilé extraordinaire organisé sur l'iconique *Walk of Fame* d'Hollywood en novembre. Gucci a également décidé d'adapter la chronologie et la cadence de ses principales collections, évoluant ainsi vers un calendrier « toujours en mouvement » par l'introduction régulière de nouveaux produits, des collections capsules et des collaborations, suivant le fil d'un récit ininterrompu tout au long de l'année.

En conclusion, la redéfinition du modèle économique de la marque, initiée l'an dernier avec un contrôle plus resserré de la distribution et un rehaussement de l'esthétique, tout d'abord dans la collection Aria puis dans Love Parade, a permis à la Maison de concrétiser dans les derniers mois de l'année une amélioration de tendance. Cette amélioration est le fruit des actions mises en place pour renforcer la marque sur le long terme.

Faits marquants 2021

Subissant encore en partie les conséquences des restrictions liées à la Covid-19, Gucci a fait preuve de vigueur en 2021 grâce notamment à un accent renforcé sur la clientèle locale.

Pour son centième anniversaire, la Maison a élaboré un programme qui s'est déroulé tout au long de l'année, animé par plusieurs moments clés, à commencer par la présentation à Florence du *Jardin des archétypes Gucci*, expérience multimédia immersive explorant la vision créatrice de la Maison, puis l'ouverture des nouvelles *Archives Gucci* dans l'écrin historique du Palazzo Settimanni, en hommage au riche héritage et au savoir-faire artisanal de la Maison, avant de se poursuivre avec une série d'événements et lancements visant à renforcer l'ADN de la marque.

En matière de produits, la Maison a consolidé ses pièces intemporelles, mettant en lumière ses lignes de sacs *Gucci Beloved* tout au long de l'année via un programme complet d'activations, notamment le lancement de *Gucci Diana*, une version moderne d'un modèle historique, qui a reçu un accueil extrêmement favorable sur tous les marchés et toutes générations confondues. Outre la priorité stratégique accordée aux lignes les plus renommées, en exploitant son nouveau rythme « toujours en mouvement », la Maison a entretenu l'engagement et l'enthousiasme de ses clients à travers la présentation de nouvelles collections et capsules, complétant son offre.

Gucci a, dans le cadre de sa stratégie de marque, poursuivi l'enrichissement de son offre haut de gamme avec le lancement d'articles de Haute Horlogerie et l'élargissement de son offre Haute Joaillerie, déployant également avec succès des événements et expériences de marque uniques, comme les *Gucci Spaces*, *Gucci Circolo* et autres présentations dédiées à l'ensemble de l'offre haut de gamme, Maroquinerie comprise.

Gucci a accéléré le développement de son activité Parfums, gérée en partenariat avec Coty Prestige, à travers le lancement réussi de *Gucci Flora Gorgeous* et l'enrichissement de la collection de luxe *The Alchemist's Garden*. En parallèle, le réseau de distribution de la ligne de maquillage Gucci à grand succès s'est encore développé, aussi bien en physique qu'en digital.

Gucci a poursuivi son approche innovante. En 2021, la Maison a lancé *Gucci Lifestyle*, une nouvelle catégorie comprenant des articles de loisirs, des jeux et de la papeterie. Avec le souci d'explorer des modèles d'affaires émergents, Gucci a mis en place une unité dédiée dans le cadre d'une stratégie de *gaming* intégrée, et lancé *Vault*, un concept store en ligne expérimental proposant une sélection de pièces vintage Gucci remises à neuf et personnalisées et offrant une tribune aux jeunes créateurs talentueux et aux marques émergentes.

La répartition géographique du réseau de magasins gérés en propre est restée quasi stable, et le déploiement du nouveau concept de magasins et des formes d'expériences novatrices s'est poursuivi, notamment avec Gucci Namiki à Tokyo, Gucci Gaok à Séoul et des espaces « pop-up » éphémères. Par ailleurs, les ventes en ligne ont encore connu une année exceptionnelle. L'offre e-commerce couvre désormais l'intégralité du catalogue de la Maison, proposant ainsi des expériences omnicanales fluides, et permettant une meilleure fidélisation de la clientèle à travers la création de compte MyGucci. Le centre mondial de relation clients Gucci 9 a joué un rôle stratégique en proposant ses services aux clients à distance, grâce à de nouvelles fonctionnalités, et a été étendu à de nouveaux pays. En ce qui concerne le *travel retail*, la marque a effectué une revue de ses points de vente afin de prendre en compte la nouvelle donne du trafic aérien dans le monde bouleversée par la pandémie.

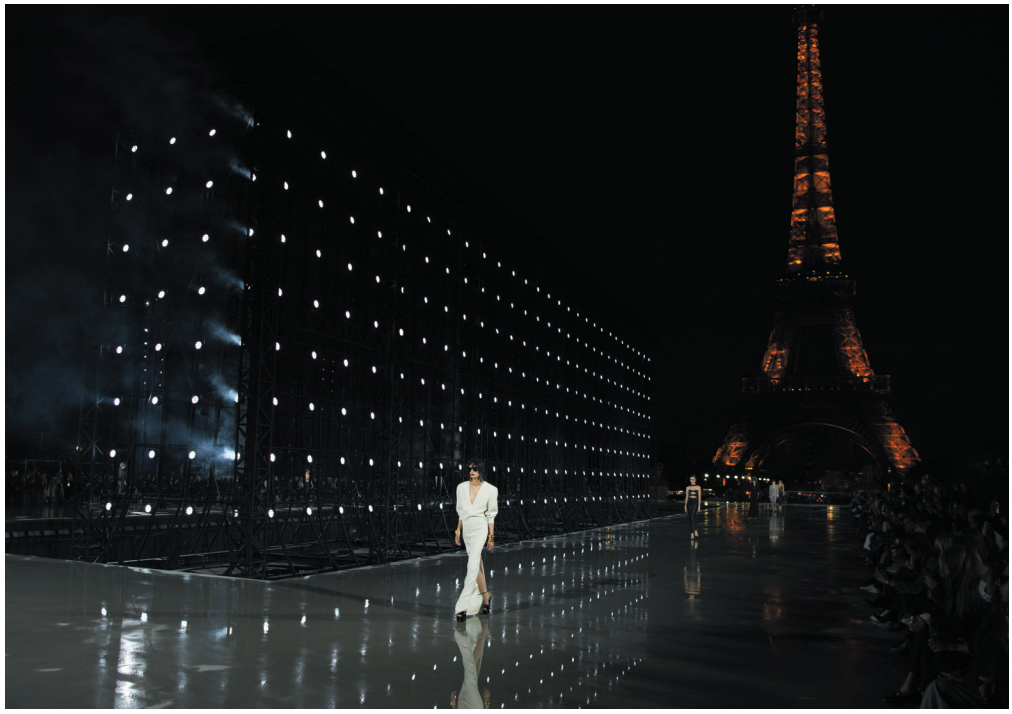
Concernant les ventes aux distributeurs tiers, Gucci a poursuivi la rationalisation de ses implantations et accompli de nouveaux progrès dans la convergence de certains comptes d'importance stratégique vers un modèle de concession ou même de gestion en propre, aussi bien pour les activités en ligne qu'en boutique. Cette démarche a pour objectif de continuer d'améliorer le contrôle de la distribution de la marque.

Gucci a poursuivi son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. Fidèle à sa volonté réaffirmée d'atteindre la neutralité carbone dans l'ensemble de ses activités, Gucci a dépassé ses objectifs de réduction à horizon 2025 avec quatre ans d'avance. La Maison a renouvelé son soutien aux programmes destinés à la protection de la nature, notamment par des investissements dans l'agriculture régénératrice et une augmentation de l'utilisation des matières recyclées et des fibres organiques via le lancement d'un nouveau matériau de luxe révolutionnaire, *Demetra*, associant efficacement des matières premières ne provenant pas d'origine animale.

Confiante dans sa stratégie, Gucci maintient son ambition de consolider davantage sa place de leader au sein du secteur du luxe en 2022, en faisant notamment son retour à la Fashion Week de Milan, en renforçant sa culture d'entreprise singulière et son capital de marque.

SAINT LAURENT

Maison fondée en 1961



Chiffres clés 2021

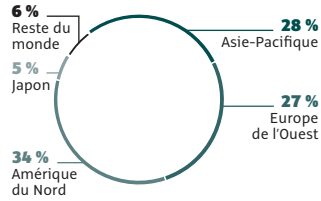
2 521 M€
de chiffre d'affaires

715 M€
de résultat opérationnel courant

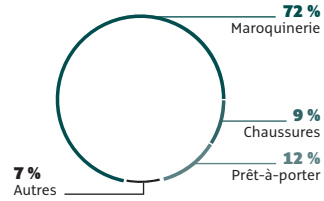
4 587
collaborateurs (équivalent temps plein moyen)

268
magasins gérés en propre

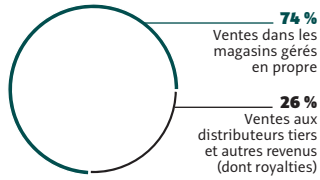
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



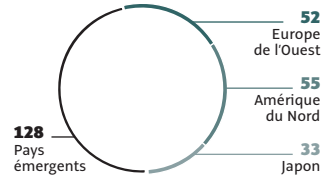
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Positionnement et stratégie

Fondée en 1961, Saint Laurent est l'une des Maisons de Mode les plus prestigieuses et respectées au monde. Maison de Haute Couture à l'origine, Saint Laurent a révolutionné le rapport entre la mode et la société en introduisant en 1966 des vêtements de luxe produits à plus grande échelle que ses collections exclusives.

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

En accord avec la vision créative d'Anthony Vaccarello et sous l'impulsion de Francesca Bellettini, Saint Laurent a établi de solides fondations pour une croissance durable à long terme. Le succès de la marque vient pour beaucoup de 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 marques de luxe les plus prisées. Cette désirabilité ne cesse de croître à mesure que Saint Laurent propose des produits toujours plus haut de gamme dans chaque catégorie.

À travers son réseau de 268 magasins gérés en propre au 31 décembre 2021, ses plates-formes digitales et ses distributeurs soigneusement sélectionnés, Saint Laurent se positionne aux côtés des plus grandes marques de luxe internationales. Une attention toute particulière accordée à l'excellence de la distribution et à la création de liens forts avec les clients a été la double priorité stratégique de Saint Laurent pendant des années. Chez Saint Laurent, chacun est guidé par une passion pour l'excellence et la Maison a formé ses conseillers clientèle à travers le monde afin d'offrir à chaque client une expérience d'exception. Saint Laurent poursuivra son investissement dans la formation de ses équipes, la technologie et l'optimisation des canaux afin d'améliorer encore davantage l'expérience de la marque.

Dans ses opérations, Saint Laurent optimise sans cesse ses capacités manufacturières et logistiques pour tendre vers plus d'efficacité. La Maison a augmenté sa capacité de production de chaussures et prêt-à-porter dans ses ateliers d'Angers. Elle a également développé un nouveau centre d'excellence de production de maroquinerie en Italie dont l'ouverture est prévue en 2023. L'an prochain, Saint Laurent tirera également parti de la nouvelle plate-forme logistique de Kering en Italie du nord. Ces investissements dans des installations de pointe permettront à Saint Laurent de conforter son positionnement de premier plan dans son secteur.

Alors que la Maison affiche des résultats record en 2021, elle n'en conserve pas moins un potentiel de croissance significatif et est très confiante dans ses perspectives de développement.

Faits marquants 2021

2021 s'est avérée être une nouvelle année exceptionnelle pour Saint Laurent. Avec un chiffre d'affaires atteignant 2,5 milliards d'euros, la Maison a dépassé son niveau pré-pandémie. La Maison affiche une croissance significative dans toutes les catégories de produits.

Saint Laurent est parvenue à de tels résultats en demeurant fidèle à son ADN, dans le respect des codes si singuliers de la Maison et de son univers.

Pendant de nombreuses années, Saint Laurent s'est attachée à attirer, retenir et entretenir des relations avec la clientèle locale dans chacune de ses boutiques aux quatre coins du monde. En traitant chacun de ses clients comme un client local, le personnel de Saint Laurent a renforcé la désirabilité de la marque tout en améliorant ses performances commerciales.

Cette approche a non seulement préservé la marque lorsque la pandémie a empêché les déplacements touristiques, mais a également permis le retour des clients dans les boutiques Saint Laurent dès leur réouverture.

En 2021, Saint Laurent a accru son réseau de 29 nouvelles boutiques dans le monde, dont 9 en Grande Chine, développant ainsi de manière significative sa présence sur ce marché essentiel du luxe. La Maison est bien positionnée pour poursuivre sa croissance en Chine, grâce à son réseau de boutiques existant au service de la clientèle locale dans les villes clés, combiné à des opportunités de prochaines ouvertures.

Saint Laurent a également inauguré des boutiques en Europe, en Amérique et au Moyen-Orient, autant de perspectives favorables de développement commercial au-delà d'une contribution sensible aux performances de 2021.

Outre l'amélioration de son service à la clientèle et le développement de son réseau de boutiques, la Maison a renforcé sa maîtrise de la distribution en 2021. En réduisant le nombre de distributeurs agréés et privilégiant le modèle de concessions, Saint Laurent a renforcé le positionnement de luxe de la marque, et proposé une expérience client cohérente.

La Maison a également accru la sélectivité de sa présence en ligne. Saint Laurent a considérablement amélioré sa propre plate-forme digitale tout en renforçant le contrôle sur les ventes via les distributeurs tiers en ligne. Cette approche permet une meilleure gestion de la distribution des produits ainsi que des prix et du merchandising.

Saint Laurent renforce encore sa position de grande marque de luxe à travers l'introduction de nouveaux produits toujours plus sophistiqués dans chaque catégorie.

Saint Laurent est particulièrement fière de l'engagement dont les collaborateurs de toute la Maison ont fait preuve au cours de l'année. L'accent mis sur les fondamentaux est gage de résultats remarquables et d'une réussite pérenne pour la Maison.

BOTTEGA VENETA

Maison fondée en 1966

Chiffres clés 2021

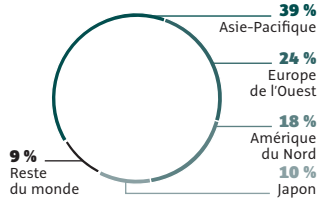
1 503 M€
de chiffre d'affaires

286 M€
de résultat opérationnel courant

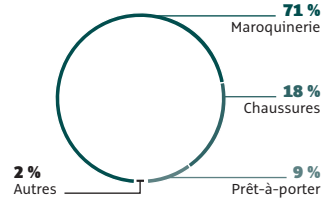
3 777
collaborateurs (équivalent temps plein moyen)

263
magasins gérés en propre

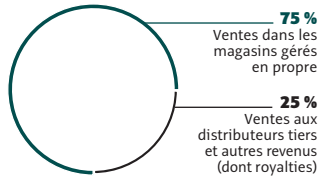
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



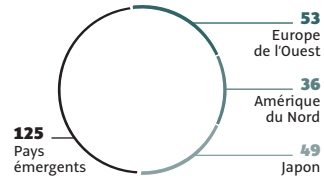
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Positionnement et stratégie

Son savoir-faire artisanal unique et ses origines italiennes ont fait de Bottega Veneta une marque de luxe à succès depuis sa création en 1966 à Vicence en Italie. Bottega Veneta est une marque reconnue mondialement pour l'excellence de sa maroquinerie et sa technique caractéristique de l'*intrecciato*. L'esthétique de la Maison 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, Bottega Veneta se positionne comme une grande marque de luxe qui sait tirer parti d'une approche audacieuse pour ses créations originales conjuguée à un savoir-faire artisanal de haute qualité. Directeur prêt-à-porter de la Maison depuis 2020, Matthieu Blazy a été nommé Directeur de la création en 2021. Fort d'un instinct en phase avec l'essence même de Bottega Veneta, Matthieu Blazy fait siennes les valeurs clés de Bottega Veneta et perpétuera la contemporanéité de la Maison.

L'une des clés du succès de la marque ces dernières années tient au chemin parcouru par Bottega Veneta d'une Maison de maroquinerie vers une 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 marque a touché un plus large public pour dévoiler l'étendue de son potentiel, tout en préservant un équilibre entre recherche de nouveaux clients et fidélisation des clients existants. 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 la valeur des produits, de leur positionnement à leur distribution exclusive et maîtrisée.

Au 31 décembre 2021, le réseau de distribution de Bottega Veneta se compose de 263 magasins gérés en propre répartis dans toutes les zones géographiques, d'une plate-forme e-commerce disponible dans 45 pays, auxquels viennent s'ajouter des boutiques multimarques, des grands magasins et des boutiques spécialisées rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. En 2021, la répartition du chiffre d'affaires de Bottega Veneta par catégorie de produits témoigne de la diversification de son offre, avec un élargissement de l'offre de prêt-à-porter et de chaussures qui représente une part croissante des ventes de la marque.

Faits marquants 2021

Bottega Veneta a établi un record, clôturant 2021 avec le chiffre d'affaires le plus élevé de toute son histoire. La très bonne dynamique de Bottega Veneta est portée par une plus grande désirabilité de la marque, des collections prisées et un accueil favorable de sa créativité. Cette solide performance intervient dans un contexte de crise persistante de la Covid-19 pesant sur le réseau de boutiques et certaines géographies pénalisées par des fermetures et l'absence de touristes.

Au premier trimestre, Bottega Veneta, dans la lignée de son positionnement et après avoir quitté Instagram, a lancé son journal digital *Issue* mettant en lumière le travail de ses équipes, au travers de supports artistiques tels que la photographie, le film, les illustrations et la musique.

En avril, Bottega Veneta a organisé le défilé « Salon 02 » à Berlin. Cette collection, marquant une rupture par sa modernité, met en valeur la tension existant entre la tradition et l'innovation, avec de nouvelles créations inspirées de *l'intrecciato*.

Au cours de l'année, Bottega Veneta a accéléré l'ouverture de *flagships* (Omotesando à Tokyo, Via Condotti à Rome, Soho à New York) et de boutiques éphémères créatives, souvent dans des lieux inattendus (Williamsburg à New York et Shoreditch à Londres). En outre, le canal e-commerce a été entièrement internalisé, permettant d'améliorer le parcours client de bout en bout, d'optimiser l'assortiment produits, de proposer des options de livraison plus rapides et de soutenir la croissance des ventes en ligne.

Dans sa quête incessante de promotion de la créativité, Bottega Veneta a développé des campagnes médiatiques particulièrement inattendues. La Maison a déployé ses campagnes sur la tour du Bund à Shanghai, sur les toits de l'aéroport de Los Angeles, visibles du ciel, et sur l'iconique piscine de Bondi Beach à Sydney en Australie.

En octobre, Bottega Veneta a dévoilé son défilé « Salon 03 » à Detroit, devant un public de 300 personnalités influentes issues de différents milieux du monde du divertissement : art, cinéma, musique et sport. Le défilé, inspiré par le design et le *workwear* américains, a été diffusé en direct sur un écran spécial de Times Square et promu par des leaders d'opinion locaux, et s'accompagnait d'une boutique éphémère dans une caserne de pompiers désaffectée de Detroit.

Au quatrième trimestre, Matthieu Blazy a été nommé Directeur de la création. Il était Directeur du design prêt-à-porter chez Bottega Veneta depuis 2020, et après avoir travaillé pour Raf Simons, Maison Martin Margiela et Céline, il apporte ainsi son extraordinaire capital créatif et son expérience.

En décembre, Bottega Veneta a lancé « Bottega for Bottegas » et mis à l'honneur (via des espaces publicitaires, son site web, ses newsletters et ses vitrines) douze boutiques artisanales italiennes afin de promouvoir leur savoir-faire partout dans le monde.

En 2022, la Maison poursuivra la mise en exergue de son positionnement de luxe très haut de gamme à la croisée de la créativité et de l'artisanat. La Maison continuera de mettre l'accent sur la valeur et l'exclusivité de sa distribution. L'année sera marquée par des temps forts et transformateurs, à commencer par la première collection de Matthieu Blazy présentée en Italie en février. Le réseau de distribution en propre évoluera encore, avec de nouvelles inaugurations de boutiques et un renforcement du réseau existant. Pour appuyer le succès remarquable de sa catégorie Chaussures, Bottega Veneta ouvrira un nouvel Atelier spécialisé en Vénétie (Italie), dans le respect des valeurs de la Maison (design, qualité exceptionnelle et expertise artisanale).

Autres Maisons

COUTURE ET MAROQUINERIE

BALENCIAGA

Alexander McQUEEN

Brioni

JOAILLERIE

BOUCHERON PARIS

Pomellato MILANO 1967

DoDo CHARMANTE JOAILLERIE

qeelin

HORLOGERIE

ULYSSE NARDIN SINCE 1846 LE LOCLE - SUISSE

GIRARD-PERREGAUX

Chiffres clés 2021

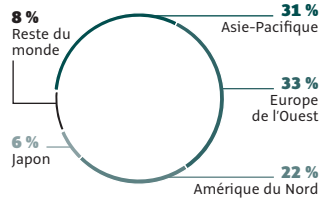
3 264 M€
de chiffre d'affaires

459 M€
de résultat opérationnel courant

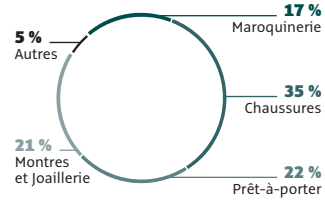
7 270
collaborateurs (équivalent temps plein moyen)

533
magasins gérés en propre

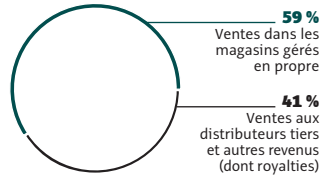
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



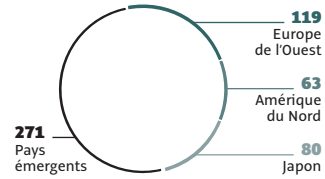
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



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. Reconnue pour sa maîtrise des coupes et des techniques, ainsi que pour son innovation constante dans les tissus, Balenciaga s'est créé une place à part dans le monde de la mode et de la couture.

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. La marque a également connu une expansion significative 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 de la création. Sous sa casquette de Directeur de la création, il a ouvert un nouveau chapitre de l'histoire de Balenciaga, et a su s'approprier les valeurs constitutives de la marque pour les faire vivre et résonner avec pertinence et modernité.

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 le monde de la mode.

La vision de Demna 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 la Maison ces dernières années, réduisant la part des ventes aux tiers. Tandis que la Maison a poursuivi le développement de son réseau de distribution à travers de nouvelles boutiques et la rénovation de points de vente existants, la boutique en ligne de Balenciaga a également été migrée vers une nouvelle plate-forme développée en interne. Cette internalisation a ouvert de nouvelles perspectives de développement commercial grâce aux capacités omnicanales et à l'amélioration des délais de commercialisation.

Au fil des ans, la Maison a renforcé sa présence sur les réseaux sociaux, mettant en évidence leur importance dans son développement, notamment pour présenter ses collections en ligne, marquer l'esprit des clients et stimuler leur engagement.

Faits marquants 2021

Dans la lignée du positionnement et de la stratégie de la Maison, 2021 a été marquée par l'expansion du réseau de boutiques de Balenciaga, tant dans les marchés matures (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon), qu'en Asie.

Fin 2021, la Maison disposait d'un réseau de 223 magasins gérés en propre, englobant de nouveaux pays tels que l'Autriche, les Pays-Bas, la Suisse et la Nouvelle-Zélande.

L'année 2021 aura été marquée par une série d'événements marquants, tels :

- *The Hacker Project* qui fut l'occasion de présenter des interprétations conceptuelles des produits phares de Gucci sous forme d'articles Balenciaga, entremêlant ainsi les codes des deux Maisons pour une collaboration sans précédent ;
- Le lancement d'un partenariat créatif aux multiples facettes avec la plate-forme de gaming en ligne maintes fois récompensée Fortnite, proposant ainsi au sein du jeu une boutique virtuelle permettant d'acquérir des *skins*, tenues et articles iconiques ;
- La présentation Été 2022 de Balenciaga qui comprenait des articles *The Simpsons I Balenciaga* a repoussé les frontières établies entre l'univers de la mode et les autres formes de divertissement, culturel et technologique, la marque devenant ainsi de plus en plus singulière.
- La relance de l'activité Haute Couture a eu lieu en juillet à Paris, confirmée par un événement à Shanghai en novembre. De plus, le Salon de Couture de Balenciaga s'est établi à l'adresse de son siège historique au 10, avenue George V, reliant ainsi le passé au présent pour enrichir davantage l'héritage de la Maison.
- Les œuvres de Demna ont obtenu d'autres marques de reconnaissance de la part du monde de la Mode. Il a ainsi reçu plusieurs récompenses en 2021, telles que *l'International Womens' Designer of the Year Award* décerné par le *Council of Fashion Designers of America*.
- En octobre 2021 et janvier 2022, le Lyst Index, classement trimestriel des marques et des articles de mode les plus populaires, a inscrit Balenciaga à la 1re place des marques les plus populaires du monde.

En 2022, Balenciaga continuera de renforcer sa présence mondiale, et de développer des projets d'envergure en collaboration avec d'autres artistes et partenaires.

Alexander McQUEEN

Maison fondée en 1992

Positionnement et stratégie

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

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 de la création en 2010, Sarah Burton supervise la direction Créative et le développement de l'ensemble des collections de la Maison. Sous son impulsion, la Maison élabore des collections saluées par la critique, guidées par une vision des plus personnelles et un respect profond aussi bien pour l'expérimentation que le savoir-faire artisanal. La Maison est aujourd'hui synonyme de Couture britannique avant-gardiste.

L'histoire du Royaume-Uni et la nature constituent ses principales sources d'inspiration. En se livrant à une exploration perpétuelle du monde naturel, Sarah Burton célèbre les valeurs des traditions rurales anglaises, la notion de communauté et le travail manuel tout en repoussant les limites de la mode. Depuis qu'elle est aux commandes, Sarah Burton a confirmé son statut de créatrice accomplie, dotée d'une expertise tant artisanale que technique.

Au cœur de la culture d'Alexander McQueen se trouve la juxtaposition des contrastes : féminin et masculin, fragilité et force, homme et machine.

Faits marquants 2021

Au fil de l'année 2021, la Maison Alexander McQueen a maintenu un élan avant-gardiste puissant et poursuivi sa stratégie de croissance via des investissements renforcés en matière de communication, une pénétration accrue dans certaines catégories de produits (introduction de nouvelles lignes) et l'expansion accélérée de son réseau de distribution.

Parmi les temps forts de l'année : (i) First Light, le film de lancement de la collection Printemps/Été 2021, tourné par le célèbre réalisateur britannique Jonathan Glazer, (ii) la campagne Automne/Hiver 2021 et le lookbook photographié par Paolo Roversi, et (iii) le défilé Femme Printemps/Été 2022 « London Skies », premier défilé d'Alexander McQueen à Londres après de nombreuses années d'absence.

L'actualité produits a été principalement marquée par la nouvelle collection signature de la Maison, *Graffiti*, une nouvelle ligne de sacs, *The Curve*, et de nouvelles évolutions des bottes *Tread* et *Tread Slick*, qui conservent une place prééminente aux côtés des collections de prêt-à-porter.

Au cours de l'année, le réseau s'est étoffé avec des ouvertures en Europe, Grande Chine et Corée du Sud. Fin 2021, la marque est distribuée dans 18 pays à travers un réseau de 102 magasins gérés en propre. La marque a également poursuivi la consolidation de sa présence en ligne. À la suite du succès de l'internalisation de ses opérations e-commerce en 2020, Alexander McQueen a évolué d'un modèle *wholesale* à celui de concession auprès des principaux sites spécialisés.

2021 aura constitué la première année complète de relance de MCQ. En 2021, la priorité était d'implanter MCQ sur le marché contemporain via une accélération de la croissance du *wholesale* avec des partenaires clés. Un an plus tard, la marque est désormais distribuée dans 36 pays, via plus de 100 distributeurs tiers. En outre, la marque a intensifié sa présence en ligne grâce à l'ouverture de quelques concessions. Sur le plan créatif, la marque a lancé 6 collections en lien avec 43 nouveaux talents représentant une grande diversité géographique.

En 2021, Alexander McQueen a également participé à une collaboration avec Vestiaire Collective visant à promouvoir l'économie circulaire et l'offre de seconde main. La Maison a réitéré son engagement dans des actions caritatives, notamment des programmes de dons de tissus à des étudiants, le sponsoring d'« A Team Arts Education », groupe de jeunes créatifs de Tower Hamlets, et des projets éducatifs destinés aux jeunes des Valleys au Pays de Galles. La Maison poursuit ses activités auprès d'étudiants et tuteurs avec ses ateliers de création au deuxième étage de la boutique de Bond Street.

Brioni

Maison fondée en 1945

Positionnement et stratégie

Brioni a été fondée à Rome en 1945 par le tailleur Nazareno Fonticoli et l'entrepreneur Gaetano Savini. Animée par un esprit novateur, Brioni s'est illustrée en devenant, en 1952, la première Maison de luxe pour homme à organiser un défilé de mode et présenter des couleurs vives et des tissus modernes, cassant ainsi les codes de la couture et de la confection masculine traditionnelle.

Au fil des ans, Brioni a consolidé sa renommée mondiale, renforçant sa notoriété aux États-Unis à l'aide notamment de partenariats avec des stars hollywoodiennes.

Brioni, qui a rejoint le Groupe en 2012, offre un service hautement personnalisé à sa clientèle. Elle propose des articles de prêt-à-porter, maroquinerie, chaussures et accessoires intemporels et uniques, fabriqués en Italie, pour les occasions chics comme pour les loisirs. L'identité de la Maison repose sur sa tradition de tailleur, conjuguée à un idéal d'aisance, d'élégance naturelle et de modernité. Son identité romaine et italienne s'incarne dans la recherche de la simplicité en guise de sophistication ultime.

Ses pièces sont façonnées à la main avec le plus grand soin par des maîtres artisans, et l'essentiel de la production est confectionné sur place, dans les ateliers de Brioni à Penne, établis en 1959 dans une petite ville de la région italienne des Abruzzes.

À fin 2021, l'offre de Brioni était disponible via un réseau de 33 magasins gérés en propre, situées en Europe occidentale, en Amérique du Nord, au Japon et en Asie.

Les ventes aux tiers constituent un canal de distribution important, que Brioni a cherché ces dernières années à optimiser et consolider.

Faits marquants 2021

2021 a été une année d'accélération vers un modèle économique renforcé, produisant des résultats à court terme mais surtout garant de la poursuite de la croissance à moyen et long terme.

La Maison renforce son positionnement en tant que marque de luxe pour hommes la plus moderne, axée sur une forme d'élégance urbaine décontractée, notamment grâce à un investissement média important capitalisant sur Brad Pitt en sa qualité d'ambassadeur de la marque et Wang Kai, nouvel ambassadeur local en Chine.

Le nouveau concept de magasin a été déployé dans les boutiques de Los Angeles, Washington et Harrods à Londres. Francfort a vu l'ouverture du premier « Atelier » Brioni, boutique conçue comme un appartement, offrant au client une expérience privée originale. Trois boutiques ont été inaugurées à Chengdu, Wuhan et Shenzhen afin de poursuivre le développement de la Maison en Chine.

Le site internet a fait l'objet d'une refonte, avec une offre en ligne accrue et une expérience utilisateur améliorée. L'évolution du modèle opérationnel de l'e-commerce a permis une gestion plus efficace de l'assortiment et de la disponibilité des produits.

Brioni a élargi son offre de vêtements décontractés et accessoires avec une nouvelle logique de gamme, et récemment lancé un service sur mesure.

Le partenariat de licence réussi avec Lalique Beauty a donné lieu à deux lancements de parfums, offrant ainsi une meilleure visibilité à la marque et menant de nouveaux clients à découvrir la Maison.

En 2022, Brioni confirmera encore son positionnement dans le luxe, pour devenir la Maison de référence en matière d'élégance urbaine, décontractée et sophistiquée, tout en affirmant un engagement fort en faveur du développement durable. En janvier, la Maison a dévoilé ses deux nouveaux ambassadeurs : Jude Law et Raff Law. Ils feront leurs débuts chez Brioni lors de la campagne Printemps/Eté 2022.

BOUCHERON
PARIS

Maison fondée en 1858

Positionnement et stratégie

Créée par Frédéric Boucheron en 1858, la Maison Boucheron s'est construite à travers quatre générations de descendants directs. Créateur visionnaire et premier des grands joailliers contemporains à ouvrir une boutique sur la place Vendôme, Boucheron incarne l'excellence en Joaillerie, Haute Joaillerie et Horlogerie.

Sur ce marché concurrentiel et en croissance soutenue, la Maison Boucheron se distingue par son positionnement de « *Maison de Style de la Haute Joaillerie française depuis 1858* ». Deux femmes à la tête de la Maison, Hélène Poulit-Duquesne (Présidente-Directrice générale) et Claire Choisne (Directrice des créations) portent une vision nouvelle de la Haute Joaillerie : repousser les limites et requestionner le précieux en proposant des collections créatives et innovantes. Elles prônent une joaillerie vivante, au-delà des genres et qui permet à chacun d'exprimer son style et sa singularité.

La stratégie d'expansion de la Maison s'appuie sur un réseau de distribution très qualitatif qui comprend 49 magasins en propre (à fin 2021), des points de vente franchisés et un nombre limité de distributeurs agréés. Déjà largement implantée en Europe de l'Ouest et au Moyen-Orient, la Maison Boucheron a concentré ses efforts en 2021 sur l'Asie Pacifique avec plusieurs ouvertures dont 3 en Corée et 3 en Chine continentale. Le Japon est également un marché important et les Etats-Unis représentent un fort potentiel pour la Maison alors qu'elle n'y a pas encore de présence en direct. L'expérience client est au cœur de cette stratégie d'expansion.

Faits marquants 2021

En janvier 2021, la Maison a présenté une nouvelle collection de Haute Joaillerie nommée « Histoire de style, Art Déco » rendant hommage à cette période qui a largement influencé tous les courants artistiques. Pour imaginer cette collection, Claire Choisne a posé son regard sur les riches archives Boucheron en y apportant une touche résolument pure et contemporaine, qui dépasse une fois encore les genres.

En mars à Pékin, en avril à Tokyo et en octobre à Ryad, la Maison Boucheron est allée à la rencontre de ses clients en organisant son événement « *La Maison* ». Les visiteurs ont pu faire l'expérience d'un parcours « phygital » construit selon leurs préférences. Cette expérience personnalisée offrait un voyage à travers les quatre piliers de la Maison Boucheron : héritage, innovation, style et Art de vivre à la française.

En juillet, à l'occasion de la semaine de la Haute Couture, la Maison a présenté sa nouvelle collection de Haute Joaillerie Carte Blanche « Holographique », sur le thème de la lumière. Très remarquée à Cannes, cette collection a fait l'objet d'une étroite collaboration avec l'entreprise Saint Gobain pour mettre au point un traitement spécifique sur le cristal de roche, totalement inédit en Haute Joaillerie. Après son lancement à Paris, la collection a voyagé à Taïwan en septembre et au Japon en octobre 2021.

L'année 2021 a également été marquée par de nouveaux progrès en matière de digitalisation avec la transformation du site boucheron.com en plateforme e-commerce et son déploiement dans 16 pays ainsi qu'une visibilité accrue sur de nouveaux réseaux sociaux et notamment le lancement sur *Luxury Pavilion* de Tmall en Chine.

Pomellato
MILANO 1967

Maison fondée en 1967

Positionnement et stratégie

Fondée en 1967, Pomellato est la marque de joaillerie pour les femmes indépendantes. Reconnue pour sa créativité, son usage audacieux des pierres de couleurs et du savoir-faire artisanal italien, chacun de ses bijoux est façonné par les mains expertes de ses orfèvres à Casa Pomellato à Milan. 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 d'Iconica et Catene. La marque a fait une entrée remarquée dans le monde de la haute joaillerie, en créant de véritables chefs-d'œuvre pour la collection La Gioia. Fer de lance en matière de responsabilité sociale et environnementale, Pomellato a promu de nombreuses initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes, le développement des talents féminins et la lutte contre les violences faites aux femmes.

Faits marquants 2021

En 2021, Pomellato a fêté le 20e anniversaire de sa collection iconique Nudo avec de nouveaux designs, des événements et animations digitales, et étoffé sa présence en Chine et en Corée du Sud. Forte du succès de sa haute joaillerie, la Maison a lancé une nouvelle collection La Gioia d'inspiration durable. Soucieuse des générations futures, et fidèle à ses traditions, Pomellato a poursuivi ses investissements dans la formation de jeunes artisans à l'école de joaillerie Galdus Goldsmith Academy. Pomellato a renforcé sa visibilité en Chine, et la Maison a investi dans la communication de marque à l'attention d'une clientèle élargie et rajeunie partout dans le monde grâce aux médias digitaux. À fin 2021, le réseau de distribution Pomellato comptait 58 magasins gérés en propre, 10 franchisés et près de 400 revendeurs tiers.

DoDo
CHARMANTE JOAILLERIE

Maison fondée en 1994

Positionnement et stratégie

DoDo, « joaillier de charme » italien, a été fondée en 1994 par le célèbre joaillier milanais Pomellato. Connue pour ses *charms* et bijoux caractéristiques, ses initiatives en faveur de l'environnement et un état d'esprit avant-gardiste, DoDo s'engage pour le développement durable, favorise l'inclusion et célèbre l'expression de soi. Depuis ses débuts, DoDo a créé des partenariats avec des organisations de protection de l'environnement. Pomellato et DoDo furent les premiers joailliers à recourir à de l'or 100 % responsable. Pour faire évoluer DoDo vers un positionnement de joaillerie plus large, la Maison a créé des collections telles que Nodo, Bollicine, Granelli et Stellina. Par leurs aspects *urban-chic*, délicats et inclusifs, les pièces DoDo sont destinées à être cumulées, superposées et associées de façon ludique.

Faits marquants 2021

En 2021, DoDo a continué de consolider son tout nouveau positionnement et son approche élargie de la création en joaillerie avec ses nouvelles pièces dans les collections Nodo et Bollicine, notamment des versions précieuses serties de diamants, et le lancement d'une nouvelle collection inspirée du *charm* iconique de la marque, Stellina. DoDo a entièrement repensé son parcours client, notamment à l'aide d'un nouvel environnement d'achat, d'un nouveau site web et d'une plate-forme de communication à 360° visant à encourager les clients à partager des valeurs communes au sein des « communautés DoDo ». Avec sa nouvelle campagne « DoDo Unites », la Maison a créé du lien avec les communautés numériques, et prôné l'unité, la diversité et la tolérance. À fin 2021, le réseau de distribution DoDo comptait 22 magasins gérés en propre, 28 franchisés et près de 500 distributeurs agréés.

qeelin

Maison fondée en 2004

Positionnement et stratégie

Le joaillier Qeelin joue avec les codes du symbolisme chinois, auxquels il apporte une touche de modernité. Depuis la création de la marque en 2004, chacun de ses bijoux s'inscrit dans un héritage culturel riche. Élégamment dessinés, ils réinterprètent les symboles traditionnels chinois en leur donnant une nouvelle vie et une nouvelle signification.

La collection emblématique de la marque, *Wulu*, revisite le symbole légendaire de la calebasse, symbole de chance et d'énergie positive dans la culture traditionnelle chinoise.

Les collections *Yu Yi* et *Bo Bo* font également partie des collections emblématiques de Qeelin. *Yu Yi* s'inspire du cadenas *Ruyi* ou « cadenas de bonne fortune », symbole de protection, tandis que la collection *Bo Bo* rend hommage au panda, véritable trésor national en Chine.

Depuis son acquisition par Kering en 2013, Qeelin a procédé au réalignement de sa marque en vue de toucher une clientèle chinoise plus large, en particulier issue des jeunes générations.

Avec un positionnement original en matière de gamme de prix moyen et de portefeuille de produits, Qeelin opère sur le segment à haut potentiel de la Joaillerie de luxe, et entre en concurrence avec les marques occidentales renommées, avec toutefois un accent très marqué en termes de stratégie et de ventes sur la région de la Grande Chine.

À fin 2021, le réseau de distribution Qeelin comptait 38 magasins gérés en propre, dont 34 situés en Grande Chine, et 26 en Chine continentale, et 42 revendeurs.

Faits marquants 2021

La marque a renforcé sa présence en Chine continentale au cours de l'exercice, avec l'inauguration de 8 nouvelles boutiques gérées en propre, telles que Shenzhen MixC, Wuhan International Plaza, Shanghai Xintiandi, ainsi que de nouveaux points de vente dans le réseau de distributeurs tiers. Qeelin a également élargi son réseau de distribution à l'international, avec l'ouverture à la *Marina Bay* de Singapour, ainsi que d'autres points de vente en Europe.

En 2021, les investissements de Qeelin en marketing et communication ont porté essentiellement sur des publicités digitales et extérieures afin d'accroître la notoriété et la visibilité de la marque.

En 2022, Qeelin entend accélérer sa présence en Grande Chine, mais aussi développer de nouveaux marchés en Australie, Asie du Sud-Est, EMEA et Amériques. 2022 marquera le 18e anniversaire de Qeelin avec diverses activités dédiées, telles que la publication du *Brand Book* Qeelin par Assouline.

ULYSSE NARDIN

Maison fondée en 1846

Positionnement et stratégie

Fondée en 1846 au Locle en Suisse, Ulysse Nardin doit sa renommée à ses liens avec le monde marin : ses instruments horlogers embarqués à bord des navires comptaient parmi les plus fiables au monde. Pionnière de l'utilisation de matériaux innovants, Ulysse Nardin est l'une des rares manufactures horlogères intégrées capable de produire ses propres composants et mouvements, avec l'innovation comme pivot central de ses créations. Aujourd'hui, Ulysse Nardin propose quatre collections : *Marine, Diver, Blast et Freak*. La marque agit en faveur de la préservation de l'Océan, son terrain de jeu, notamment en s'engageant pour la réduction de la pollution plastique et la préservation des requins, son emblème.

Faits marquants 2021

En 2021, Ulysse Nardin a célébré ses 175 ans. L'année s'est articulée autour de deux temps forts : le lancement d'une part d'objets horlogers « high-tech » aux designs futuristes et d'autre part, d'une collection capsule « héritage » rendant hommage au passé nautique de la Maison. En parallèle, le réseau de distribution d'Ulysse Nardin a été renforcé, avec la fermeture de points de vente partenaires non stratégiques, l'élargissement de comptes clés et l'ouverture de nouvelles boutiques mono marques, surtout en Chine. Le réseau d'Ulysse Nardin compte 6 boutiques gérées en propre ainsi que 6 franchises à fin 2021. En 2022, la Maison s'apprête à commercialiser une nouvelle pièce horlogère de pointe : une version *ultime* de sa montre iconique, la *FREAK*.

GIRARD-PERREGAUX

Maison fondée en 1791

Positionnement et stratégie

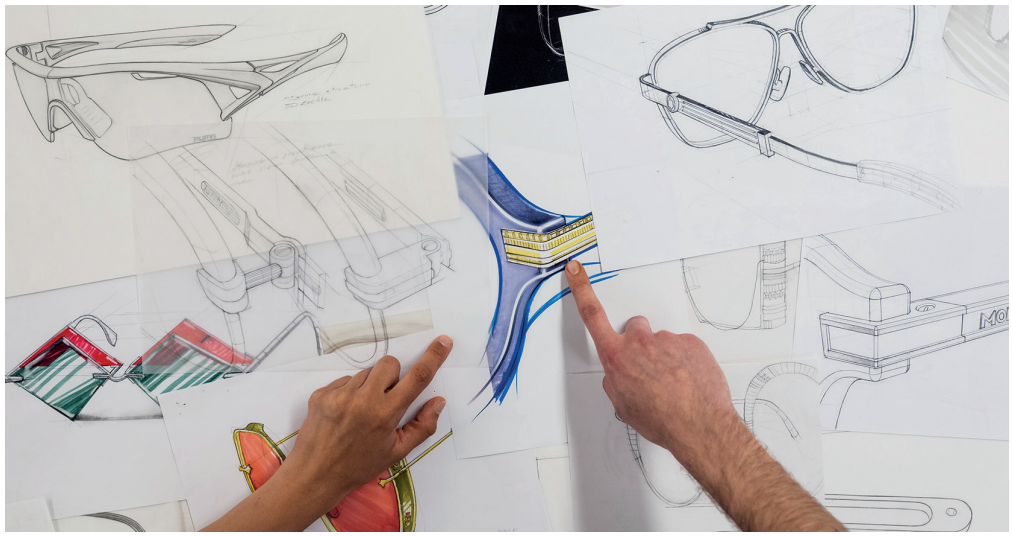
Girard-Perregaux est un atelier de Haute Horlogerie établi à La Chaux-de-Fonds en Suisse, véritable berceau de l'horlogerie. Fondée en 1791, la Maison est l'une des plus anciennes manufactures de haute horlogerie toujours en activité, préservant en interne la maîtrise de l'ensemble des compétences horlogères. Son histoire est jalonnée de créations d'exception associant, avec brio, esthétique et fonctionnalité. Parmi ses modèles phares se trouvent l'iconique collection *Laureato*, créée en 1975, ainsi que le célèbre *Tourbillon sous trois Ponts d'Or*. Très appréciée des connaisseurs, la Maison est particulièrement exclusive en matière de production et distribution, et réalise toutes ses actions avec une expertise unique et une passion authentique.

Faits marquants 2021

En 2021, Girard-Perregaux a fêté son 230e anniversaire, rendant hommage à l'expertise horlogère de la marque. Dans le plus pur respect de son héritage, la Maison reste tournée vers l'avenir, et adopte de nouvelles technologies telles que le *Rubber Alloy* (caoutchouc injecté d'or gris), des techniques de pointe telles que l'émaillage, tout en revisitant des formes iconiques. Girard-Perregaux est, par ailleurs, devenue partenaire horloger officiel d'Aston Martin, les deux Maisons alliant ainsi leurs talents pour proposer de nouvelles créations horlogères. Parmi les initiatives visant à fidéliser les clients, la Maison invite ces derniers à visiter la Manufacture afin de participer à une expérience immersive et faire plus ample connaissance avec cette marque historique de Haute Horlogerie.

KERING EYEWEAR

Maison fondée en 2014



Positionnement et stratégie

Lancée en 2014 par Kering et un groupe de dirigeants mené par Roberto Vedovotto, Kering Eyewear a pour mission de développer une expertise interne en lunetterie (*Eyewear*) pour les marques du Groupe.

La première collection de Kering Eyewear a été dévoilée en 2015, pour 11 Maisons de Kering. Depuis lors, d'autres marques ont été ajoutées au portefeuille. 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. Aujourd'hui, Kering Eyewear conçoit, développe et distribue un portefeuille unique de 16 marques.

Ce modèle opérationnel novateur anticipe et relève les défis du secteur, en nouant des partenariats durables et créateurs de valeur avec ses marques, ses fournisseurs et ses clients. Doté d'un modèle agile, réactif et une collaboration étroite avec les marques, depuis les premières étapes de la conception jusqu'aux activités de marketing et communication, la société crée des synergies tout en préservant l'ADN de chacune des Maisons.

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, ainsi que sur ses deux sites de production : la Manufacture Kering Eyewear en France, et Trenti S.p.A. en Italie.

Fort d'une approche commerciale et d'un réseau de distribution de qualité, la société s'adresse à près de 20 000 clients, et plus de 40 000 points de vente répartis dans 120 pays, fournissant ainsi aux Maisons une vaste couverture du marché, en cohérence avec leur positionnement et la visibilité souhaitée.

Faits marquants 2021

En 2021, Kering Eyewear a su effacer les impacts de la pandémie de Covid-19, et a retrouvé une croissance très solide.

La société a ajouté les marques Chloé et Dunhill à son portefeuille, et déployé avec brio leurs premières collections, renforçant ainsi son alliance avec Richemont.

Pour présenter ses nouvelles collections et échanger avec ses clients, des événements commerciaux à la fois virtuels et physiques se sont tenus aux quatre coins du monde, palliant ainsi l'annulation des grands salons internationaux de l'*Eyewear* et les mesures d'interdiction de déplacement causées par la Covid-19.

Pour aller plus loin dans sa quête d'innovation, la société a lancé le projet « Blue & Beyond » en vue de créer des modèles prêt-à-porter dans diverses couleurs pour une sélection de marques de son portefeuille et dont les verres photochromiques protègent de la lumière bleue.

En septembre, Kering Eyewear a finalisé l'acquisition de LINDBERG, lunetier de luxe danois, reconnu pour ses montures d'exception en titane, son design unique, sa technologie novatrice et son savoir-faire artisanal incomparable. En ajoutant à son portefeuille une marque propre complémentaire dotée d'une grande légitimité, d'un savoir-faire unique et d'un service client d'excellence dans les montures optiques, cette acquisition renforce encore le positionnement de Kering Eyewear en tant qu'acteur clé sur le segment des lunettes haut de gamme.

L'ambition de Kering Eyewear demeure d'exploiter le plein potentiel de l'ensemble de ses marques, aussi bien dans le segment des lunettes de soleil que dans l'optique, et renforcer sa présence sur ses canaux de distribution, en capitalisant sur son expertise et son positionnement unique.

8 - NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

8.1 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 ;
- 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 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 12 d'entre eux.

CARE FOR THE PLANET

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

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

- Réduire de 50 % les émissions de CO_2 des activités du groupe Kering dans les Scopes 1, 2 et 3 du Greenhouse Gas Protocol d'ici à 2025 [1] par rapport à 2015
- Réduire notre compte de résultat environnemental (EP&L) de 40 % sur toute la chaîne d'approvisionnement du Groupe d'ici à 2025 par rapport à 2015

ASSURER UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ET MAÎTRISÉ

- Avoir 100 % des fournisseurs alignés d'ici 2025 sur les standards définis par le Groupe en matière de réduction de l'empreinte environnementale, de traçabilité, de bien-être animal, d'utilisation des produits chimiques et de conditions de travail

PROTÉGER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ

- Atteindre un « impact net positif » sur la biodiversité d'ici à 2025 en régénérant et en protégeant une superficie six fois supérieure à l'empreinte écologique de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, depuis la production des matières premières

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 sur les traditions artisanales et le partage de bonnes pratiques

PROMOUVOIR LA PARITÉ ET LA DIVERSITÉ

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

ÊTRE UN EMPLOYEUR DE CHOIX

- Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du Luxe en accompagnant nos collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité

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 s'approvisionner en matières premières, notamment par l'exploration des biotechnologies et la promotion d'une économie circulaire utilisant des textiles et matériaux recyclés pour créer de nouvelles pièces
- Développer une plateforme d'achat interne pour donner 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 et leur assurer une grande longévité, en soutenant le développement de modèles innovants et en proposant de nouveaux services à nos clients comme la réparation

NOTRE CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES (ODD)

(1) Kering a mis à jour sa *Science Based Target* en 2021 pour répondre au scénario 1,5°C. De nouveaux objectifs à horizon 2030 complètent les engagements du Groupe.

8.2 Notre organisation

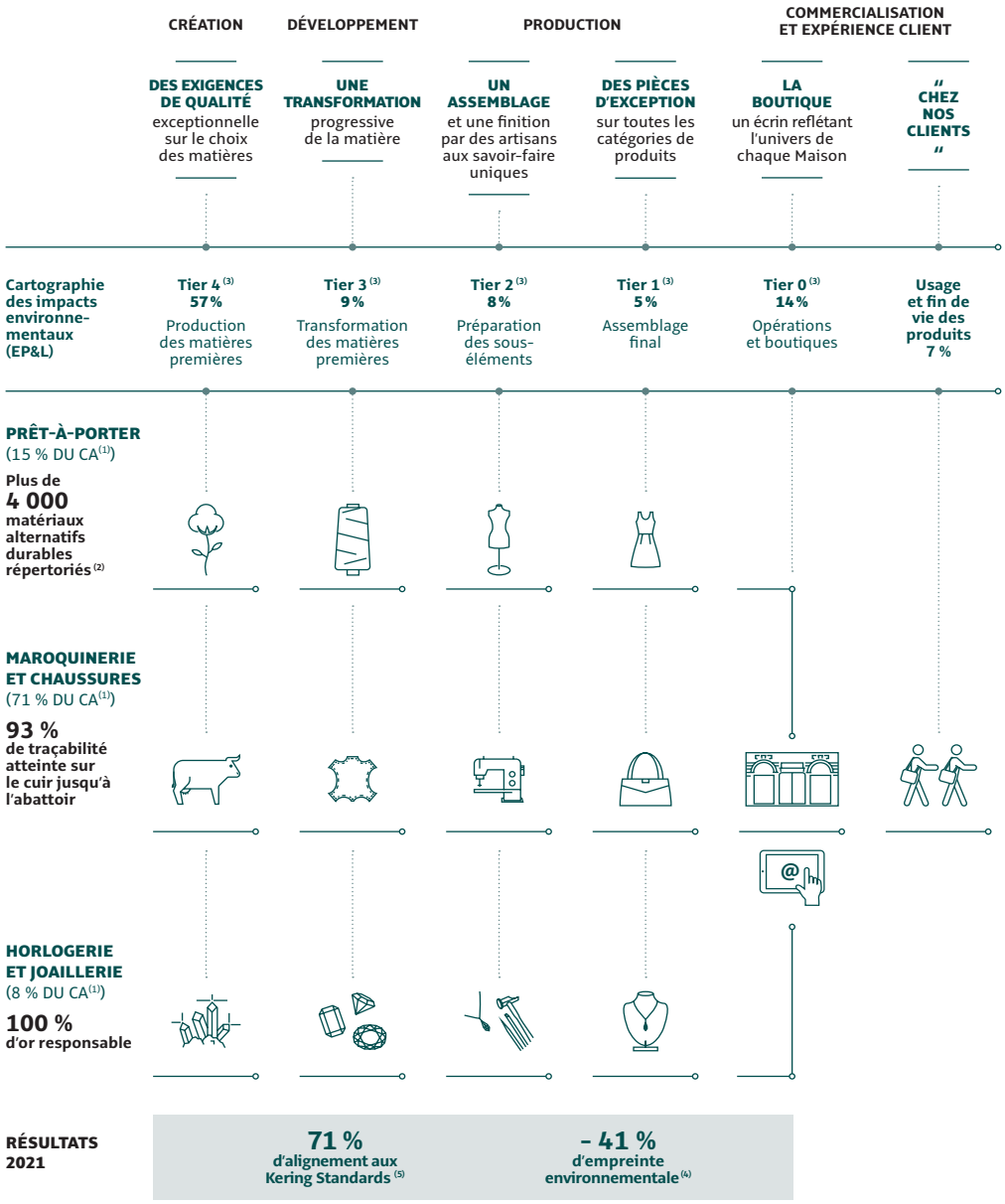
La direction du Développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable. Cette stratégie est mise en œuvre au sein de chaque Maison qui décline en plans d'actions concrets les objectifs du Groupe et rend compte régulièrement de son avancement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

Plus de 20 spécialistes, rattachés à la Directrice du développement durable et des relations institutionnelles internationales 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 a minima d'un responsable développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 90 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.

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.



(1) Chiffre d'affaires des Maisons de Luxe en 2021.
(2) Répertoriés dans le *Materials Innovation Lab*.
(3) Pour plus d'informations sur chaque Tier, voir section 3.2.2.1. du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.
(4) Intensité EP&L 2015-2021.
(5) 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 2021 du Groupe montrent que 37 % 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.
- **Atteinte du « Net Zero » et compensation :** Kering s'est engagé dans la compensation des émissions résiduelles et de l'ensemble des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement et s'est fixé pour objectif d'atteindre le net zéro à horizon 2050.
- **Transformation du secteur :** par le biais de partenariats et de coalitions (OP2B, 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 2021, 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.

8.4 Nos principales réalisations en 2021

CARE

- **Réduction de 41 %** de notre empreinte environnementale (intensité EP&L 2015-21)
- Extension du périmètre de notre empreinte environnementale à **l'utilisation et la fin de vie des produits**
- Alignement de notre stratégie Climat sur une **trajectoire de 1,5°C**
- **« A List »** : CDP 2021 sur le climat et l'eau
- **Traçabilité atteinte pour 90 %** de nos matières première clés
- Sept premiers projets bénéficiaires du **Fonds Régénératif pour la Nature**, qui soutiendront la transition de plus de 840 000 hectares en faveur de pratiques régénératrice et bénéficieront directement à 60 000 personnes
- Décision d'**arrêter l'utilisation de la fourrure animale** pour toutes les Maisons du groupe

COLLABORATE

- **56 %** des managers sont des femmes
- **13 Comités Inclusion & Diversité** mis en place dans chaque entité du groupe et parrainés par des membres du comité de direction
- **82 %** de taux d'engagement en 2021 dans le cadre de l'enquête d'opinion Kering People Survey
- Mise en place d'une **politique globale sur les violences conjugales**
- Publication de notre **politique en matière de droits humains**

CREATE

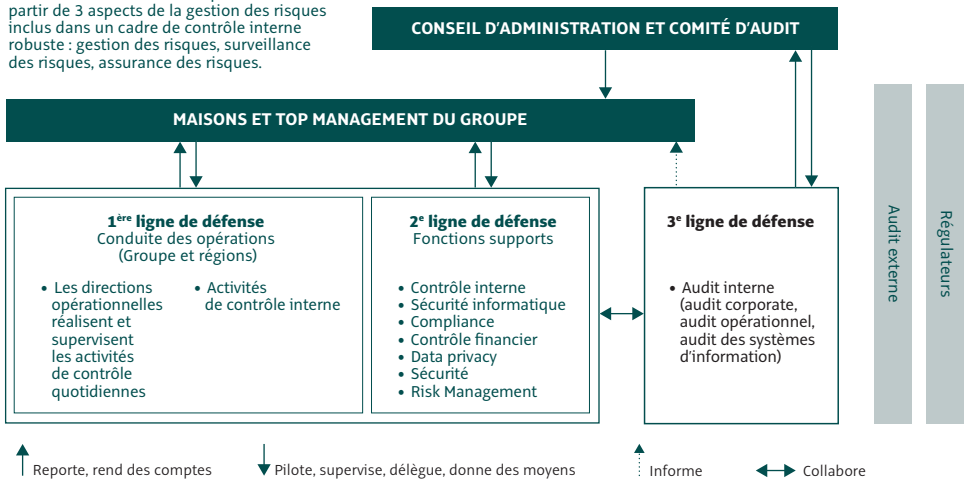
- Introduction de **nouveaux matériaux innovants** : Gucci Demetra
- Publication de « Coming Full Circle », rapport présentant nos nouvelles ambitions en faveur d'une **approche globale de l'économie circulaire**
- **De nouveaux business models** (ex. : collaboration AMQ/Vestiaire Collective)

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. 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 1re 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 2e 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'examens par les pairs, et surveiller l'efficacité du contrôle interne à l'aide d'outils.

La 3e 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 2021

1 - Préambule – Impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du groupe et ses comptes consolidés au 31 décembre 2021 **64**

2 - Faits marquants de l'exercice 2021 **67**

3 - Activité de l'exercice 2021 **69**

Chiffres clés de l'activité 69

4 - Performances opérationnelles **73**

Maisons de Luxe 73

Gucci 76

Yves Saint Laurent 78

Bottega Veneta 80

Autres Maisons 82

Corporate et autres 84

5 - Bilan au 31 décembre 2021 **85**

6 - Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net **87**

7 - Résultat de la société Kering SA **89**

8 - Transactions avec les parties liées **89**

9 - Événements postérieurs à la clôture **89**

Kering annonce la cession de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin à leur management 89

Evénements postérieurs à la réunion du Conseil d'administration ayant arrêté le rapport de gestion 89

10 - Perspectives **90**

11 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS **91**

Chiffre d'affaires « réel » et « comparable » 91

Résultat opérationnel courant 91

EBITDA 91

Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible 91

Endettement financier net 92

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant 92

12 - Politique d'investissement **92**

Investissements financiers 92

Investissements opérationnels 92

1 - PRÉAMBULE – IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE ET SES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

L'année 2021 est marquée par une reprise économique vigoureuse

L'économie mondiale a été fortement impactée en 2020 par la pandémie de Covid-19 et aurait reculé de 3,5 % selon les dernières données d'Oxford Economics (source des informations à suivre sauf mention spécifique). L'ampleur de la récession a pu cependant différer selon les économies. Au niveau mondial, le pic de la crise a été atteint au deuxième trimestre de 2020, les mesures de confinement et les restrictions de voyage ayant pesé très lourdement sur les principales économies. Toutefois, à l'issue des pics épidémiques de début 2020 et en lien avec l'assouplissement des contraintes sanitaires, l'activité a rebondi au printemps en Asie, notamment en Chine, puis pendant l'été pour les économies des pays matures. Au cours du second semestre, la reprise a été plus progressive pour les pays affectés par une circulation active du virus conduisant à la mise en place de nouvelles mesures contraignantes (confinement ciblé, couvre-feu), particulièrement en Europe de l'Ouest.

Dès les premiers mois de 2021, en dépit d'une situation sanitaire ayant entrainé au cours de l'hiver la mise en œuvre de restrictions de circulation et d'activité généralisées ou ciblées en Europe et dans une moindre mesure dans certains pays asiatiques ou en Amérique du Nord, le rebond des économies s'est accéléré, semblant globalement suivre une forme de V. L'évolution de la pandémie dans la seconde moitié de l'année, notamment la diffusion rapide du variant Omicron ou une augmentation relative de cas de Covid-19 en Chine au cours de l'été et en fin d'année, ne semble pas avoir affecté très matériellement la croissance mondiale. Elle pourrait ainsi s'établir à + 5,8 %, avec un niveau d'activité dépassant celui d'avant pandémie (2019).

L'Asie a été l'un des moteurs de la reprise, en très grande partie grâce à la Chine dont l'économie avait été l'une des rares à terminer 2020 en croissance (+ 2,3 %). En 2021, l'activité économique chinoise pourrait avoir encore progressé de + 8,0 %, un rebond qui aurait été encore plus robuste sans le ralentissement constaté cet été en lien avec les mesures prises pour contenir la résurgence de la pandémie de Covid-19 et les difficultés rencontrées par des acteurs du secteur de l'immobilier et de la construction. Les autres grandes économies d'Asie (hors Japon), et en premier lieu la Corée du Sud, affichent des taux de croissance très robustes alors même qu'elles avaient été moins affectées par la crise en 2020 que les économies des pays occidentaux.

En Amérique du Nord comme en Europe de l'Ouest, c'est aussi le dynamisme de la consommation des ménages qui porte la croissance. Le pouvoir d'achat des ménages a en effet bénéficié des politiques de soutien à l'économie, notamment par le biais de mesures de chômage partiel ou la distribution de chèques aux familles en fonction de leurs niveaux de revenus. Les plans de relance massifs annoncés aux États-Unis ou au sein de l'Union Européenne doivent également contribuer à soutenir le rebond de la consommation et de l'activité. Au regard des tendances du dernier trimestre de 2021, il ne semble pas que l'arrêt de certaines mesures de soutien, notamment en Amérique du Nord, ou les tensions inflationnistes croissantes aient à ce stade pesé sur le niveau de la demande.

Cette dynamique de consommation repose en partie sur l'augmentation du revenu disponible liée aux transferts sociaux et à des réévaluations de salaires dans certains secteurs mais aussi de la mobilisation de l'épargne accumulée au cours des derniers mois (surplus d'environ 5 à 11 % du PNB depuis début 2020 dans les économies occidentales selon différentes sources), dans un contexte de politiques monétaires accommodantes jusqu'à récemment.

Ainsi, pour l'ensemble de l'année 2021, les économies des pays matures devraient progresser de + 5,1 %. Avec une croissance atteignant + 5,6 %, portée par une accélération très solide au dernier trimestre, l'économie des États-Unis devrait dépasser son niveau de 2019. Dans la zone Euro, la reprise s'avère plus vigoureuse qu'attendue et les économies de la zone devraient croître globalement de + 5,1 % sans pour autant encore recouvrer leur niveau d'avant crise (environ - 1,7 %). Le Japon devrait en revanche enregistrer un rebond plus modeste de son économie à environ + 1,8 %.

Cependant, si la reprise économique bénéficie au commerce mondial de marchandises, le commerce mondial des services pâtit très fortement des restrictions de voyage que ce soit pour les voyages intercontinentaux ou régionaux, notamment en Asie. Les secteurs du transport, de l'hôtellerie et du tourisme restent ainsi affectés par l'effondrement du nombre de voyages. La reprise devrait être très graduelle comme l'illustrent les prévisions de l'ACI (Airports Council International) de novembre 2021 selon lesquelles le niveau de 2019 en termes de trafic global (domestique et international) de passagers ne serait pas retrouvé avant 2024.

L'industrie du Luxe a surmonté la crise qui l'a frappée en 2020

Le dynamisme de la consommation domestique et le niveau de confiance des consommateurs qui s'est considérablement rapproché, du moins avant l'émergence du variant Omicron, de celui enregistré en 2019 (source : OCDE), ont à l'évidence porté la croissance en 2021 du marché mondial du Luxe. A contrario, l'absence de flux touristiques a un impact négatif pour l'industrie du Luxe, particulièrement dans les marchés où la contribution des achats des touristes était jusqu'en 2019 significative dans le volume d'affaires total. Cette faiblesse de la demande touristique (en baisse de - 80 à - 90 % globalement selon Bain & Company / Altagamma [1], source des informations à suivre sauf mention spécifique) n'a cependant pas obéré la reprise du marché du Luxe.

Ainsi, le rebond de l'activité des marques de Luxe pourrait atteindre + 31 % à change constant par rapport à 2020, année où les ventes auraient reculé d'environ - 22 %. C'est au premier semestre de l'exercice, et tout particulièrement au deuxième trimestre, que cette reprise est la plus prononcée compte tenu des bases de comparaison extrêmement favorables.

(1) Source : Bain - Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021 et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

Cependant, au regard du caractère très atypique de l'année 2020, la mesure la plus pertinente de la performance des marques de Luxe reste la comparaison avec 2019, année où le marché du Luxe avait atteint un pic en termes de ventes. Les analyses semblent à cet égard converger sur un dépassement dès 2021 du niveau d'activité enregistré en 2019. La croissance par rapport à 2019 est en effet attendue à + 4 % à change constant selon Bain & Company / Altagamma mais pourrait approcher + 10 % pour les plus optimistes qui restreignent leurs projections aux seuls grands acteurs du secteur. Les scénarios les plus favorables pourraient être confortés par les chiffres du dernier trimestre de 2021 qui semble avoir été particulièrement dynamique pour l'industrie du Luxe.

Néanmoins, les performances peuvent diverger d'une région à l'autre. Les facteurs macro-économiques évoqués précédemment contribuent à la forte progression de l'activité en Chine continentale et aux États-Unis. La croissance des autres marchés en Asie est plus contrastée, dépendante pour partie de l'impact sur la consommation des mesures mises en œuvre pour lutter contre la pandémie. La Corée du Sud se distingue toutefois avec un marché qui retrouve en volume son niveau de 2019, qui avait été pourtant une année record en termes de chiffre d'affaires réalisé auprès de clients chinois. En revanche, en Europe de l'Ouest, la bonne dynamique des ventes auprès des clientèles locales, qui s'est renforcée tout au long de l'année 2021, ne compense pas la faiblesse des flux touristiques dans la région et l'impact des fermetures des points de vente, principalement au début de l'exercice. Le Japon est resté pénalisé par le rapatriement de la demande chinoise en Chine continentale et par un environnement économique et sanitaire incertain qui a pesé sur la demande des clients japonais. Le redressement constaté dans les derniers mois de 2021 résulte d'une amélioration réelle des tendances de consommation mais est également en partie liée à des bases de comparaison favorables sur 2 ans (l'augmentation de la TVA au 1er octobre 2019 ayant alors pesé sur la demande).

Dans ce contexte, certaines transformations structurelles de l'industrie du Luxe, que la crise de la Covid-19 a amplifiées en 2020, ont marqué de leur empreinte la performance en 2021 des grandes marques de Luxe.

- L'e-commerce devrait être en 2021 le canal de distribution qui connaît une fois encore la plus forte croissance (+ 27 % par rapport à 2020 mais + 89 % par rapport à 2019) ; ainsi, la part du « *online* » dans les ventes du secteur, estimée à 12 % en 2019 pourrait atteindre 22 % en 2021 ; l'année écoulée devrait aussi confirmer la dynamique de croissance particulièrement forte des sites directement gérés par les marques (Brand.com) et des concessions consenties par les acteurs spécialisés de l'E-commerce dans un contexte où les maisons de Luxe cherchent à mieux contrôler leur distribution, voire à la rendre uniquement exclusive.
- Compte tenu des restrictions de voyage, la demande de produits de Luxe est restée principalement domestique, une des manifestations les plus flagrantes étant le rapatriement de la demande chinoise en Chine continentale ; durablement, les ventes à la clientèle chinoise devraient être concentrées en Grande Chine.
- Cependant, l'analyse des ventes par nationalité montre que c'est auprès de la clientèle américaine que l'activité des marques de Luxe a le plus progressé depuis 2019. Pour ce qui concerne les clients chinois, l'explosion des ventes en Chine ne semble pas encore suffisante pour pallier le recul de chiffre d'affaires réalisé jusqu'en 2019 avec les touristes chinois en Asie et en Europe de l'Ouest.
- La combinaison de la baisse du trafic dans les magasins liée au développement de l'e-commerce, de la quasi-absence de flux touristiques et de l'importance des clientèles locales a un impact sur l'organisation et l'animation des réseaux de distribution : l'expérience client est au cœur des préoccupations des marques et implique une attention accrue à la quantité et la qualité des interactions avec les clients et suppose l'invention de nouvelles formes de « *clienteling* », servies par une utilisation optimale des données et des outils CRM ; la distribution devient de plus en plus exclusive, induisant une réduction graduelle de la contribution *wholesale* dans un contexte où, de plus, le *Travel Retail* est très affecté par la réduction massive du trafic aérien international. A titre d'illustration, entre 2019 et 2021, les ventes *offline* des enseignes multimarques auraient reculé de - 15 à - 20 % quand celles du *Travel Retail* auraient plongé d'environ - 60 %.
- À court et moyen termes, la clientèle chinoise et celle des générations Y et Z vont rester les moteurs de la croissance du marché mondial du Luxe ; dès 2025 par exemple, la demande chinoise pourrait représenter de l'ordre de 40 à 45 % du marché mondial du Luxe ; quant aux Millennials et à la génération Z, ils devraient peser pour au moins 70 % de la demande d'ici 2025 contre probablement plus de 60 % en 2021 ; cette nouvelle génération de clients, parce qu'elle développe un système de valeurs qui lui est propre, met en lumière de nouveaux impératifs pour les acteurs de l'industrie ; par exemple, la mise en place d'une stratégie claire de développement durable prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur devient nécessaire.
- Par rapport à 2020, toutes les catégories de produits enregistrent des progressions de leur chiffre d'affaires relativement homogènes (autour de + 25 à + 30 %). La comparaison avec 2019 montre en revanche une croissance très robuste de la catégorie chaussures et également de la maroquinerie et de la joaillerie quand le secteur horloger semble stable et la catégorie prêt-à-porter affiche un recul de ses ventes.
- Il est très probable que la polarisation déjà existante du marché devrait s'accentuer dans les années à venir, accompagnée d'opérations de fusions et acquisitions ; la complexité accrue pour développer et gérer une marque dans un marché à la fois globalisé et plus fragmenté qu'auparavant (compte tenu de la concentration sur des clientèles locales) renforce l'avantage compétitif des grands groupes multimarques qui peuvent en effet mutualiser leurs ressources et investissements dans de nombreux domaines.

La pandémie a eu un impact limité sur l'activité et les performances du Groupe en 2021

Kering, comme l'ensemble des acteurs de l'industrie du Luxe, a bénéficié du rebond du marché du Luxe et voit son activité dépasser le niveau de 2019 tant en données publiées qu'à change constant. Le résultat opérationnel courant est également en progression par rapport à 2019 et la profitabilité du Groupe, sans être encore revenue à celle de 2019, s'affiche à un niveau très élevé. Il en résulte une génération de cash-flow particulièrement solide qui conduit le Groupe à reporter un ratio d'endettement historiquement bas.

Ainsi, le Groupe démontre avec ses résultats qu'il est sorti renforcé de la crise. Il investit résolument dans ses Maisons pour faire fructifier leur potentiel et renoue ainsi avec sa trajectoire de croissance profitable.

Cependant, l'activité du Groupe est restée en 2021 directement et indirectement affectée par la pandémie et ses conséquences induites.

Le trafic en magasins a été négativement impacté par les fermetures partielles ou totales des points de vente dues à des mesures de confinement ou de couvre-feu, principalement au premier semestre. Le réseau de magasins a été en effet fermé en moyenne à hauteur de 17 %, 13 %, 4 % et 2 % pour, respectivement, chacun des quatre trimestres de l'exercice. L'effondrement des flux touristiques au niveau mondial par rapport à 2019 a également continué de peser sur l'activité de certains marchés, notamment en Europe de l'Ouest et en Asie. Néanmoins, toujours par rapport à 2019, les tendances de trafic se sont considérablement redressées au cours de l'année grâce aux clientèles locales. De plus, en lien avec de nombreuses initiatives visant à améliorer l'expérience client en magasin et à renforcer les activités de *clienteling*, les principaux indicateurs de performance *retail*, au premier rang desquels le taux de conversion, ont fortement progressé en 2021. De plus, capitalisant sur leur stratégie omnicanale mise en œuvre depuis plusieurs années, les marques du Groupe ont pu pleinement exploiter le potentiel de croissance de la distribution *online* que la crise de la Covid-19 a objectivement renforcé.

Alors qu'en 2020, les mesures de confinement avaient pu réduire temporairement la capacité du Groupe à concevoir, fabriquer et distribuer ses produits dans des conditions normales, les marques sont parvenues en 2021 à adapter leurs organisations aux contraintes sanitaires et restrictions de circulation et à piloter leurs opérations avec le maximum d'efficience.

Toutefois, les retards encourus en 2020 dans le développement de collections, le décalage de certains lancements ou de certains projets mais aussi la gestion très prudente des stocks tout au long de l'exercice passé ont pu conduire à réduire ponctuellement la profondeur et la largeur de l'offre en magasin non seulement en 2020 mais aussi au premier semestre 2021 et dans une certaine mesure au troisième trimestre de l'exercice. L'ensemble des actions engagées pour rétablir un environnement plus normatif en matière de conception et de fabrication des produits et le lancement des nouvelles collections ont toutefois progressivement porté leurs fruits et ont permis, tout particulièrement au dernier trimestre, d'enrichir l'offre et de répondre à la demande des clients dans l'ensemble des points de ventes des Maisons.

Comme en 2020, grâce à la qualité des systèmes d'information du Groupe, la généralisation du télétravail a permis aux principales fonctions dans les marques et au niveau du Groupe de continuer à gérer efficacement les grands projets de transformation que ce soit dans le domaine des systèmes d'information ou de la logistique.

En revanche, sans pour autant remettre en cause substantiellement le plan d'expansion du réseau de magasins des Maisons, des ouvertures ou rénovations ont pu être dans certains cas différées compte tenu de la difficulté à conclure les négociations avec les propriétaires ou à lancer les chantiers dans des contextes sanitaires dégradés au cours du premier semestre.

Enfin, le Groupe et ses marques, tout en restant vigilant en matière de pilotage de la base de coûts, ont décidé d'allouer les ressources nécessaires pour tirer le meilleur parti du rebond de l'activité constaté au premier semestre. Les charges de fonctionnement des magasins mais aussi les budgets alloués à la communication, à la modernisation des systèmes d'information et au développement des plateformes digitales des marques, dont l'e-commerce est une composante, ont augmenté pour l'ensemble des Maisons du Groupe.

Les chiffres publiés attestent du rebond de l'activité du Groupe en 2021 et de l'excellence de sa gestion opérationnelle et financière

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève pour 2021 à 17 645 millions d'euros et est en progression de + 34,7 % en données publiées (+ 35,2 % à périmètre et taux de change comparables). Il dépasse le chiffre d'affaires réalisé en 2019 de + 13,4 % en comparable. Pour chaque trimestre de l'exercice, le Groupe a publié des ventes dépassant celles de 2019 (en comparable), avec une nette accélération au dernier trimestre. Rapportée à 2020, la croissance a été logiquement très forte au premier semestre (+ 54,1 %) mais elle reste remarquable au second semestre (+ 22,6 %), portée par un excellent quatrième trimestre.

Au titre de 2021, le résultat opérationnel courant dépasse celui affiché en 2019 pour s'établir à 5 017 millions d'euros. Il progresse ainsi de + 60,0 % par rapport à 2020 et de + 5,0 % par rapport à 2019. La profitabilité opérationnelle courante de l'exercice s'élève à 28,4 %, en hausse de 4,5 points par rapport à 2020.

Cette amélioration repose sur un effet de levier opérationnel très favorable résultant d'une accélération des ventes supérieure à l'expansion des bases de coûts. Les Maisons et différentes activités du Groupe ont cependant continué à investir pour soutenir leur développement, accroissant notamment les budgets de dépenses en magasins, en matière de création et de développement, de communication et de systèmes d'information en lien avec la digitalisation accélérée du secteur. Ces initiatives continuent de s'accompagner d'un contrôle strict des autres lignes de dépenses, notamment grâce à de nouveaux aménagements de loyers obtenus des bailleurs en raison des conséquences de la pandémie de Covid-19.

L'évolution des ventes constatée au cours de l'exercice écoulé, le redressement de la profitabilité de l'ensemble des activités du Groupe qui en résulte et les perspectives à moyen terme du marché du Luxe ne rendent pas nécessaire la constatation de dépréciations d'actifs non-courants complémentaires en plus de celles constatées en 2020. Ainsi, les éléments non courants constatés en 2021 sont principalement constitués de la moins-value estimée de cession des activités horlogères, de dépréciations d'actifs incorporels se rapportant à des systèmes d'information, du coût des litiges et restructurations

sans que ces éléments aient un lien direct ou indirect avec la pandémie. La vente des maisons horlogères résulte ainsi d'une revue stratégique du portefeuille d'activités du Groupe amorcée avant la crise.

Les dépréciations d'actifs courants (stocks et créances clients) ont été normalement constatées dans le résultat opérationnel courant. À cet égard, il semble que le risque de crédit, qui était considéré comme très modéré et sous contrôle en 2020, s'est plutôt réduit en 2021.

En 2020, la pandémie de Covid-19 avait rendu plus complexe la détermination de l'impôt sur le résultat, la baisse globale de profitabilité de la très grande majorité des sociétés multinationales posant en effet la question de l'allocation des profits et des pertes par pays. Avec la reprise de l'activité qui est extrêmement contrastée d'une région à l'autre, cette problématique reste entière. Cependant, Kering a fait le choix raisonnable comme en 2020 de maintenir les grands principes de sa politique de prix de transfert en vigueur, dans le strict respect des règles édictées par l'OCDE et les autorités fiscales de chaque pays où le Groupe opère. Le Groupe est confiant dans la justesse et la prudence de ses estimations au 31 décembre 2021.

Enfin, le Groupe affiche au 31 décembre 2021 un bilan particulièrement sain avec un niveau d'endettement [(1)] proche de zéro et une bonne gestion de son besoin en fonds de roulement. Sa génération de trésorerie atteint un niveau record avec 3 948 millions d'euros de cash-flow libre opérationnel alors même que le Groupe a maintenu un niveau élevé d'investissements opérationnels, proche en valeur absolue de celui affiché en 2019 (934 millions d'euros décaissés en 2021 soit 5,3 % du chiffre d'affaires). Ces investissements ont été consacrés aux ouvertures et rénovations de magasins ainsi qu'aux programmes stratégiques gérés par le Corporate au bénéfice des Maisons dans le domaine de la logistique, du e-commerce et des systèmes d'information.

Au regard de la génération de trésorerie de l'exercice et compte tenu également de la bonne gestion de la liquidité du Groupe en 2020, le risque de liquidité est ainsi particulièrement faible pour le Groupe au 31 décembre 2021.

Alors que le Groupe avait fait état en 2020 de faits marquants directement liés à la pandémie de Covid-19, il n'a pas identifié au titre de cet exercice de fait marquant qui serait une conséquence de la pandémie encore en cours.

2 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021

Investissement dans Vestiaire Collective

Kering a annoncé le 1er mars 2021 avoir investi environ 5 % dans Vestiaire Collective, première plateforme mondiale de mode de seconde main, dans le cadre d'une nouvelle levée de fonds de 178 millions d'euros et conjointement avec un nouvel actionnaire, la société d'investissement américaine Tiger Global Management. Les actionnaires historiques, Maximilian Bittner, PDG de Vestiaire Collective, Bpifrance, Condé Nast, le groupe Eurazeo, certains des fonds gérés par Fidelity International, Korelya Capital, Luxury Tech Fund et Vitruvian Partners ont également réinvesti.

Après une très bonne année 2020, qui a vu le volume de transactions sur la plateforme augmenter de plus de 100 % par rapport à l'année précédente, cette levée de fonds octroie le statut de « licorne » à Vestiaire Collective et positionne idéalement l'entreprise pour amorcer une nouvelle phase d'accélération de sa croissance.

En investissant dans Vestiaire Collective et en étant représenté au Conseil d'administration, Kering illustre sa stratégie pionnière au sein du secteur, qui consiste à soutenir le développement de modèles innovants, s'ouvrir aux nouvelles tendances de marché et explorer de nouveaux services pour les clients de la mode et du Luxe.

Kering renforce ses capacités logistiques mondiales avec une nouvelle plateforme dans le nord de l'Italie

Kering a annoncé, le 8 avril 2021, la finalisation de la première phase de sa nouvelle plateforme logistique à Trecate, dans la région du Piémont, dans le nord de l'Italie. Une première partie du bâtiment est opérationnelle depuis mars 2020, la seconde (qui représente plus de 100 000 m^2) est progressivement mise en service depuis le troisième trimestre 2021.

Construit en un temps record, le nouveau centre logistique du Groupe s'étend sur plus de 162 000 m^2 (soit l'équivalent de 20 terrains de rugby) et associe des technologies et des systèmes d'automatisation de pointe, une grande évolutivité, ainsi que des processus durables et innovants au service du bien-être des employés.

Ce centre permettra de répondre aux demandes internationales des Maisons du Groupe provenant des entrepôts régionaux, des boutiques en propre, des sites d'e-commerce et du réseau *wholesale*. Il améliorera considérablement les capacités de livraison (jusqu'à 80 millions de pièces par an) et de stockage (jusqu'à 20 millions de pièces) du Groupe. Il permettra plus précisément de réduire de 50 % les délais grâce à des livraisons plus rapides et de renforcer encore la collaboration avec les Maisons du Groupe.

Plus de 250 personnes travaillent actuellement dans le centre. Ce nombre devrait être porté à 900 d'ici la fin de l'année 2022. Le site est exploité par XPO Logistics, partenaire logistique de longue date de Kering, qui emploie la main-d'œuvre du site en charge des opérations de stockage.

(1) Endettement financier net hors dette locative au sens de la norme IFRS 16, tel que défini en page 92.

Cession de 5,91 % de PUMA

Kering a annoncé, le 27 mai 2021, la cession, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, de 5,91 % du capital de PUMA SE pour un montant total d'environ 805 millions d'euros, correspondant à un prix de cession de 90,3 euros par action PUMA.

À la suite de cette transaction, Kering détient une participation de 3,96 % au capital de PUMA. Le produit net de la transaction a été affecté aux besoins généraux de Kering et renforce encore davantage sa structure financière.

Gouvernance d'entreprise chez Kering

En raison de l'évolution des fonctions qu'elle assume pour la société Exor dont elle est également administratrice et afin d'éviter tout potentiel conflit d'intérêts, Ginevra Elkann a démissionné de son mandat d'administratrice au Conseil d'administration de Kering avec effet au 27 avril 2021.

Kering Eyewear acquiert le lunetier de luxe danois LINDBERG

Kering Eyewear et la famille Lindberg ont signé le 8 juillet 2021 un accord en vue de l'acquisition par Kering Eyewear de 100 % du capital de LINDBERG. L'acquisition a été finalisée le 30 septembre 2021.

Fondée en 1969 au Danemark, avec l'ouverture d'un magasin d'optique par Poul-Jørn Lindberg et son épouse, LINDBERG a pris une ampleur internationale sous la direction de leur fils Henrik. La marque est aujourd'hui connue dans le monde entier pour ses montures optiques haut de gamme au design unique, ultra-légères et personnalisables, avec une spécialisation dans les montures en titane. LINDBERG a bâti sa renommée sur son offre sur-mesure, adaptée aux attentes de ses clients grâce à une fabrication artisanale permettant des milliards de combinaisons et à un vaste choix de matériaux allant du titane à l'acétate en passant par la corne de buffle, le bois ou les métaux précieux. LINDBERG a mis au point des procédés de fabrication innovants et des technologies brevetées, comme des montures hypoallergéniques, multi-ajustables et aux charnières dépourvues de vis, qui sont autant d'éléments distinctifs de la marque. Véritable pionnier de son industrie, LINDBERG bénéficie d'un positionnement de marché unique et allie une taille significative, une forte profitabilité et un important potentiel de croissance.

Cette acquisition marque une étape majeure dans le développement de Kering Eyewear et s'intègre parfaitement à sa stratégie. Depuis son lancement en 2014, Kering Eyewear a déployé un modèle d'affaires innovant lui permettant d'atteindre une taille critique, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros en 2021. Cette opération renforce encore davantage le positionnement de Kering Eyewear en tant qu'acteur clé sur le segment des lunettes haut de gamme, grâce à l'addition d'une marque propre, dotée d'une grande légitimité sur les montures optiques, d'un savoir-faire unique et d'un service client d'excellence. Leur forte complémentarité permet ainsi à LINDBERG et Kering Eyewear de s'appuyer sur leurs forces respectives tout au long de la chaîne de valeur. Des synergies en matière de distribution et de couverture géographique, notamment, contribuent à renforcer le potentiel de développement de Kering Eyewear et à accroître encore sa profitabilité.

Les entités de LINDBERG ont été intégrées dans les comptes consolidés du Groupe au 30 septembre 2021. L'allocation du prix d'acquisition sera finalisée au cours de l'exercice 2022.

Allocation de la première tranche du programme de rachat d'actions propres

Le Groupe a finalisé la première tranche de son programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021. Ces rachats ont été réalisés dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021.

Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 titres ont été rachetés au prix moyen d'acquisition de 643,70 euros, soit un montant total de 418,4 millions d'euros. 325 000 actions ainsi rachetées dans le cadre de cette première tranche ont été annulées le 10 décembre 2021. La part restante des actions rachetées a été allouée à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

Par ailleurs, au cours du premier semestre 2021, le Groupe a racheté 204 211 de ses actions dans le cadre des autorisations accordées par les Assemblées générales du 16 juin 2020 et 22 avril 2021. L'ensemble des actions ont été allouées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Changement de Directeur de la création chez Bottega Veneta

Bottega Veneta et Daniel Lee ont annoncé le 10 novembre 2021 leur décision commune de mettre fin à leur collaboration. Daniel Lee était à la tête de la création de la Maison depuis le 1er juillet 2018. Daniel Lee a apporté une nouvelle énergie à la marque et a grandement contribué au nouvel élan dont bénéficie aujourd'hui Bottega Veneta.

Bottega Veneta a annoncé, le 15 novembre 2021, la nomination de Matthieu Blazy en tant que Directeur de la création. Né à Paris en 1984, Matthieu Blazy est diplômé de La Cambre, à Bruxelles.

Il a commencé sa carrière dans la mode en tant que Designer Homme pour Raf Simons, avant de rejoindre Maison Martin Margiela pour prendre en charge la ligne « Artisanal » et les défilés prêt-à-porter Femme. En 2014, il devient Senior Designer chez Céline, avant de retrouver Raf Simons chez Calvin Klein de 2016 à 2019. Il est nommé Directeur du design prêt-à-porter chez Bottega Veneta en 2020. De nationalité française et belge, il vit entre Anvers et Milan.

3 - ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2021

Chiffres clés de l'activité

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	17 645,2	13 100,2	+ 34,7 %	15 883,5
Résultat opérationnel courant	5 017,2	3 135,2	+ 60,0 %	4 778,3
en % du chiffre d'affaires	*28,4 %*	*23,9 %*	*+ 4,5 pts*	*30,1 %*
EBITDA	6 470,4	4 574,2	+ 41,5 %	6 023,6
en % du chiffre d'affaires	*36,7 %*	*34,9 %*	*+ 1,8 pt*	*37,9 %*
Autres produits et charges opérationnels non courants	(219,8)	163,0	- 234,8 %	(168,5)
Résultat financier	(273,2)	(341,7)	+ 20,0 %	(309,5)
Charge d'impôt	(1 280,4)	(759,2)	- 68,7 %	(2 133,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,0	(7,6)	+ 113,2 %	41,8
Résultat net des activités poursuivies	3 244,8	2 189,7	+ 48,2 %	2 208,4
dont part du Groupe	*3 164,6*	*2 160,2*	*+ 46,5 %*	*2 166,9*
dont part des intérêts minoritaires	*80,2*	*29,5*	*+ 171,9 %*	*41,5*
Résultat net des activités abandonnées	11,1	(9,8)	+ 213,3 %	125,4
Résultat net, part du Groupe	3 175,7	2 150,4	+47,7 %	2 308,6
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	3 361,3	1 972,2	+ 70,4 %	3 211,5

Résultat par action

(en euros)	2021	2020	Variation	2019
Résultat de base par action	25,49	17,20	+ 48,2 %	18,40
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants	26,98	15,78	+ 71,0 %	25,59

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	934,0	786,9	+ 18,7 %	955,8

Cash-flow libre opérationnel

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Cash-flow libre opérationnel	3 947,8	2 104,6	+ 87,6 %	1 520,7

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2021	en %	2020	en %	Variation	Variation comparable[1]
Total Maisons de Luxe	17 019,4	96 %	12 676,6	97 %	+ 34,3 %	+ 34,9 %
Corporate et autres	625,8	4 %	423,6	3 %	+ 47,7 %	+ 49,1 %
Chiffre d'affaires	**17 645,2**	**100 %**	**13 100,2**	**100 %**	**+ 34,7 %**	**+ 35,3 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 91.

Les fluctuations des parités monétaires sur l'exercice 2021 ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 63 millions d'euros, liées principalement au dollar américain pour 90 millions d'euros et au yen japonais pour 58 millions d'euros, l'évolution de la parité euro-yuan chinois ayant eu en revanche un impact positif de 83 millions d'euros.

Chiffre d'affaires par zone géographique

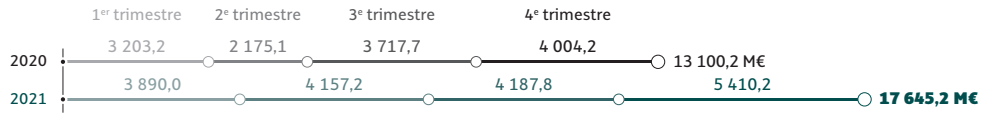
(en millions d'euros)	2021	en %	2020	en %	Variation	Variation comparable[1]
Asie-Pacifique (hors Japon)	6 695,4	38 %	4 975,7	38 %	+ 34,6 %	+ 32,7 %
Europe de l'Ouest	4 045,0	23 %	3 657,1	28 %	+ 10,6 %	+ 9,6 %
Amérique du Nord	4 685,3	26 %	2 742,4	21 %	+ 70,8 %	+ 75,8 %
Japon	1 059,4	6 %	931,1	7 %	+ 13,8 %	+ 21,2 %
Reste du monde	1 160,1	7 %	793,9	6 %	+ 46,1 %	+ 48,2 %
Chiffre d'affaires	**17 645,2**	**100 %**	**13 100,2**	**100 %**	**+ 34,7 %**	**+ 35,2 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 91.

Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 85 % des ventes en 2021.

Chiffre d'affaires trimestriel

Chiffre d'affaires trimestriel du Groupe



Chiffre d'affaires trimestriel par activité

(en millions d'euros)	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	2021
Gucci	2 167,7	2 311,6	2 181,8	3 069,8	9 730,9
Yves Saint Laurent	516,7	528,8	652,9	822,6	2 521,0
Bottega Veneta	328,2	379,4	363,4	431,8	1 502,8
Autres Maisons	714,3	761,3	843,7	945,4	3 264,7
Total Maisons de Luxe	**3 726,9**	**3 981,1**	**4 041,8**	**5 269,6**	**17 019,4**
Corporate et autres	163,1	176,1	146,0	140,6	625,8
Chiffre d'affaires	**3 890,0**	**4 157,2**	**4 187,8**	**5 410,2**	**17 645,2**

(en millions d'euros)	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	2020
Gucci	1 804,1	1 268,1	2 087,8	2 280,6	7 440,6
Yves Saint Laurent	434,6	246,5	510,7	552,6	1 744,4
Bottega Veneta	273,7	229,4	332,5	374,7	1 210,3
Autres Maisons	553,3	365,8	669,1	693,1	2 281,3
Total Maisons de Luxe	**3 065,7**	**2 109,8**	**3 600,1**	**3 901,0**	**12 676,6**
Corporate et autres	137,5	65,3	117,6	103,2	423,6
Chiffre d'affaires	**3 203,2**	**2 175,1**	**3 717,7**	**4 004,2**	**13 100,2**

(en variation comparable [1])	Variation T1 2021/2020	Variation T2 2021/2020	Variation T3 2021/2020	Variation T4 2021/2020	Variation 2021/2020
Gucci	+ 24,6 %	+ 86,1 %	+ 3,8 %	+ 31,6 %	+ 31,2 %
Yves Saint Laurent	+ 23,4 %	+ 118,5 %	+ 28,1 %	+ 46,8 %	+ 45,6 %
Bottega Veneta	+ 24,6 %	+ 69,0 %	+ 8,9 %	+ 13,7 %	+ 25,1 %
Autres Maisons	+ 33,1 %	+ 111,3 %	+ 26,0 %	+ 34,2 %	+ 43,8 %
Total Maisons de Luxe	**+ 26,0 %**	**+ 92,5 %**	**+ 11,8 %**	**+ 32,5 %**	**+ 34,9 %**
Corporate et autres	+ 22,9 %	+ 176,5 %	+ 24,1 %	+ 13,8 %	+ 43,0 %
Chiffre d'affaires	**+ 25,8 %**	**+ 95,0 %**	**+12,2 %**	**+ 31,9 %**	**+ 35,2 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 91.

(en millions d'euros)	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	2019
Gucci	2 325,6	2 291,5	2 374,7	2 636,6	9 628,4
Yves Saint Laurent	497,5	475,5	506,5	569,6	2 049,1
Bottega Veneta	248,1	300,9	284,3	334,3	1 167,6
Autres Maisons	576,9	648,4	612,3	699,9	2 537,5
Total Maisons de Luxe	**3 648,1**	**3 716,3**	**3 777,8**	**4 240,4**	**15 382,6**
Corporate et autres	137,2	136,8	106,8	120,1	500,9
Chiffre d'affaires	**3 785,3**	**3 853,1**	**3 884,6**	**4 360,5**	**15 883,5**

(en variation comparable [1])	Variation T1 2021/2019	Variation T2 2021/2019	Variation T3 2021/2019	Variation T4 2021/2019	Variation 2021/2019
Gucci	- 4,0 %	+ 4,3 %	- 6,1 %	+ 17,8 %	+ 3,4 %
Yves Saint Laurent	+ 6,6 %	+ 14,9 %	+ 31,8 %	+ 46,7 %	+ 26,0 %
Bottega Veneta	+ 35,6 %	+ 30,1 %	+ 31,0 %	+ 31,2 %	+ 31,8 %
Autres Maisons	+ 26,0 %	+ 19,8 %	+ 39,8 %	+ 36,4 %	+ 30,6 %
Total Maisons de Luxe	**+ 4,9 %**	**+ 10,5 %**	**+ 9,2 %**	**+ 25,8 %**	**+ 13,1 %**
Corporate et autres	+ 22,0 %	+ 32,3 %	+ 39,4 %	+ 2,6%	+ 23,0 %
Chiffre d'affaires	**+ 5,5 %**	**+ 11,2 %**	**+ 10,0 %**	**+ 25,1 %**	**+ 13,4 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 91.

Résultat opérationnel courant

En 2021, la marge brute du Groupe s'élève à 13 068 millions d'euros, en hausse de + 37,4 % par rapport à 2020. Le taux de marge brute atteint 74,1 % en progression de 1,5 point. Les charges opérationnelles courantes ont, quant à elles, augmenté de + 26,3 %.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Total Maisons de Luxe	5 175,3	3 367,1	+ 53,7 %	5 042,0
Corporate et autres	(158,1)	(231,9)	+ 31,8 %	(263,7)
Résultat opérationnel courant [1]	**5 017,2**	**3 135,2**	**+ 60,0 %**	**4 778,3**

(1) La définition du résultat opérationnel courant est présentée en page 91.

EBITDA

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Résultat opérationnel courant	**5 017,2**	**3 135,2**	**+ 60,0 %**	**4 778,3**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	1 453,2	1 439,0	+ 1,0 %	1 245,3
dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location	*826,5*	*839,4*	*- 1,5 %*	*736,7*
EBITDA [1]	**6 470,4**	**4 574,2**	**+ 41,5 %**	**6 023,6**

(1) La définition de l'EBITDA est présentée en page 91.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Total Maisons de Luxe	6 408,9	4 605,6	+ 39,2 %	6 121,6
Corporate et autres	61,5	(31,4)	+ 295,9 %	(98,0)
EBITDA	**6 470,4**	**4 574,2**	**+ 41,5 %**	**6 023,6**

Le ratio d'EBITDA 2021 rapporté au chiffre d'affaires est en croissance de 1,8 point par rapport à 2020 pour atteindre 36,7 % (34,9 % en 2020).

Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Juste valeur estimée de la cession des activités Girard-Perregaux et Ulysse Nardin	(139,9)	-	n.a.	-
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	(69,1)	(446,6)	+ 84,5 %	(94,9)
Plus-value sur titres PUMA	-	704,6	n.a.	-
Autres produits et charges	(10,8)	(95,0)	+ 88,6 %	(73,6)
Autres produits et charges opérationnels non courants	**(219,8)**	**163,0**	**- 234,8 %**	**(168,5)**

(Cf. Comptes consolidés, Note 8 – Autres produits et charges opérationnels non courants).

Résultat financier

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Coût de l'endettement financier net [1]	(38,2)	(43,3)	+ 11,8 %	(52,3)
Autres produits et charges financiers	(128,9)	(185,5)	+ 30,5 %	(147,6)
Total Résultat financier hors contrats de location	**(167,1)**	**(228,8)**	**+ 27,0 %**	**(199,9)**
Charge d'intérêt sur contrats de location	(106,1)	(112,9)	+ 6,0 %	(109,6)
Résultat financier	**(273,2)**	**(341,7)**	**+ 20,0 %**	**(309,5)**

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en page 92.

En 2021, le coût de l'endettement financier s'établit à 38 millions d'euros (43 millions d'euros en 2020). Cet impact favorable est lié pour l'essentiel à la baisse du coupon moyen obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2021 une charge nette de 129 millions d'euros (186 millions d'euros en 2020) en baisse significative par rapport à l'exercice 2020 sous le double effet de l'amélioration du coût financier des couvertures de change et de la non-reconduction d'effets de change défavorables constatés en 2020.

(Cf. Comptes consolidés, Note 9 – Résultat financier.)

Impôt sur le résultat

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Résultat avant impôt	**4 524,2**	**2 956,5**	**+ 53,0 %**	**4 300,3**
Charge d'impôt courant	(1 458,5)	(657,0)	- 122,0 %	(2 597,9)
Produit (Charge) d'impôt différé	178,1	(102,2)	+ 274,3 %	464,2
Charge d'impôt	**(1 280,4)**	**(759,2)**	**- 68,7 %**	**(2 133,7)**
Taux d'impôt effectif	**28,3 %**	**25,7 %**	**+ 2,6 pts**	**49,6 %**

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Autres produits et charges opérationnels non courants	(219,8)	163,0	**- 234,8 %**	(168,5)
Résultat courant avant impôt	**4 744,0**	**2 793,5**	**+ 69,8 %**	**4 468,8**
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	23,1	25,0	- 7,6 %	27,9
Charge d'impôt sur le résultat courant	**(1 303,5)**	**(784,2)**	**- 66,2 %**	**(1 257,6)**
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant [1]	**27,5 %**	**28,1 %**	**- 0,6 pt**	**28,1 %**

(1) La définition du taux effectif d'impôt sur le résultat courant est présentée en page 92.

(Cf. Comptes consolidés, Note 10 – Impôt sur le résultat.)

4 - PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

Maisons de Luxe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	**17 019,4**	**12 676,6**	**+ 34,3 %**	**15 382,6**
Résultat opérationnel courant	**5 175,3**	**3 367,1**	**+ 53,7 %**	**5 042,0**
en % du chiffre d'affaires	***30,4 %***	***26,6 %***	***+ 3,8 pts***	***32,8 %***
EBITDA	6 408,9	4 605,6	+39,2 %	6 121,6
en % du chiffre d'affaires	*37,7 %*	*36,3 %*	*+ 1,4 pt*	*39,8 %*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	642,6	460,6	+ 39,5 %	651,9
Équivalents temps plein moyens	34 567	32 507	+ 6,3 %	30 956

Les grandes tendances ayant affecté le marché mondial du Luxe et les opérations des Maisons du Groupe sont décrites dans la section faisant office de préambule et présentant les impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du Groupe et ses comptes.

En ce qui concerne l'impact des devises sur les performances de 2021, il est légèrement négatif puisque la croissance publiée par rapport à 2020 est de 0,6 point inférieure à la croissance à change constant. Au premier semestre de l'exercice, l'impact a été particulièrement important (4,4 points), l'Euro s'étant en effet apprécié en moyenne par rapport aux autres devises, notamment au regard du Dollar américain et du Yen japonais. Au second semestre, la tendance s'est inversée avec un affaiblissement de l'Euro conduisant à afficher une croissance publiée de 1,4 point supérieure à la croissance à change constant.

La comparaison par rapport à 2019 montre également que la croissance publiée est pénalisée par la progression moyenne de l'Euro sur l'ensemble de la période (malgré l'évolution plus récente) et s'affiche environ 2,5 points en deçà de la croissance à change constant.

Chiffre d'affaires

En 2021, les ventes des Maisons de Luxe du Groupe s'élèvent à 17 019 millions d'euros et sont en très forte croissance par rapport à 2020 (+ 34,9 % à périmètre et taux de change comparables et + 34,3 % en données publiées). Plus remarquable est la croissance par rapport à 2019 qui s'établit à + 13,1 % à change constant.

Toutes les Maisons ont vu leurs ventes très significativement rebondir par rapport à 2020. Comparé à 2019, le chiffre d'affaires est également en hausse pour l'immense majorité des activités du Groupe, et ce, en dépit d'une réorganisation majeure de la distribution qui pèse sur les ventes *Wholesale*.

En comparaison avec 2020, après un premier trimestre très solide (+ 26,0 %), la progression des ventes a été exceptionnelle au second trimestre (+ 92,5 % en comparable), la performance sur la même période en 2020 ayant été considérablement affectée par la mise en œuvre de mesures strictes de confinement dans les principaux marchés. La croissance a été robuste au troisième trimestre (+ 11,8 %) et a été particulièrement soutenue au dernier trimestre (+ 32,5 %). En valeur absolue, les ventes du quatrième trimestre 2021 atteignent ainsi un niveau record.

La croissance de l'activité par rapport à 2019 a été positive dès le premier trimestre (+ 4,9 %), s'est accélérée au second trimestre (+ 10,5 %) avant de connaître un plateau au troisième trimestre (+ 9,2 %). Le dernier trimestre est quant à lui marqué par une forte accélération (+ 25,8 %).

Chiffre d'affaires par canal de distribution

En 2021, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre, y compris les ventes en ligne sur les sites des Maisons ou par le biais de concessions, s'établissent à 13 782 millions d'euros en croissance de + 39,5 % en comparable par rapport à 2020 et de + 17,7 % par rapport à 2019. Les commentaires précédents, relatifs à la performance trimestrielle, s'appliquent également à la trajectoire de croissance du chiffre d'affaires réalisé directement par les marques.

Si l'activité dans les magasins a pâti, surtout au premier semestre, de fermetures en lien avec les mesures sanitaires allant jusqu'au confinement, le trafic s'est globalement redressé tout au long de l'exercice pour finir à un niveau supérieur à celui enregistré en 2020. Quant à l'e-commerce, il a poursuivi son développement avec une croissance de + 54,9 % en comparable par rapport à 2020 (et une multiplication par plus de 2,5 fois du volume d'affaires par rapport à 2019). La pénétration de l'e-commerce directement géré par les marques du Groupe atteint environ 15 % du canal *retail* en moyenne dont 26 % en Europe de l'Ouest et 23 % en Amérique du Nord. Avec 5 % et 7 % de pénétration au Japon et dans la région Asie-Pacifique respectivement, le potentiel de croissance pour l'e-commerce sur ces marchés est particulièrement significatif.

Ces dynamiques permettent ainsi au chiffre d'affaires des magasins et de l'e-commerce exploités en direct de représenter environ 81 % de l'activité totale contre 78 % au cours des deux exercices précédents. Une telle évolution résulte aussi de la politique à long-terme menée par l'ensemble des marques visant à mieux contrôler leur distribution, y compris l'e-commerce, et à renforcer leur exclusivité tout en conduisant avec prudence l'expansion du réseau de magasins gérés en propre et les investissements qui s'y rapportent.

Au cours de l'exercice écoulé, les ventes aux distributeurs tiers (*wholesale*) ont progressé de + 16,8 % en comparable par rapport à 2020 compte tenu du rebond enregistré au second trimestre. Au dernier trimestre, la progression n'était que de + 4,4 %. Ces chiffres ne traduisent que partiellement l'impact de la réorganisation en cours de ce canal de distribution avec une concentration de l'activité sur les distributeurs les plus qualitatifs. Rapporté à 2019, le chiffre d'affaires *wholesale* est ainsi en baisse de - 3,0 % à change constant. La baisse est ainsi très significative chez Gucci (- 39,4 % comparé à 2019), première marque du Groupe à avoir délibérément engagé ce travail de rationalisation majeure de sa distribution. Yves Saint Laurent a également volontairement contenu les ventes aux distributeurs clés et voit son chiffre d'affaires avec les distributeurs tiers progresser de seulement + 6,5 % par rapport à 2019. Bottega Veneta, portée par son renouveau stylistique et l'expansion des catégories prêt-à-porter et chaussures, a gagné des parts de marché très significatives auprès de ses distributeurs tiers et enregistre ainsi une forte progression de son chiffre d'affaires *wholesale*.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la dynamique de la pandémie, dont les conséquences se sont faites plus durablement sentir dans certaines régions, des tendances macro-économiques et de la faiblesse des flux touristiques, les performances par marché restent contrastées en 2021 comme elles l'ont été tout au long de 2020.

Dans les pays matures, le chiffre d'affaires [1] progresse de + 34,9 % en comparable par rapport à 2020 et la performance est positive par rapport à 2019 à + 4,4 %.

Les ventes en Europe de l'Ouest sont en hausse de + 7,6 % par rapport à 2020. L'activité reste en retrait de - 23,8 % par rapport à 2019, pénalisée par la faiblesse des ventes aux clients non européens. En outre, le réseau de magasins dans la région a été fermé en moyenne à plus de 50 % au premier trimestre et pour environ 26 % au second trimestre. Cependant, la croissance du chiffre d'affaires avec la clientèle locale a été extrêmement robuste et s'est même amplifiée tout au long de l'exercice permettant aux Maisons de délivrer une hausse de + 24,3 % de leurs ventes au dernier trimestre par rapport à 2020 et de réduire considérablement l'écart avec le niveau d'activité réalisé en 2019 (- 11,9 %).

L'activité au Japon a rebondi de + 21,3 % à change constant rapportée à 2020 mais, comparée à 2019, demeure négativement impactée par la pandémie, une croissance de l'économie très modérée et l'absence de touristes chinois. Cependant, après un troisième trimestre affecté par la faiblesse du trafic en lien avec une augmentation des cas de Covid-19 et la tenue des jeux olympiques, le quatrième trimestre est marqué par une accélération très nette de la croissance (+ 33,3 %) avec un dépassement du chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2019 (+ 16,2 % à change constant).

Dans la continuité de 2020, où la dynamique des ventes avait été exceptionnelle dès la réouverture des magasins post-confinement, l'activité des Maisons en Amérique du Nord est en très forte croissance. La hausse du chiffre d'affaires s'établit ainsi à + 76,8 % en 2021 par rapport à 2020. Les ventes des Maisons y dépassent même le niveau de 2019 (+ 62,1 %). L'environnement de consommation y est particulièrement porteur comme expliqué dans la section faisant office de préambule et contribue à la croissance de l'ensemble des canaux de distribution au premier rang desquels l'e-commerce qui enregistre un triplement de ses ventes comparées à 2019. En outre, l'ensemble des catégories et des segments de prix bénéficie de ce rebond de la consommation nord-américaine qui n'a pas faibli au dernier trimestre.

Le chiffre d'affaires total dans les pays émergents progresse de + 34,9 % et dépasse le niveau de 2019 de + 26,0 %. L'activité du Groupe est ainsi de plus en plus équilibrée entre marchés matures et marchés en fort développement qui pèsent pour environ 45 % des ventes.

Dans la région Asie-Pacifique, qui concentre l'essentiel des ventes dans les pays émergents, la croissance du chiffre d'affaires s'établit à + 33,0 % par rapport à 2020 (+ 26,2 % par rapport à 2019). L'ensemble des grands marchés y est en très forte progression par rapport à 2020 à l'exception des pays d'Océanie, durement affectés par les mesures de lutte contre la pandémie. La comparaison des performances par rapport à 2019 montre une situation plus contrastée, la relocalisation en Chine continentale des achats réalisés par les clients chinois s'étant en effet faite en partie au détriment d'autres marchés dans la région. Par rapport à 2019, les ventes enregistrées en Chine continentale ont ainsi quasiment doublé. Toujours rapportée à 2019, l'augmentation des ventes en Corée, un des tous premiers marchés dans le monde, est très solide, l'excellente dynamique des ventes avec la clientèle locale faisant mieux que compenser la perte de la clientèle chinoise.

La performance des Maisons dans les autres marchés des pays émergents (principalement Amérique Latine, Moyen-Orient, Europe de l'Est et Russie) est excellente tant par rapport à 2020 que par rapport à 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2021, toutes les principales catégories de produits ont enregistré une augmentation très substantielle de leur chiffre d'affaires par rapport à 2020. Ce rebond leur permet également de dépasser pour chacune d'entre elles leur niveau d'activité de 2019 dans le réseau de magasins gérés en propre et *online*.

La qualité du portefeuille de marques du Groupe et la pertinence de leurs stratégies contribuent à ce que la croissance soit relativement homogène d'une catégorie à l'autre.

La catégorie maroquinerie, qui est probablement l'une des plus exposées aux variations des flux touristiques, enregistre une croissance de ses ventes moins soutenue que celles des autres catégories. Cette performance s'analyse également au regard de bases de comparaison très élevées pour 2019 et de la politique prudente de gestion des stocks en 2020 qui a conduit les Maisons à limiter le nombre de références et de produits disponibles en magasin en 2020 et pour partie en 2021.

Portées par la désirabilité de l'offre des Maisons, les catégories prêt-à-porter et chaussures bénéficient pleinement du rebond de la consommation de produits de luxe depuis le second semestre 2020 et de la concentration de l'activité sur les clientèles domestiques.

La joaillerie est la catégorie qui croît le plus tant par rapport à 2020 que par rapport à 2019. Cette bonne dynamique profite aux Maisons joaillères du Groupe mais aussi à l'offre de joaillerie des Maisons de couture et maroquinerie. L'exercice est en outre marqué par un rebond des ventes de pièces de haute-joaillerie. L'activité est globalement portée par la demande asiatique mais progresse à nouveau fortement en Europe de l'Ouest et au Moyen-Orient sans pour autant y retrouver encore les niveaux de 2019.

Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, à l'instar de l'industrie horlogère, avaient été très lourdement affectées par les effets induits de la pandémie de Covid-19 en 2020 et enregistrent logiquement en 2021 une croissance très significative de leurs ventes qui restent néanmoins en deçà de celles de 2019.

(1) L'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique des Maisons de Luxe se rapporte à l'ensemble des activités (activité dans les magasins et sites de vente en ligne ainsi que les ventes aux distributeurs tiers).

Les revenus tirés des royautés et les autres revenus sont en forte hausse, tirés en premier lieu par les excellentes performances des licences exploités par Kering Eyewear. Ainsi, les royautés perçues au titre de la catégorie lunettes dépassent celles de 2019 quand celles liées à la catégorie Parfums et Cosmétiques n'ont pas effacé le recul enregistré en 2020 en dépit d'un solide rebond au cours de l'exercice clos.

Résultat opérationnel courant

Au titre de l'exercice 2021, le résultat opérationnel courant des Maisons de luxe s'établit à 5 175 millions d'euros en hausse de 1 808 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel courant de 2020 et de 133 millions d'euros par rapport à celui publié en 2019.

À 30,4 %, la profitabilité opérationnelle franchit à nouveau le seuil des 30 % et progresse de 3,8 points par rapport à 2020. Cette amélioration repose évidemment sur un effet de levier opérationnel favorable compte tenu de la croissance de chiffre d'affaires mais aussi d'une maîtrise raisonnée des charges opérationnelles. Néanmoins, l'ensemble des marques, et en premier lieu Gucci, a continué à investir pour soutenir leur développement en accroissant notamment les dépenses en magasins, de marketing, de communication et celles liées aux systèmes d'information tout en renforçant les équipes centrales et au sein des régions.

La profitabilité s'est en outre améliorée entre le premier et le second semestre avec un gain de 1,1 point, comparable à celui enregistré entre les deux semestres de 2019.

L'effet combiné du change et des couvertures de change a par ailleurs eu un impact légèrement défavorable sur la marge opérationnelle courante par rapport à 2020. Il est revanche marginalement favorable pour ce qui concerne la comparaison avec 2019.

L'EBITDA s'établit en 2021 à 6 409 millions d'euros à comparer aux 4 605 millions d'euros enregistrés en 2020 et aux 6 122 millions d'euros publiés en 2019. À 37,7 %, la marge d'EBITDA s'établit à un niveau historiquement élevé.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Les investissements opérationnels, qui n'incluent pas la grande majorité des investissements dans la logistique et les systèmes d'information centralisés par l'entité Corporate au bénéfice des Maisons, s'élèvent à 643 millions d'euros en 2021, en hausse de 182 millions d'euros par rapport à 2020 (soit + 39,5 %) et à un niveau quasi-équivalent à celui de 2019 (652 millions d'euros). Ils représentent 3,8 % des ventes de l'exercice à comparer au ratio de 4,2 % affiché en 2019 (3,6 % en 2020).

Certains projets ont, en effet, été différés dans l'année, l'activité de construction et de rénovation ayant été réduite dans certains marchés au premier trimestre compte tenu des contraintes sanitaires mais aussi en lien avec la volonté des Maisons de concentrer leurs investissements sur les projets les plus prioritaires et stratégiques. Ainsi, comme attendu, la saisonnalité des décaissements liés aux investissements opérationnels est très prononcée en 2021 avec une large majorité des investissements (proche des 2/3) réalisés au second semestre de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, les Maisons de Luxe disposaient d'un réseau de 1 565 magasins exploités en propre dont 815 (52 %) dans les pays matures et 750 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 132 magasins de plus qu'au 31 décembre 2020. La région Asie-Pacifique concentre une vaste majorité (près de 60 %) 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 programmée des réseaux d'Yves Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen.

Gucci

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	**9 730,9**	**7 440,6**	**+ 30,8 %**	**9 628,4**
Résultat opérationnel courant	**3 714,6**	**2 614,5**	**+ 42,1 %**	**3 946,9**
en % du chiffre d'affaires	***38,2 %***	***35,1 %***	***+ 3,1 pts***	***41,0 %***
EBITDA	4 310,6	3 224,9	+ 33,7 %	4 463,6
en % du chiffre d'affaires	*44,3 %*	*43,3 %*	*+ 1,0 pt*	*46,4 %*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	323,8	205,8	+ 57,3 %	337,3
Équivalents temps plein moyens	18 933	17 953	+ 5,5 %	17 157

Chiffre d'affaires

En 2021, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires record de 9 731 millions d'euros, en hausse de + 31,2 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé. Les ventes de la Maison dépassent en valeur absolue leur niveau de 2019. La croissance par rapport à 2019 est de + 3,4 % en base comparable avec une nette accélération au dernier trimestre (+ 17,8 %).

Néanmoins, compte tenu de la réorganisation de la distribution en cours chez Gucci qui entraine une réduction massive de l'activité *wholesale*, c'est le niveau de ventes dans les magasins exploités en propre qui donne probablement la meilleure mesure de la performance intrinsèque de la Maison.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

Bien qu'encore partiellement affecté par des fermetures de points de vente au premier semestre et dans une moindre mesure au troisième trimestre, le chiffre d'affaires de Gucci dans ses magasins et sites de ventes en ligne progresse sur l'année de + 36,7 % par rapport à 2020. Rapporté à 2019, qui avait été une année record après la très forte croissance enregistrée par la marque depuis 2016, la hausse atteint + 10,4 %. Ainsi, au cours des cinq dernières années, l'activité *retail* de Gucci a progressé de l'ordre de + 20 % par an en moyenne jusqu'à peser pour 91 % de l'activité de la marque.

Pour ce qui concerne les ventes en magasin, la croissance a été presqu'exclusivement réalisée à nombre de magasins constants au cours des dernières années. En outre, le trafic dans les magasins s'est considérablement redressé tout au long de l'année sans pour autant retrouver ses niveaux de 2019. En revanche, les principaux indicateurs de performance de l'activité *retail* connaissent une très nette amélioration. L'e-commerce de la Maison a connu quant à lui un développement remarquable en 2021 et sa pénétration atteint près de 16 % de l'activité *retail*. La croissance des ventes en ligne est ainsi restée très soutenue en 2021, s'établissant à + 55,1 % par rapport à l'année passée et à + 163,0 % par rapport à 2019.

Les ventes aux distributeurs tiers reculent de - 10,0 % en comparable au regard des ventes de 2020. Rapportées à 2019, elles sont en baisse de - 39,4 %. Une telle évolution est le résultat de la transformation engagée début 2020 de la distribution de Gucci avec l'objectif de la rendre plus exclusive. Le chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs tiers devrait cependant se stabiliser en 2022.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de 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.

Dans les pays matures, la croissance du chiffre d'affaires annuel s'élève à + 41,5 % à taux de change comparables par rapport à 2020, avec des tendances qui restent contrastées par région. En comparable, les ventes de 2021 sont en hausse par rapport à celles enregistrées en 2019.

Grâce, notamment, à une très bonne activité dans les derniers mois de l'année, le chiffre d'affaires réalisé en Europe de l'Ouest progresse de + 16,9 % sur un an. Par rapport à 2019, les ventes restent en baisse, pâtissant de la faiblesse des flux touristiques et d'une longue période de fermeture des magasins dans les marchés les plus importants de la région au début de l'exercice. Toutefois, l'investissement engagé par la Maison pour augmenter sa part de marché dans les principaux marchés européens a porté ses fruits dès 2021 avec une hausse graduelle mais continue de ses ventes auprès des clientèles locales. La stratégie de Gucci en Europe de l'Ouest s'inscrit néanmoins dans un temps long et justifie également le maintien du réseau de magasins existant dans l'attente de la reprise des flux touristiques.

Au Japon, les ventes progressent à nouveau avec un taux de croissance qui s'établit à + 19,0 % sur un an sans pour autant que l'activité retrouve son niveau de 2019. Les tendances de consommation sur ce marché se sont améliorées au dernier trimestre mais la chute des flux touristiques continue de peser négativement sur l'activité (avec un impact moindre qu'en Europe de l'Ouest, la consommation domestique étant en 2019 très largement majoritaire).

En Amérique du Nord, l'activité rebondit très fortement puisque les ventes *retail* de la Maison y progressent de presque + 67 % à change constant comparées tant à 2020 qu'à 2019. Les raisons de cette performance en Amérique du Nord sont celles exposées dans la note faisant office de préambule d'autant que Gucci a une offre large, pertinente dans toutes les catégories et segments de prix, lui permettant de répondre à la demande américaine sous toutes ses formes. La Maison dispose en outre d'un réservoir de croissance dans la région dans la mesure où son réseau de magasins est resté relativement stable ces dernières années et pourrait être complété dans certaines villes qui s'affirment comme de nouveaux marchés porteurs pour le secteur.

Dans les pays émergents, qui pèsent pour un peu plus de la moitié de l'activité de Gucci en 2021, le chiffre d'affaires augmente de + 32,5 % à change constant par rapport à 2020 et de + 20,0 % par rapport à 2019.

La croissance en Asie-Pacifique s'établit à + 29,5 % sur un an et reste extrêmement dynamique depuis le printemps 2020 et la fin graduelle des confinements stricts dans la région. Cette hausse est principalement portée par la Chine Continentale, tant grâce à l'essor des ventes en ligne que de l'activité en magasins. Ces tendances sont soutenues par la hausse de la demande chinoise ainsi que par le rapatriement de la consommation de produits de luxe sur le marché domestique. Il est ainsi notable que le développement de l'e-commerce dans le pays ne cannibalise pas significativement les ventes des magasins. En Chine toujours, l'activité se reprend fortement à Macao et Hong Kong même si les ventes restent en deçà de leurs niveaux de 2019. La Corée reste un marché très dynamique pour Gucci grâce au succès de la marque auprès de la clientèle locale et malgré la mauvaise performance du canal *Duty Free* (que la marque a la particularité d'intégrer à son réseau de magasins gérés en propre et qui souffre de l'absence de touristes chinois). Le niveau d'activité en Corée dépasse en effet celui de 2019. À l'exception de l'Australie pénalisée par l'application de mesures de confinement strictes, les autres marchés dans la région Asie-Pacifique affichent en 2021 des croissances très robustes par rapport à 2020 mais, comparés à 2019, restent globalement affectés par la baisse des achats réalisés par les touristes chinois.

Dans les autres régions du monde, la progression des ventes est très soutenue par rapport à 2020 et, pour la majorité des marchés, par rapport à 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2021, les ventes de toutes les principales catégories de produits enregistrent une progression très substantielle de leurs ventes dans les magasins en propre par rapport à 2020. L'augmentation du prix moyen de vente, fruit de l'évolution du mix produit et de hausse de prix, contribue significativement à cette croissance.

Pour l'année de ses 100 ans, Gucci a en effet continué de faire évoluer subtilement sa proposition créative, son esthétique et son offre de produits pour répondre aux attentes de tous les profils de clientèle. Avec la collection Aria, la Maison a su capitaliser sur son héritage unique tout en restant résolument contemporaine et moderne. C'est à la recherche de cet équilibre que travaillent les équipes créatives et la direction du *Merchandising* comme elles veillent constamment à maximiser le potentiel de croissance de chaque catégorie en adaptant constamment l'offre produits pour toucher la clientèle la plus large possible et en optimisant la répartition entre *carryovers* et nouveautés. La dynamique des ventes au dernier trimestre de l'exercice doit beaucoup aux lancements réussis de nouveautés et l'introduction régulière de nouvelles déclinaisons des pièces iconiques qui permettent aussi de nourrir les campagnes de communication et d'animer les points de ventes.

Les ventes de maroquinerie ont pu être affectées une partie de l'année par la gestion prudente en 2020 du nombre de références disponibles en magasins. Néanmoins, pour l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires de la catégorie rebondit fortement par rapport à 2020, avec une forte accélération au dernier trimestre, et progresse également par rapport à 2019 dans presque tous les grands marchés, l'Europe de l'Ouest restant pour partie affectée par les fermetures de magasins en début d'année et par la faiblesse du tourisme.

Les autres catégories, moins sensibles aux variations des flux touristiques et portées par l'e-commerce, connaissent des progressions très robustes par rapport à 2019.

Les revenus issus des *royalties* progressent fortement par rapport à 2020. Si dans la catégorie Lunettes, gérée par Kering Eyewear, le niveau d'activité dépasse celui de 2019 il reste en retrait pour la licence confiée à Coty dans la catégorie Parfums et Cosmétiques.

Résultat opérationnel courant

Pour l'année 2021, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 3 715 millions d'euros, en hausse de + 42,1 % par rapport au résultat opérationnel de 2020.

La marge opérationnelle courante de Gucci progresse de 3,1 points pour s'établir à 38,2 %.

L'amélioration de la marge opérationnelle courante résulte d'un effet de levier logiquement favorable au regard de la hausse du chiffre d'affaires. Toutefois, dans cette année, qui est également celle du centenaire, et pour profiter pleinement du rebond de l'industrie du Luxe, Gucci a continué d'investir en allouant des 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. Compte tenu de cette augmentation ciblée de la base de coûts, plus particulièrement dans la deuxième partie de l'année, la profitabilité de la Maison a progressé de 0,7 points entre le premier et le second semestre de l'exercice.

Pour 2021, l'EBITDA de Gucci s'élève à 4 311 millions d'euros, en hausse de 1 086 millions d'euros par rapport à 2020 (soit une marge d'EBITDA de 44,3 %).

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2021, Gucci exploitait 501 magasins en direct, dont 226 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, Gucci a ouvert en net 18 magasins, principalement en Asie. 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'élèvent à 324 millions d'euros en augmentation de + 57,3 % par rapport à 2020 mais quasi-stables comparés à 2019. 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

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	**2 521,0**	**1 744,4**	**+ 44,5 %**	**2 049,1**
Résultat opérationnel courant	**714,6**	**400,0**	**+ 78,7 %**	**562,2**
en % du chiffre d'affaires	***28,3 %***	***22,9 %***	***+ 5,4 pts***	***27,4 %***
EBITDA	914,5	589,9	+ 55,0 %	733,7
en % du chiffre d'affaires	*36,3 %*	*33,8 %*	*+ 2,5 pts*	*35,8 %*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	71,8	52,7	+ 36,2 %	98,0
Équivalents temps plein moyens	4 587	3 810	+ 20,4 %	3 606

Chiffre d'affaires

En 2021, les ventes d'Yves Saint Laurent s'établissent à 2 521 millions d'euros et progressent de + 45,6 % et + 26,0 % à change constant par rapport à, respectivement, 2020 et 2019 sur la même période. Comparée à 2019, la croissance de l'activité s'est accélérée tout au long de l'exercice, passant de + 6,6 % au premier trimestre à + 46,7 % pour le dernier trimestre.

C'est une nouvelle année de forte croissance pour la Maison qui a enregistré une progression moyenne de ses ventes d'environ 22 % par an au cours des dix dernières années en dépit du recul contenu de chiffre d'affaires en 2020. La taille de la Maison a ainsi été multipliée par sept depuis 2011.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

L'activité dans les magasins de la Maison pèse pour 74 % du total et est en hausse de + 55,3 % par rapport à 2020, portée principalement par la croissance à périmètre de magasins constant. La progression atteint + 35,0 % par rapport à 2019. Cette évolution résulte d'une reprise matérielle du trafic dans les magasins par rapport à 2020, certes inégale selon les régions, d'une amélioration marquée des différents indicateurs de performance *retail* et de la croissance continue des ventes en ligne. L'activité *online* de la Maison progresse de + 81,7 % rapportée à 2020, sur des bases de comparaison pourtant élevées, et triple de taille par rapport à 2019.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent une croissance de + 22,9 % comparées à 2020. Cependant, rapportées à celles de 2019, leur croissance est plus modeste atteignant + 6,5 % en comparable. En effet, si la distribution *wholesale* reste stratégique pour Yves Saint Laurent car très complémentaire de sa distribution en propre, la marque 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.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la marque, 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 l'exercice clos, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires fortement progresser par rapport à 2020 dans toutes les grandes zones géographiques. Cependant, à l'image de l'industrie du luxe, la performance d'Yves Saint Laurent est contrastée selon les régions.

L'activité sur les marchés historiques se reprend et la croissance s'établit à + 65,7 % par rapport à 2020 et à + 30,3 % rapportée à 2019.

En Europe de l'Ouest et au Japon, l'attachement des clientèles locales à la marque et un redressement continu du trafic tout au long de l'année expliquent la progression du chiffre d'affaires par rapport à 2020 de respectivement + 38,4 % et + 17,6 %.

Toutefois, bien que moins exposée que d'autres Maisons au tourisme, la faiblesse des flux touristiques a continué de peser sur les ventes dans ces deux régions en comparaison avec 2019. L'activité y reste juste en deçà des niveaux atteints en 2019 à l'exception du dernier trimestre qui bénéficie d'une nette accélération des ventes aux clients européens et japonais.

La pénétration de la Maison aux États-Unis, le rebond du trafic dans les magasins et le dynamisme des ventes en ligne sont les moteurs d'une performance exceptionnelle en Amérique du Nord avec une croissance de chiffre d'affaires de + 109,6 % par rapport à 2020 et de + 104,5 % par rapport à 2019.

La croissance des ventes en magasins dans les pays émergents s'établit à + 41,5 % sur un an et à + 43,2 % sur deux ans.

En Asie-Pacifique, qui pèse pour l'essentiel du chiffre d'affaires de la marque dans les pays émergents, l'activité progresse de + 36,0 % et + 38,5 % par rapport à 2020 et 2019 respectivement. Le moteur de la croissance dans la région reste la Chine permettant à la marque de doubler de taille en Chine continentale comparée à 2019. Les ventes des autres destinations majeures dans la région sont en forte progression par rapport à 2020 mais rapporté à 2019, c'est en Corée, marché clé car prescripteur, que la Maison affiche la plus forte croissance.

La performance de la marque au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent, est en outre remarquable.

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 2020 et dépassent leur niveau de 2019 dans le réseau de points de vente et de sites gérés par la marque.

La maroquinerie reste pour la marque la première catégorie avec un taux de croissance de ses ventes par rapport à 2020 et 2019 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 avec une équipe de création dédiée, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la Maison opère, de nouveaux clients, et fidéliser ses clients existants.

Les ventes des collections prêt-à-porter pour femme et pour homme sont en très forte hausse, avec une accélération continue tout au long de l'année. 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 souliers rebondit également et dépasse son niveau de 2019, tiré en premier lieu par le succès des collections pour femmes.

Les revenus des *royalties* perçues dans le domaine des lunettes progressent par rapport à 2019 et a fortiori par rapport à 2020 grâce au travail soutenu des équipes de Kering Eyewear. Les *royalties* perçues de L'Oréal sont en nette hausse sur un an et sont quasi-stables par rapport à 2019.

Résultat opérationnel courant

En 2021, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 715 millions d'euros, un niveau record pour la Maison. Il progresse de + 78,7 % par rapport à 2020.

La profitabilité opérationnelle atteint également un plus haut historique pour s'établir à 28,3 % en hausse de 5,4 points par rapport à 2020 et de 0,9 point comparée à 2019.

Cette nouvelle amélioration est en ligne avec les ambitions de la marque et la trajectoire de croissance qu'elle s'était fixées avant la crise de la Covid-19. Elle confirme, en outre, que 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 325 millions d'euros pour s'établir à 915 millions d'euros. La marge d'EBITDA ressort à 36,3 % contre 33,8 % et 35,8 % publiés respectivement en 2020 et 2019.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2021, la Maison exploitait 268 magasins en propre dont près de la moitié (128) dans les pays émergents. En net, 29 magasins ont été ouverts au cours de l'année 2021 dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices et dans les limites que les mesures de confinement ont imposées en matière de réalisation de travaux et d'ouvertures dans certaines régions, notamment en début d'année. La quasi-totalité des ouvertures se rapportent à des points de vente en Asie et en Amérique du Nord, régions où la croissance de l'activité est très soutenue et où la marque ne dispose pas toujours d'un réseau de distribution à la mesure de son potentiel.

Les investissements opérationnels de la Maison s'établissent à 72 millions d'euros en hausse de 19 millions d'euros par rapport à 2020 mais en deçà du niveau de 2019, année marquée par un programme d'investissements massif liés à des ouvertures de magasins.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	**1 502,8**	**1 210,3**	**+ 24,2 %**	**1 167,6**
Résultat opérationnel courant	**286,5**	**172,0**	**+ 66,6 %**	**215,2**
en % du chiffre d'affaires	***19,1 %***	***14,2 %***	***+ 4,9 pts***	***18,4 %***
EBITDA	448,9	333,6	+34,6 %	374,3
en % du chiffre d'affaires	*29,9 %*	*27,6 %*	*+ 2,3 pts*	*32,1 %*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	67,0	48,4	+ 38,4 %	57,8
Équivalents temps plein moyens	3 777	3 831	- 1,4 %	3 754

Chiffre d'affaires

En 2021, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 503 millions d'euros, un plus haut historique, et est en progression de + 25,1 % en données comparables sur un an. Bottega Veneta avait particulièrement bien résisté en 2020 et avait été une des rares marques de l'industrie à afficher une croissance de ses revenus. Rapportées à 2019, les ventes de la Maison sont ainsi en hausse de + 31,8 % à change constant. Cette performance témoigne de la mise en œuvre réussie de la stratégie 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 les points de vente.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans le réseau de points de vente exploités en propre. Cependant, depuis près de deux ans, l'appréciation croissante de la marque par les acheteurs *wholesale* a permis à Bottega Veneta de regagner des parts de marché auprès de ses distributeurs tiers. Ainsi, la contribution des magasins directement gérés par la marque se stabilise à environ 75 % du chiffre d'affaires.

Les ventes dans les magasins de la Maison, y compris l'e-commerce, progressent de + 28,5 % par rapport à 2020 et de + 22,3 % par rapport à 2019. Cette croissance est portée par un développement sain et maitrisé des ventes à magasin constant comme des ventes en ligne. L'internalisation des opérations précédemment gérées dans le cadre d'une joint-venture avec Yoox a contribué en effet à dynamiser l'activité e-commerce dont la taille a été multipliée par quatre depuis 2019.

La forte augmentation des ventes aux distributeurs tiers (+ 15,7 % comparées à 2020 et + 72,9 % par rapport à 2019) atteste de la désirabilité retrouvée de la marque auprès des acheteurs professionnels. Pour autant, cette excellente performance s'appuie sur un travail de réorganisation de ce canal, visant à ne travailler qu'avec un nombre restreint de partenaires très qualitatifs. Les chiffres du dernier trimestre montrent ainsi une modération de la croissance du *wholesale* (en comparaison avec 2019) et cette tendance à la normalisation devrait se poursuivre en 2022.

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.

2021 a confirmé les tendances qui s'étaient dégagées en 2020 : en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, marchés où les clientèles locales avaient été les premières à avoir été conquises par le renouveau créatif de la Maison, l'activité a été très soutenue tout au long de l'année quand la désirabilité de Bottega Veneta continuait de se renforcer en Asie.

Ainsi, dans les pays émergents, les ventes de la marque enregistrent une progression de + 23,9 % en comparable par rapport à 2020 et de plus de 40 % par rapport à 2019. La croissance est notamment extrêmement robuste dans les deux principaux marchés d'Asie-Pacifique, en Chine continentale et en Corée, où la marque a au moins doublé de taille en deux ans.

Dans les pays matures, l'activité de la Maison est en hausse de + 34,0 % et dépasse les niveaux atteints en 2019.

En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une forte augmentation de ses ventes par rapport à 2020 (+ 83,3 %) comme par rapport à 2019 (+ 67,0 %). C'est une performance remarquable au regard du positionnement de la Maison et de son offre globalement moins aspirationnelle que d'autres marques du Groupe.

Au Japon, les ventes rebondissent à + 31,6 % rapportées à 2020 et reviennent à leur niveau de 2019. L'évolution de l'activité sur ce marché tout au long de l'année semble ainsi montrer une adhésion croissante de la clientèle locale à la nouvelle esthétique de la Maison et à l'élargissement de son offre.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires réalisé auprès de la clientèle domestique est toujours en très forte hausse mais la performance sur ce marché (+ 7,0 % sur un an) s'analyse au regard de bases de comparaison élevées, la Maison ayant été une des plus résilientes dans cette région en 2020.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Toutes les grandes catégories de produits enregistrent une progression de leur chiffre d'affaires, rapportée à 2020 ou 2019.

La maroquinerie reste le cœur de métier de Bottega Veneta avec 71 % des ventes totales, y compris les ventes aux tiers. Les nouvelles lignes rencontrent un vif succès auprès de la clientèle de la Maison tandis que les lignes lancées au cours des dernières années s'installent à l'évidence comme des *carryovers*. 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.

Les ventes des autres catégories progressent fortement compte tenu du très bon accueil réservé aux collections de prêt-à-porter et de chaussures femme mais aussi au vestiaire masculin dans la continuité de 2020 qui avait vu les actions engagées pour redynamiser les collections Homme déjà porter leurs fruits.

Résultat opérationnel courant

Pour 2021, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 286 millions d'euros et progresse de + 66,6 % par rapport à 2020. Il dépasse également de 71 millions d'euros le résultat opérationnel publié en 2019.

La profitabilité opérationnelle s'établit à 19,1 % en hausse de 4,9 points par rapport à 2020. Elle gagne également 0,7 point comparée à 2019. Cette progression est liée à un effet de levier opérationnel favorable alors même que la Maison a investi massivement en 2021 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'arbitrage dans l'allocation des ressources pour les concentrer sur les dépenses les plus nécessaires. La profitabilité de la marque devrait continuer à s'améliorer graduellement.

L'EBITDA s'élève à 449 millions d'euros. La marge d'EBITDA progresse de 2,3 points pour approcher le seuil des 30 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2021, la distribution en propre repose sur 263 magasins, dont 125 dans les pays émergents. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert en net 2 points de vente. Comme en 2020, 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'élèvent à 67 millions d'euros en 2021, en hausse tant par rapport à 2020 qu'à 2019 mais à un niveau relatif globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (4 à 5 %).

Autres Maisons

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	**3 264,7**	**2 281,3**	**+ 43,1 %**	**2 537,5**
Résultat opérationnel courant	**459,6**	**180,6**	**+ 154,5 %**	**317,7**
en % du chiffre d'affaires	***14,1 %***	***7,9 %***	***+ 6,2 pts***	***12,5 %***
EBITDA	734,9	457,2	+ 60,7 %	550,0
en % du chiffre d'affaires	*22,5 %*	*20,0 %*	*+ 2,5 pts*	*21,7 %*
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	180,0	153,7	+ 17,1 %	158,8
Équivalents temps plein moyens	7 270	6 913	+ 5,2 %	6 439

Chiffre d'affaires

En 2021, les ventes de l'ensemble des Autres Maisons rebondissent fortement et progressent de + 43,8 % en comparable par rapport à 2020. Cette excellente dynamique replace les Autres Maisons sur leur trajectoire de croissance en effaçant les pertes de chiffre d'affaires de 2020. Rapportée à 2019, l'activité de 2021 est en ainsi en hausse de + 30,6 %.

Aucun effet de périmètre n'impacte ces chiffres, la performance des marques horlogères étant encore intégralement consolidées en 2021 en dépit de l'annonce de leur cession dans le courant du premier semestre 2022.

Balenciaga et Alexander McQueen, rares marques de l'industrie dont les ventes avaient progressé en 2020, affichent une fois encore des performances remarquables, notamment rapportées à 2019.

Qeelin bénéfice à plein de la bonne santé du marché du Luxe en Chine continentale même si les ventes du second semestre ont été pour partie affectées par une modération du trafic liée à la mise en œuvre de mesures de lutte contre la pandémie de Covid-19. La Maison s'installe comme un acteur incontournable de la joaillerie sur ce marché.

En dépit du poids historique de l'Europe de l'Ouest dans son activité et de l'importance de grands clients qui ont moins voyagé que par le passé, Boucheron réalise en 2021 une performance exceptionnelle. Son chiffre d'affaires de l'année dépasse de loin celui réalisé en 2019 et son développement en Asie se confirme être extrêmement prometteur.

Pomellato, dont la distribution reste à ce jour majoritairement européenne, voit ses ventes augmenter par rapport à 2020 et dépasser celles de 2019. L'année a été marquée pour la Maison par le vingtième anniversaire de la collection Nudo mais aussi par le développement réussi d'une offre de haute-joaillerie.

Brioni, qui a continué de mettre en œuvre son plan de transformation et de réorganisation, enregistre un rebond encourageant de son chiffre d'affaires par rapport à 2020, qui ne comble pas encore pour autant l'écart avec la performance de 2019.

Girard Perregaux et Ulysse Nardin bénéficient de la reprise de l'industrie horlogère et voient leurs ventes très fortement progresser par rapport à 2020. La réorganisation de leur distribution qui a conduit à une réduction du nombre de détaillants ne leur permet pas en revanche de retrouver leur niveau d'activité de 2019.

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 + 46,2 % sur un an (+ 39,7 % sur deux ans). Par rapport à 2019, cette croissance résulte pour partie de l'ouverture de nouveaux magasins en lien avec la stratégie visant à privilégier une distribution plus exclusive. Elle est aussi due au développement rapide des ventes en ligne, principalement pour les marques de Couture et Maroquinerie.

Les ventes aux tiers (*wholesale*) se sont reprises en 2021 en progressant de + 39,5 % en un an. La croissance par rapport à 2019 s'établit à + 21,4 %. Elle confirme que les Autres Maisons, en premier lieu Balenciaga, travaillent à concentrer l'activité *wholesale* sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires. Cette recherche d'exclusivité devrait s'amplifier en 2022.

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. Ainsi, si les ventes sont en hausse dans toutes les régions par rapport à 2020, elles n'égalent pas encore leur niveau de 2019 en Europe de l'Ouest et au Japon.

Le chiffre d'affaires progresse de + 35,5 % à change constant dans les pays matures et dépasse de + 14,8 % le chiffre d'affaires de 2019. La croissance en Amérique du Nord est très soutenue tant par rapport à 2020 (+ 96,0 %) que par rapport à 2019 (quasiment + 100 %). Le rebond de l'activité est très solide en Europe de l'Ouest et au Japon comparé à 2020 (respectivement + 14,5 % et + 24,0 %). Le recul des ventes comparé à 2019 est très faible, la performance des Autres Maisons sur ces marchés s'étant améliorée tout au long de l'exercice.

Dans les pays émergents, le chiffre d'affaires est en hausse de + 59,1 % par rapport à 2020 et progresse de + 67,0 % sur deux ans. La grande Chine et la Corée sont les premiers moteurs de cette performance. Plus particulièrement en Chine continentale, les Autres Maisons bénéficient pleinement du rapatriement de la demande chinoise dans un contexte d'ouverture de magasins, d'une notoriété accrue et d'appréciation croissante de leur offre. Elles y ont ainsi plus que triplé leurs ventes depuis 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2021, toutes les catégories exploitées par les Maisons de Couture et Maroquinerie affichent des taux de croissance très élevés tant par rapport à 2020 que par rapport à 2019. Une telle performance témoigne de l'excellent accueil réservé aux collections des Maisons sur ces segments dans une année de rebond de l'activité.

Notamment, l'offre de maroquinerie de Balenciaga et Alexander McQueen s'est étoffée et a séduit de nouveaux clients. Les ventes de la catégorie progressent ainsi fortement.

La catégorie prêt-à-porter enregistre également une croissance très élevée de ses ventes, en premier lieu les pièces du vestiaire masculin.

L'activité de la catégorie chaussures est restée quant à elle particulièrement dynamique, portée par la désirabilité de l'offre de Balenciaga et Alexander McQueen.

Les marques de joaillerie ont continué en 2021 de mettre en œuvre avec succès leur plan de développement et voient leur chiffre d'affaires augmenter très matériellement sur un an comme sur deux ans. En conséquence, la catégorie joaillerie, y compris l'offre des Maisons de couture, affiche un des taux de croissance les plus élevés.

Enfin, après s'être massivement contracté en 2020, le chiffre d'affaires des marques horlogères rebondit en 2021.

Les *royalties* sont en hausse par rapport à 2020 et 2019, principalement grâce à la très bonne performance des licences gérées par Kering Eyewear.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2021 à 459 millions d'euros, et fait plus que doubler par rapport à 2020. Il progresse de + 44,7 % par rapport à 2019. La profitabilité opérationnelle atteint 14,1% en augmentation de 6,2 points et 1,6 point rapportée à celles, respectivement, de 2020 et 2019.

L'amélioration par rapport à 2020 concerne l'ensemble des Autres Maisons et s'explique logiquement par un effet de levier opérationnel favorable même si les marques ont intensifié leurs efforts et leurs dépenses pour exploiter au mieux cette phase d'expansion du marché du Luxe. La comparaison par rapport à 2019 montre que la majorité des Maisons a atteint une taille critique qui leur permet d'absorber une hausse des charges opérationnelles tout en faisant progresser leur marge opérationnelle. Pour les marques plus proches du point mort ou encore engagées dans un plan de restructuration ou de réorganisation comme Brioni, les niveaux de profitabilité de 2021 restent en deçà ou proches de ceux de 2019.

L'EBITDA s'élève à 734 millions d'euros en hausse de 277 millions d'euros sur un an. La marge d'EBITDA dépasse à nouveau le seuil de 20 % et gagne 0,8 point par rapport à 2019 pour s'établir à 22,5 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 533 unités au 31 décembre 2021, soit 83 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2020. Cette augmentation est en majorité liée à des ouvertures de boutiques Balenciaga et Alexander McQueen en Asie mais aussi en Amérique du Nord. L'exercice a également été marqué par l'expansion du réseau des Maisons de Joaillerie, avec à nouveau une concentration des ouvertures en Asie.

Il en résulte que la répartition géographique du réseau de points de vente s'équilibre avec 262 magasins dans les pays matures et 271 dans les pays émergents.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons sont donc logiquement en hausse pour s'établir à 180 millions d'euros. Ce sont 26 millions d'euros de plus qu'en 2020, année où un effort d'investissement avait été maintenu pour les Autres Maisons.

Corporate et autres

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	**625,8**	**423,6**	**+ 47,7 %**	**500,9**
Résultat opérationnel courant (hors plans d'intéressement long terme Corporate)	(131,7)	(184,6)	+ 28,7 %	(195,5)
Coût des plans d'intéressement long terme Corporate	(26,4)	(47,3)	+ 44,2 %	(68,2)
Résultat opérationnel courant	**(158,1)**	**(231,9)**	**+ 31,8 %**	**(263,7)**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	291,4	326,3	- 10,7 %	303,9
Équivalents temps plein moyens	4 269	4 139	+ 3,1 %	3 946

Le segment « Corporate et autres » regroupe les équipes du siège de Kering, les services centraux qui y sont attachés 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.

Il intègre également la direction Sourcing de Kering (KGS) qui constitue un centre de profit au titre des prestations qu'elle réalise pour le compte de marques hors Groupe dont des enseignes de l'ex-Groupe Redcats.

En outre, depuis le 1er janvier 2017, la performance de Kering Eyewear est reportée dans ce segment.

Au cours de l'exercice 2021, le chiffre d'affaires total de Kering Eyewear s'établit à 706 millions d'euros et intègre trois mois d'activité de LINDBERG suite à son acquisition finalisée le 30 septembre 2021. Les ventes de Kering Eyewear progressent ainsi de + 45,0 % (données publiées) et de + 40,8 % à change et périmètre constants par rapport à 2020. Elles dépassent celles réalisées en 2019 de + 16,9 % à change et périmètre comparables. L'augmentation du nombre de licences, avec l'addition de Chloé et Dunhill en début d'année, n'explique que marginalement cette croissance qui tient essentiellement à l'excellente gestion de Kering Eyewear, à son agilité et à sa capacité à innover.

La performance par semestre doit s'analyser au regard de la saisonnalité de l'activité de Kering Eyewear (davantage concentrée sur le premier semestre) et les bases de comparaison très favorables dans la première partie de l'année.

Hors ventes aux grands distributeurs internationaux et boutiques des marques, la zone EMEA reste le premier marché de Kering Eyewear suivi de la zone Amérique. La part de la zone Asie-Pacifique (y compris Japon) dans le chiffre d'affaires a de nouveau légèrement reculé compte tenu du poids du *travel retail* dans la région. Analysé sous l'angle des canaux de distribution, les chaînes locales et les trois « Os » (Opticien/Optométriste/Ophtalmologiste) constituent le premier vecteur des ventes de Kering Eyewear (plus de 50 % en 2021 comme en 2020). Ce canal est celui qui progresse le plus après avoir démontré sa résilience en 2020 (stabilité de l'activité). Une telle performance témoigne de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear.

La contribution de Kering Eyewear au chiffre d'affaires annuel du Groupe, après élimination des ventes intragroupe et des royalties perçues par les Maisons, s'élève à 599 millions d'euros en hausse de + 44,9 % à change et périmètre constants par rapport à 2020 (+ 24,1 % comparée à 2019).

Compte tenu de la remarquable progression des ventes, d'une bonne maitrise des coûts et maintenant que l'indemnité payée à Safilo pour anticiper la fin de la licence Gucci a été entièrement amortie, le résultat opérationnel courant est en très forte hausse et contribue pour une très large part à la baisse des coûts nets du segment « Corporate et autres ».

Au total, les coûts nets du « Corporate et autres » s'établissent à 158 millions d'euros en 2021, en baisse de 74 millions d'euros et de 106 millions d'euros par rapport, respectivement, à 2020 et 2019.

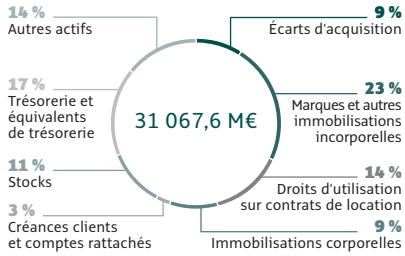
La charge des plans d'intéressement long terme, y compris de ceux bénéficiant aux mandataires sociaux, s'établit à 26 millions d'euros, en baisse de 21 millions d'euros par rapport à la charge constatée en 2020. Le coût des plans a été, d'une part, prudemment provisionné au cours des derniers exercices et, d'autre part, la substitution graduelle d'actions synthétiques Kering (les KMU) par des actions gratuites a un impact comptable favorable à ce stade.

L'augmentation du coût de fonctionnement du siège est très contenue par rapport à 2020 et 2019 et résulte pour une large part de l'amplification des initiatives du Groupe dans le domaine du digital, de l'innovation et des systèmes d'information.

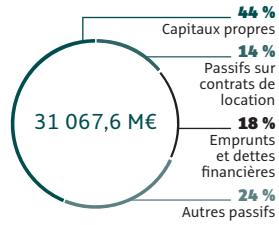
Les investissements opérationnels s'établissent à 291 millions d'euros. Ils sont en baisse de 35 millions d'euros comparés à 2020, exercice où ils avaient atteint un plus haut historique compte tenu du maintien d'investissements stratégiques comme la modernisation de l'ensemble des systèmes d'information et surtout de l'organisation logistique gérés par le Corporate au bénéfice des marques. L'essentiel des décaissements liés à la plateforme logistique de Trecate, située dans le Nord de l'Italie et officiellement inaugurée au premier semestre 2021, avait ainsi été concentré en 2020. Les investissements opérationnels du segment retrouvent ainsi leur niveau de 2019, proche de 300 millions d'euros.

5 - BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2021

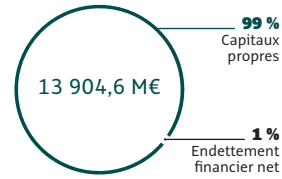
Actif



Passif



Capitaux engagés



Bilan résumé

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Écarts d'acquisition	2 891,2	2 452,2	+ 17,9 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 032,1	6 985,8	+ 0,7 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	4 301,5	3 956,8	+ 8,7 %
Immobilisations corporelles	2 966,9	2 670,2	+ 11,1 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	31,1	36,2	- 14,1 %
Autres actifs non courants	2 412,4	2 883,4	- 16,3 %
Actifs non courants	**19 635,2**	**18 984,6**	**+ 3,4 %**
Stocks	3 368,9	2 845,5	+ 18,4 %
Créances clients et comptes rattachés	977,2	910,4	+ 7,3 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 248,7	3 442,8	+ 52,5 %
Autres actifs courants	1 818,6	1 821,4	- 0,2 %
Actifs courants	**11 413,4**	**9 020,1**	**+ 26,5 %**
Actifs détenus en vue de la vente	**19,0**	**0,7**	**n.a.**
TOTAL ACTIF	31 067,6	28 005,4	+ 10,9 %
Capitaux propres – Part du Groupe	13 346,8	11 820,9	+ 12,9 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	389,4	214,1	+ 81,9 %
Capitaux propres	**13 736,2**	**12 035,0**	**+ 14,1 %**
Emprunts et dettes financières à long terme	2 975,5	3 815,3	- 22,0 %
Passifs non courants sur contrats de location	3 825,8	3 545,8	+ 7,9 %
Autres passifs non courants	1 756,1	1 874,6	- 6,3 %
Passifs non courants	**8 557,4**	**9 235,7**	**- 7,3 %**
Emprunts et dettes financières à court terme	2 441,6	1 776,2	+ 37,5 %
Passifs courants sur contrats de location	675,3	538,0	+ 25,5 %
Autres passifs courants	5 607,8	4 420,4	+ 26,9 %
Passifs courants	**8 724,7**	**6 734,6**	**+ 29,6 %**
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	**49,3**	**0,1**	**n.a.**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	31 067,6	28 005,4	+ 10,9 %

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Emprunts et dettes financières	5 417,1	5 591,5	- 3,1 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5 248,7)	(3 442,8)	- 52,5 %
Endettement financier net	**168,4**	**2 148,7**	**- 92,2 %**

Capitaux engagés

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Capitaux propres	13 736,2	12 035,0	+ 14,1 %
Endettement financier net	168,4	2 148,7	- 92,2 %
Capitaux engagés	**13 904,6**	**14 183,7**	**- 2,0 %**

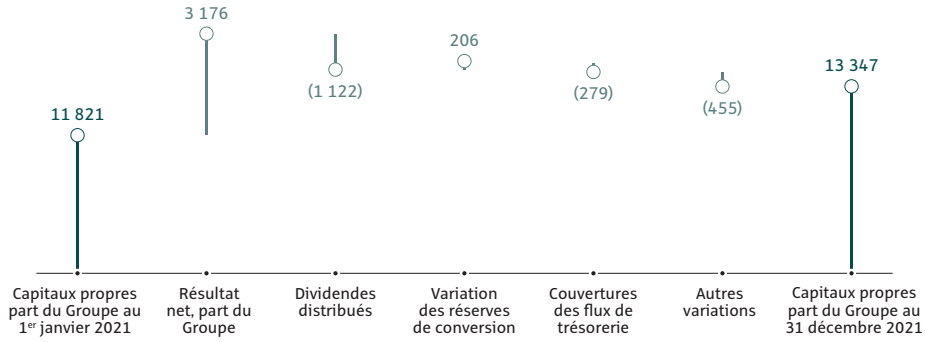
Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2021, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élèvent à 4 985 millions d'euros (4 947 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	3 368,9	2 845,5	429,4	98,4	(4,4)
Créances clients et comptes rattachés	977,2	910,4	12,5	32,4	21,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(1 741,9)	(1 489,6)	(173,2)	(34,2)	(44,9)
Autres actifs (passifs) nets courants	(850,1)	(403,9)	(186,0)	(154,3)	(105,9)
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	(326,4)	(300,8)	16,6	(15,8)	(26,4)
Actifs (Passifs) opérationnels nets courants	**1 427,7**	**1 561,6**	**99,3**	**(73,5)**	**(159,7)**

Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 498 771 664 euros. Il est composé de 124 692 916 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 1 300 000 euros après l'annulation de 325 000 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions (500 071 664 euros de capital social pour 125 017 916 actions au 31 décembre 2020). Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 124 068 705 actions, une fois déduites les 624 211 actions Kering auto-détenues.

(Cf. Comptes consolidés, Note 20 – Capitaux propres.)

6 - COMMENTAIRES SUR L'ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Emprunts obligataires	3 370,2	3 836,8	- 12,2 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	229,4	284,8	- 19,5 %
Billets de trésorerie	702,6	552,2	+ 27,2 %
Dettes financières diverses	1 114,9	917,7	+ 21,5 %
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires	*326,1*	*411,3*	*- 20,7 %*
Emprunts et dettes financières	**5 417,1**	**5 591,5**	**- 3,1 %**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5 248,7)	(3 442,8)	- 52,5 %
Endettement financier net	**168,4**	**2 148,7**	**- 92,2 %**

La définition de l'endettement financier net est présentée en page 92.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 4 501 millions d'euros au 31 décembre 2021 (4 084 millions d'euros au 31 décembre 2020).

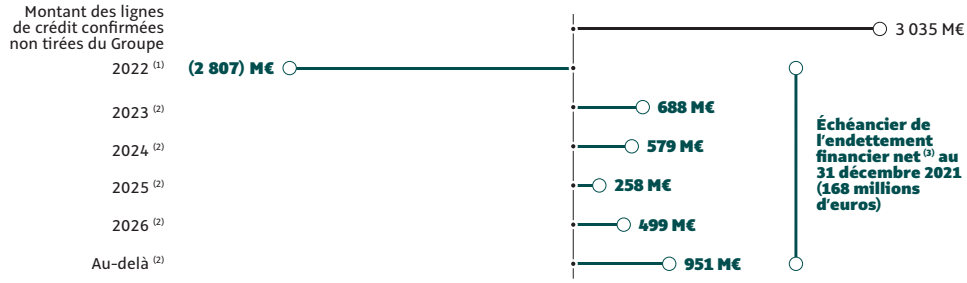
Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière très solide, et l'agence de notation Standard & Poors maintient depuis le 18 avril 2020 la notation à long terme de Kering en « A- » perspective « stable ».

Liquidité

Au 31 décembre 2021, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 5 249 millions d'euros (3 443 millions d'euros au 31 décembre 2020). Le Groupe dispose de 3 035 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (4 365 millions d'euros au 31 décembre 2020). Le solde de ces lignes de crédit confirmées non utilisées s'élève à 3 035 millions d'euros à cette date (4 365 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 92.

La part des emprunts et dettes financières à moins d'un an représente 45,1 % des emprunts et dettes financières totaux au 31 décembre 2021 (31,8 % au 31 décembre 2020). 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 21 – Endettement financier net.)

Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Endettement financier net au 1er janvier	**2 148,7**	**2 812,2**	**- 23,6%**
Cash-flow libre opérationnel	(3 947,8)	(2 104,6)	- 87,6 %
Dividendes versés	1 025,0	1 009,4	+ 1,5 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	78,4	167,2	- 53,1 %
Acquisitions d'actions Kering	538,3	54,1	+ 895,0 %
Remboursement des passifs sur contrats de location (1)	881,6	900,2	- 2,1 %
Cession de PUMA (5,91 % en 2021 / 5,83 % en 2020)	(802,6)	(655,6)	- 22,4 %
Autres acquisitions et cessions	347,1	75,1	+ 362,2 %
Autres mouvements	(100,3)	(109,3)	+ 8,2 %
Endettement financier net au 31 décembre	**168,4**	**2 148,7**	**- 92,2 %**

(1) Correspond aux remboursements de principal pour 775,5 millions d'euros (787,3 millions d'euros en 2020) et d'intérêt pour 106,1 millions d'euros (112,9 millions d'euros en 2020) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

Cash-flow libre opérationnel

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**6 386,4**	**4 280,3**	**+ 49,2 %**
Variation du besoin en fonds de roulement	(38,0)	44,4	- 185,6 %
Impôt payé	(1 472,9)	(1 436,1)	- 2,6 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**4 875,5**	**2 888,6**	**+ 68,8 %**

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**4 875,5**	**2 888,6**	**+ 68,8 %**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(934,0)	(786,9)	- 18,7 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,3	2,9	+ 117,2 %
Cash-flow libre opérationnel (1)	**3 947,8**	**2 104,6**	**+ 87,6 %**

(1) Cash-flow libre opérationnel défini en page 91.

Investissements opérationnels bruts par activité

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Total Maisons de Luxe	642,6	460,6	+ 39,5 %
Corporate et autres	291,4	326,3	- 10,7 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	**934,0**	**786,9**	**+ 18,7 %**

Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2021 s'élève à 998 millions d'euros (1 000 millions d'euros en 2020), incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 21 janvier 2021 pour un montant de 313 millions d'euros.

En 2021, les dividendes versés comprenaient également 27 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (9 millions d'euros en 2020).

Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Cash-flow libre opérationnel	**3 947,8**	**2 104,6**	**+ 87,6 %**
Remboursement des passifs sur contrats de location	(775,5)	(787,3)	+ 1,5 %
Intérêts versés sur contrats de location	(106,1)	(112,9)	+ 6,0 %
Cash-flow disponible opérationnel (1)	**3 066,2**	**1 204,4**	**+ 154,6 %**
Intérêts et dividendes reçus	37,3	6,9	+ 440,6 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(115,7)	(174,1)	+ 33,5 %
Cash-flow disponible (1)	**2 987,8**	**1 037,2**	**+ 188,1 %**

(1) Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis en page 91.

7 - RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

Le résultat net de la Société mère en 2021 constitue un bénéfice de 2 769 millions d'euros (bénéfice de 2 080 millions d'euros en 2020). Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 2 025 millions d'euros (1 631 millions d'euros en 2020).

8 - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2021 sont décrites dans la Note 32 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

9 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Kering annonce la 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.

Héritières d'une longue tradition horlogère, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin n'ont cessé d'évoluer depuis leur acquisition par Kering, tout en préservant leur identité. Alliant approche innovante en matière de design et savoir-faire technique, elles ont repensé leurs univers de produits, lancé de nouveaux modèles iconiques, et réorganisé leurs distributions, avec l'ouverture de magasins en propre et des liens plus forts avec les plus grands distributeurs horlogers.

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.

L'opération devrait être finalisée à la fin du premier semestre 2022 (Cf. Comptes consolidés, Note 8 - Autres produits et charges opérationnels non courants).

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

Mise en œuvre de la deuxième tranche 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 annoncé le 22 février 2022 la mise en place d'un nouveau contrat d'achat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements. Ce nouveau contrat correspond à la deuxième tranche du programme, pour un volume maximal de 650 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social au 15 février 2022.

Les achats ont débuté le 23 février 2022 pour une période pouvant aller jusqu'au 26 avril 2022 au plus tard.

Au 18 mars 2022, 504 827 actions ont été rachetées.

Les actions ainsi rachetées dans le cadre de cette deuxième tranche seront pour partie destinées à être annulées, neutralisant notamment l'impact dilutif non matériel induit par la mise en place envisagée d'un plan d'actionnariat salarié [1]. L'autre partie des actions rachetées sera également allouée à des plans de rémunération de salariés du Groupe en actions Kering. Les volumes respectifs seront arrêtés à l'issue de la période de rachat.

Situation en Ukraine et en Russie

Avec l'aggravation de la crise russo-ukrainienne devenue un conflit armé depuis le 23 février 2022, Kering a annoncé le 4 mars 2022 la fermeture temporaire des magasins exploités par les Maisons du Groupe en Russie (aucun magasin n'est géré en propre en Ukraine).

Face à 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 de l'UNHCR, le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés.

En 2021, le Groupe a réalisé de l'ordre de 1 % de son chiffre d'affaires total en Ukraine et en Russie et la valeur nette des actifs qu'il y détient est non matérielle.

À ce jour, il est difficile de mesurer précisément et avec une assurance raisonnable comment ce conflit pourrait, selon sa durée et son ampleur, affecter la croissance économique mondiale et par conséquent le marché du luxe.

Kering Eyewear acquiert le lunetier américain iconique Maui Jim

Kering Eyewear a annoncé, le 14 mars 2022, avoir signé un accord en vue de l'acquisition de Maui Jim, Inc.

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 et son héritage hawaïen distinctif qui en fait l'incarnation de « l'Esprit Aloha », Maui Jim est une marque authentique qui offre une large gamme de montures solaires et optiques de haute qualité vendues dans plus de 100 pays. Ancrée dans une culture d'innovation, Maui Jim a mis au point la technologie révolutionnaire, exclusive et brevetée, des verres PolarizedPlus2®, qui protège des éblouissements intenses et des UV nocifs tout en améliorant les couleurs naturellement perçues par l'œil.

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 va enrichir 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 contribuera à augmenter le potentiel de croissance de l'ensemble, grâce à l'expansion géographique de Maui Jim et à la capacité de 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.

La transaction, soumise à l'approbation des autorités de la concurrence compétentes, devrait être finalisée dans le courant du second semestre 2022.

10 - PERSPECTIVES

Acteur majeur d'un marché globalement et structurellement porteur, Kering dispose de fondamentaux très solides et d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et à fort potentiel. Ses priorités stratégiques sont très clairement établies. Le Groupe et ses Maisons s'attachent notamment à privilégier la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables tout en menant une expansion ciblée et sélective du réseau de magasins. Kering a pour objectif de faire grandir durablement ses Maisons, d'accroître l'exclusivité de leur distribution et d'asseoir leur trajectoire de profitabilité. Le Groupe investit par ailleurs de manière volontariste pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'*omnichannel*, d'infrastructures logistiques et technologiques, d'expertises et d'outils digitaux innovants.

La survenance de la crise sanitaire puis économique liée à la pandémie de Covid-19 en 2020 a eu des conséquences majeures sur les tendances de consommation, les flux touristiques, et la croissance de l'économie mondiale. Le Groupe, à l'instar de l'industrie du luxe, a été profondément impacté par les effets induits de la pandémie au premier semestre 2020. Des tendances plus favorables se sont dessinées au cours du second semestre 2020 et se sont confirmées en 2021. Bien que restant dépendant de l'évolution de la situation sanitaire et des mesures de restrictions associées en fonction des pays, le marché du luxe connaît un rebond significatif, porté par l'appétence des consommateurs pour ses produits.

Kering est parfaitement positionné pour bénéficier pleinement de cette reprise. Le Groupe poursuit avec constance et détermination la mise en œuvre de sa stratégie, et continuera à piloter et allouer ses ressources en vue de soutenir sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et d'optimiser la rentabilité de ses capitaux employés.

Tant la force de son modèle opérationnel et organisationnel que sa solidité financière confortent la confiance de Kering dans son potentiel de croissance à moyen et long termes.

(1) Sous réserve de l'agrément de l'AMF et de l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

11 - DÉFINITIONS DES INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2020 en :

- neutralisant la part de chiffre d'affaires relative aux entités cédées en 2020 ;
- en intégrant la part de chiffre d'affaires relative aux entités acquises en 2021 ;
- en recalculant l'ensemble du chiffre d'affaires 2020 aux taux de change 2021.

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

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel 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 solde de gestion intermédiaire majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Ce solde intermédiaire 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. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

EBITDA

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

Cash-flow libre opérationnel, 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. En conséquence, 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.

Il est à noter que les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

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.

12 - 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 (acquisitions ou cessions d'actifs) et des investissements opérationnels (croissance organique).

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 465,8 millions d'euros en 2021, correspondant principalement à l'acquisition de LINDBERG (contre un encaissement net de 6,2 millions d'euros pour l'exercice 2020 qui concernait essentiellement l'intégration de la trésorerie des entités acquises).

Pour rappel, les impacts de la trésorerie des activités abandonnées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (principalement Volcom et Redcats) sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées » et consistent en un décaissement de 2,4 millions d'euros en 2021 (décaissement net de 4,3 millions d'euros pour l'exercice 2020).

Investissements opérationnels

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses marques, 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'élèvent à 934 millions d'euros au 31 décembre 2021, en hausse de + 18,7 % par rapport à 2020 et à un niveau quasi-équivalent à celui de 2019 (956 millions d'euros). Pour les Activités Luxe, les investissements sont en hausse de 182 millions d'euros par rapport à 2020 et ont continué de couvrir à la fois la consolidation du réseau de magasins existants, illustrant la poursuite de l'attention portée par le Groupe à la croissance organique, et des ouvertures sélectives.

Les investissements portés par le « Corporate et autres » s'établissent à 291 millions d'euros. Ils sont en baisse de 35 millions d'euros comparés à 2020, exercice où ils avaient atteint un plus haut historique compte tenu du maintien d'investissements stratégiques comme la modernisation de l'ensemble des systèmes d'information et surtout de l'organisation logistique gérés par le Corporate au bénéfice des marques. L'essentiel des décaissements liés à la plateforme logistique de Trecate, située dans le Nord de l'Italie et officiellement inaugurée au premier semestre 2021, avait ainsi été concentré en 2020. Les investissements opérationnels du segment retrouvent ainsi leur niveau de 2019, proche de 300 millions d'euros.

Activités Luxe

Les investissements opérationnels bruts des Activités Luxe s'élèvent à 643 millions d'euros en 2021, en hausse de 182 millions d'euros par rapport à 2020 (soit + 39,5 %) et à un niveau quasi-équivalent à celui de 2019 (652 millions d'euros). Ils représentent 3,8 % des ventes de l'exercice à comparer au ratio de 4,2 % affiché en 2019 (3,6 % en 2020).

Certains projets ont, en effet, été différés dans l'année, l'activité de construction et de rénovation ayant été réduite dans certains marchés au premier trimestre compte tenu des contraintes sanitaires mais aussi en lien avec la volonté des Maisons de concentrer leurs investissements sur les projets les plus prioritaires et stratégiques. Ainsi, comme attendu, la saisonnalité des décaissements liés aux investissements opérationnels est très prononcée en 2021 avec une large majorité des investissements (proche des 2/3) réalisés au second semestre de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, les Maisons de Luxe disposaient d'un réseau de 1 565 magasins exploités en propre dont 815 (52 %) dans les pays matures et 750 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 132 magasins de plus qu'au 31 décembre 2020. La région Asie-Pacifique concentre une vaste majorité (près de 60 %) 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 programmée des réseaux d'Yves Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen.

Gucci

Au 31 décembre 2021, Gucci exploitait 501 magasins en direct, dont 226 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, Gucci a ouvert en net 18 magasins, principalement en Asie. 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'élèvent à 324 millions d'euros en augmentation de + 57,3 % par rapport à 2020 mais quasi-stables comparés à 2019. 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 2021, la Maison exploitait 268 magasins en propre dont près de la moitié (128) dans les pays émergents. En net, 29 magasins ont été ouverts au cours de l'année 2021 dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices et dans les limites que les mesures de confinement ont imposées en matière de réalisation de travaux et d'ouvertures dans certaines régions, notamment en début d'année. La quasi-totalité des ouvertures se rapportent à des points de vente en Asie et en Amérique du Nord, régions où la croissance de l'activité est très soutenue et où la marque ne dispose pas toujours d'un réseau de distribution à la mesure de son potentiel.

Les investissements opérationnels de la Maison s'établissent à 72 millions d'euros en hausse de 19 millions d'euros par rapport à 2020 mais en deçà du niveau de 2019, année marquée par un programme d'investissements massif liés à des ouvertures de magasins.

Bottega Veneta

Au 31 décembre 2021, la distribution en propre repose sur 263 magasins, dont 125 dans les pays émergents. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert en net 2 points de vente. Comme en 2020, 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'élèvent à 67 millions d'euros en 2021, en hausse tant par rapport à 2020 qu'à 2019 mais à un niveau relatif globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (4 à 5 %).

Autres Maisons

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 533 unités au 31 décembre 2021, soit 83 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2020. Cette augmentation est en majorité liée à des ouvertures de boutiques Balenciaga et Alexander McQueen en Asie mais aussi en Amérique du Nord. L'exercice a également été marqué par l'expansion du réseau des Maisons de Joaillerie, avec à nouveau une concentration des ouvertures en Asie.

Il en résulte que la répartition géographique du réseau de points de vente s'équilibre avec 262 magasins dans les pays matures et 271 dans les pays émergents.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons sont donc logiquement en hausse pour s'établir à 180 millions d'euros. Ce sont 26 millions d'euros de plus qu'en 2020, année où un effort d'investissement avait été maintenu pour les Autres Maisons.

CHAPITRE 3
Gouvernement d'entreprise

1 - Gouvernance de Kering 96

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence 96

1.2 Unicité des fonctions de direction 96

1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué 96

1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration 97

1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent 98

1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles 99

2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux 99

2.1 Composition du Conseil d'administration au 16 février 2022 99

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 126

2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société 133

2.5 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 134

3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux 135

4 - Rémunérations des mandataires sociaux 137

4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) 137

4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) 142

4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) 143

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 ci-après 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 des travaux du Conseil d'administration, de la conformité aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère et comprend en son sein la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'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 du Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022 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 et qui a été actualisé le 30 janvier 2020 (le Code AFEP-MEDEF).

1.2 Unicité des fonctions de direction

En 2005, PPR a adopté une gouvernance avec Conseil d'administration et 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'actionnariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionnariat 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 du 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, devient 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 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 effectifs, 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 Administratrices représentant les salariés, soit 55 %), en ce compris une Administratrice Référente. Au 16 février 2022, le Conseil compte huit femmes sur les treize membres qui le composent (soit 55 %, hors Administrateurs représentant les salariés), 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, décrits à la section 2 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 (désigné par le Comité social et économique de Kering, pour le premier ; désigné 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 la personne désignée par ce dernier, 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, sociétales et de gouvernance (« ESG »), la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, multiplie les rencontres avec ses actionnaires. Un *roadshow* ESG s'est notamment tenu entre les 6 et 9 décembre 2021 avec plusieurs investisseurs, représentant, à ces dates, environ 46,1 % du flottant de la Société (soit 26,6 % du capital total). Le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société.

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 du 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.

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.

A 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, sociale, sociétale 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 ;
- 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 du fonctionnement de cet organe, 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.

Travaux en 2021

L'Administratrice Référente, Mme Sophie L'Hélias, s'est entretenue au cours de l'exercice 2021 avec l'ensemble des Administrateurs 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 2021, elle a notamment :

- participé à l'Assemblée générale du 22 avril 2021, en présentant aux actionnaires les activités du Conseil d'administration ;
- 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 ;
- organisé et présidé une réunion avec les membres du Conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dédiée à la responsabilité du Conseil en matière ESG, à l'analyse sur les activités du Groupe de l'impact éventuel de la COP 26 organisée en novembre 2021 à Glasgow sur les changements climatiques, à la création d'une nouvelle dynamique commune du Conseil post-Covid, et à l'évaluation du Conseil d'administration. Cette réunion du 9 décembre 2021 réunissait dix Administrateurs ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontres dans le cadre du roadshow ESG organisé en décembre 2021 auprès de treize investisseurs significatifs de la Société représentant environ 46,1 % du flottant (et 26,6 % du capital total), qui a permis un dialogue constructif sur les thèmes stratégiques de gouvernance et de développement durable (ESG) ;
- rendu compte aux Administrateurs des échanges avec les investisseurs ;
- participé à l'ensemble des réunions des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

1.6 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, en outre, 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 16 février 2022

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociale, sociétale 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 16 février 2022, 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 Administratrices représentant les salariés, désignées par le Comité social et économique de Kering pour la première et par le Comité d'entreprise européen pour la seconde.

			Âge	Femme / Homme	Nationalité	Début 1er mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au Conseil	Participation à un Comité: Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable
PDG	François-Henri Pinault		59	H	Française	1993 (2)	2025	28				●
Administrateurs indépendants (1)	Sophie L'Hélias (3) *Administratrice Référente*		58	F	Française	2016	2024	5	●	●	●	●
	Yseulys Costes		49	F	Française	2010	2022	11	●	P	●	
	Jean Liu		43	F	Chinoise	2020	2024	1	●			
	Daniela Riccardi		61	F	Italienne	2014	2022	7				●
	Tidjane Thiam		59	H	Franco-ivoirienne	2020	2024	1	P	●		
	Emma Watson		31	F	Britannique	2020	2024	1				P
Administrateurs	Jean-Pierre Denis (4)		61	H	Française	2008	2024	13	VP	●		●
	Jean-François Palus *Directeur général délégué*		60	H	Française	2009	2025	12				●
	Financière Pinault representée par Héloïse Temple-Boyer		43	F	Française	2018	2025	3	●	●	P	
	Baudouin Prot		70	H	Française	1998 (5)	2025	23			●	
Administrateurs représentant les salariés	Concetta Battaglia		53	F	Italienne et britannique	2020	2024	1			●	
	Claire Lacaze		50	F	Française	2018	2022	3		●		
						Taux d'indépendance (6)			67 %	60 %	50 %	50 %

54 ans
âge moyen des administrateurs

55 %
d'administrateurs indépendants (6)

8,4 ans
d'ancienneté moyenne

● Membre du Comité **P** Président du Comité **VP** Vice-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) 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.
(4) Jean-Pierre Denis a perdu sa qualité d'indépendant à l'issue de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, en raison d'une durée de mandat supérieure à 12 ans.
(5) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.
(6) 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.

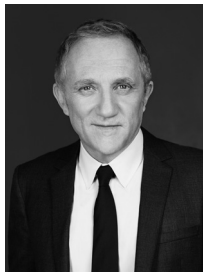
Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Comité de développement durable. Une description de chacun de ces Comités figure en section 2.3.3 du présent 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 2021 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2021, 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

CSR

Nombre d'actions détenues : 36 201

Né le 28 mai 1962 (59 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 2021, il a participé à neuf des dix réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité auquel il appartient (soit un taux d'assiduité de 91 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2021 directement et indirectement 52 052 119 actions Kering.

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
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 (ex Collection Pinault-Paris)	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	I2PO (SAS)	France	Juin 2021
Président	RRW France (SAS)	France	Mai 2018
dans le groupe Kering :			
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 (1)	Allemagne	Avril 2017
Administrateur non exécutif	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	Octobre 2016
Administrateur non exécutif	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	Octobre 2016
Administrateur	Bouygues (1)	France	Avril 2016
Administrateur	Soft Computing (1)	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

CSR

Nombre d'actions détenues : 70 129

Né le 28 octobre 1961 (60 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 toujours Président du Conseil de surveillance de PUMA SE.

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 2021, il a participé aux dix 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 sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
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
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Février 2018
dans le groupe Kering :			
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	Décembre 2013
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	Juin 2011
Administrateur	Kering Tokyo Investment Ltd	Japon	Novembre 2013
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	Yugen Kaisha Gucci	Japon	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
en dehors du groupe Kering :			
Président du Conseil de surveillance	PUMA SE (1)	Allemagne	Décembre 2012
Administrateur	Vestiaire Collective SA	France	Avril 2021

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
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
Chairman	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
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	Juin 2016

Sophie L'Hélias

Administratrice Référente indépendante

CSR

Nombre d'actions détenues : 881

Née le 30 décembre 1963 (58 ans)
Nationalité française

56 avenue Paul Doumer
75016 Paris

Première nomination en 2016
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 (démission remise au Conseil le 4 mars 2022)

Avocate de formation, Sophie L'Hélias a exercé à New York et à Paris pendant plusieurs années au sein de cabinet d'avocats d'affaires américains avant d'intégrer le domaine de la finance en tant que Managing Director d'un *hedge fund* à New York. Elle a ensuite créé une activité de conseil aux investisseurs. Spécialiste de la gouvernance d'entreprise, elle est co-fondateur de l'*International Corporate Governance Network* (www.icgn.org), le premier réseau international d'investisseurs institutionnels dédié à la gouvernance d'entreprise. Elle est Présidente de LeaderXXchange™ qui crée des produits et méthodologies destinés à mesurer, améliorer et intégrer la diversité, le développement durable et la gouvernance dans la stratégie des investisseurs, des entreprises et des conseils d'administration.

Elle est membre du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise (HCGE) depuis 2021, administratrice du *European Corporate Governance Institute* (ECGI), *Fellow* du *Conference Board ESG Center* à New York et membre du comité consultatif international du *Hawkamah Institute for Corporate Governance* à Dubai.

Elle publie et intervient régulièrement dans des conférences internationales sur les thèmes de la finance, la gouvernance, le développement durable et la diversité. En 2019, elle a obtenu le prix *New York Women in Asset Management* – ESG et le ICGN *Lifetime Achievement Award in Corporate Governance*.

Elle détient un MBA de l'INSEAD, un LLM en droit de l'*University of Pennsylvania,* une maîtrise de droit de l'université de Panthéon-Sorbonne et a étudié à l'Institut de droit européen à Saarbrücken en Allemagne.

Depuis 2018, Sophie L'Hélias est administratrice indépendante de Africa50, un fonds d'investissement dédié aux infrastructures en Afrique et partenaire de la Banque Africaine de Développement. Elle est également administratrice indépendante des fonds d'investissements *Echiquier Positive Impact Europe* et *Climate Impact Europe* gérés par La Financière de l'Echiquier. Depuis 2021, elle est administratrice indépendante de *Herbalife Nutrition Ltd. (NYSE)* et de la banque Agence France Locale.

Sophie L'Hélias est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Le 11 février 2019, le Conseil d'administration a désigné Sophie L'Hélias 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, sociale, sociétale, gouvernance).

Sophie L'Hélias est membre des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité des rémunérations, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

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.

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	LeaderXXchange LLC	États-Unis	2015
Administratrice	Africa50	Maroc	2018
Administratrice	Echiquier Positive Impact Europe	France	2018
Administratrice	Echiquier Climate Impact Europe	France	2020
Présidente	LeaderXXchange	France	2020
Administratrice	Herbalife Nutrition Ltd (1)	Cayman Islands	2021
Membre	Haut Comité de Gouvernement d'entreprise	France	2021
Administratrice	European Corporate Governance Institute	Belgique	2021
Administratrice	Agence France Local	France	2021

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Sophie L'Hélias n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Tidjane Thiam

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit

Nombre d'actions détenues : 60

Né le 29 juillet 1962 (59 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 et 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 21st 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 2021, il a participé à huit des dix 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 88 %).

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président Exécutif	Freedom Acquisition Corporation I (1)	États-Unis	Mars 2021
Président du Conseil d'administration	Rwanda Finance	Rwanda	Novembre 2020
Membre	Council on State Fragility	Royaume-Uni	Avril 2020
Membre/« Guardian »	Council for Inclusive Capitalism	États-Unis	2019
Membre	Comité International Olympique (CIO)	Suisse	2019
Membre	Group of Thirty (G30)	États-Unis	2014

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directeur général et Président du Directoire	Crédit Suisse (1)	Suisse	Février 2020
Membre du Conseil d'administration	21st Century Fox	États-Unis	2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Yseulys Costes

Administratrice indépendante

Présidente du Comité des rémunérations

Nombre d'actions détenues : 500

Née le 5 décembre 1972 (49 ans)
Nationalité française

Numberly – groupe 1000mercis
28, rue de Châteaudun
75009 Paris
France

Première nomination en 2010
Dernier renouvellement le 26 avril 2018
Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

Yseulys Costes est diplômée des universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un MBA à la *Robert O. Anderson School*, États-Unis.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing online et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France *(Interactive Advertising Bureau)* avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Présidente-Directrice générale.

Numberly – groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, et coté sur le marché Euronext Growth depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (internet, mobile, etc.).

Chercheur en marketing interactif, Mme Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la *Harvard Business School* et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, université Paris IX-Dauphine).

Yseulys Costes est Administratrice de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Yseulys Costes est Présidente du Comité des rémunérations et membre des Comités d'audit, ainsi que des nominations et de la gouvernance. Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : cinq réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance et deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Yseulys Costes n'a pas souhaité soumettre son mandat au renouvellement lors de la prochaine Assemblée générale, en raison de la perte de sa qualité d'Administratrice indépendante.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président-Directeur général	Numberly – groupe 1000mercis (1)	France	Octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (Numberly – groupe 1000mercis)	France	2010
Administrateur	Groupe SEB (1)	France	Mai 2013

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi (1)	France	2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer

Administratrice

Représentante Permanente de la société Financière Pinault

Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance

Nombre d'actions détenues par la société Financière Pinault : 500

Née le 22 mars 1978 (43 ans)
Nationalité française

Financière Pinault
12, rue François-1er
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 février 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 Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités d'audit et des nominations et de la gouvernance, et des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2021 :

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 2021 :

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
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	Mai 2018
Non-Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	Mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	Juillet 2018
Director	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
Membre du Comité de surveillance	Puma SE (1)	Allemagne	Avril 2019
Représentante permanente d'Artémis, Président	ARVAG	France	Janvier 2018

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 (1)	France	Mars 2017
Administratrice	Groupe Courrèges	France	Avril 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Emma Watson

Administratrice indépendante

Présidente du Comité de développement durable

CSR

Nombre d'actions détenues : 50

Née le 15 avril 1990 (31 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 2021, elle a participé à deux des dix réunions du Conseil d'administration et n'a pas pu participer à la réunion du Comité de développement durable en raison d'engagements extérieurs (soit un taux d'assiduité de 18 %).

Emma Watson n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2021 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 sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Jean-Pierre Denis

Administrateur

Vice-Président du Comité d'audit

Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (61 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 Vice-Président du Comité d'audit et membre des Comités des rémunérations et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, il a participé aux dix 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 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/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Les Terroirs de Suravenir SAS	France	Septembre 2020
Vice-président	Paprec Group	France	Octobre 2021
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	Octobre 2012
Censeur	Tikehau Capital (1)	France	Mai 2018
Censeur	Altrad Investment Authority	France	Juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	2021
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	2021
Administrateur	Nexity (1)	France	2021
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Président par intérim	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital (1)	France	2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Concetta Battaglia

Administratrice représentant les salariés

CSR

Nombre d'actions détenues : 50

Née le 28 janvier 1969 (53 ans)
Nationalités italienne et britannique

Kering
40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination le 2 septembre 2020
Fin du mandat 1er 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.

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.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2021 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 | Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Claire Lacaze
Administratrice représentant les salariés

CSR

Née le 18 septembre 1971 (50 ans)
Nationalité française

Kering
40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination le 1er août 2018
Fin du mandat le 31 juillet 2022

Claire Lacaze est Responsable production événements à la direction des Ressources humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en 2000 comme Assistante à la communication financière chez Pinault Printemps Redoute, et a poursuivi son parcours chez Kering au sein de différents départements.

Claire Lacaze a été désignée Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise de Kering SA, lors de sa réunion du 12 juillet 2018, pour un mandat de quatre ans, à compter du 1er août 2018.

Claire Lacaze est membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Claire Lacaze n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2021 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 sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Jean Liu

Administratrice indépendante

Nombre d'actions détenues : 50

Née le 3 juin 1978 (43 ans)
Nationalité chinoise

Didi Chuxing : No. 1 Block B, Shangdong Digital Valley, No. 8 Dongbeiwang West Road, Haidian District, Beijing, 100193 Chine

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Jean Liu est Présidente de *DiDi Chuxing*. Aux côtés de Cheng Wein Fondateur et Directeur général de *DiDi Chuxing*, Jean Liu a élevé *DiDi Chuxing* au rang de première plateforme mobile de transport et de services locaux au monde, avec plus de 10 milliards de commandes enregistrées chaque année et plus de 550 millions d'utilisateurs à travers l'Asie-Pacifique, l'Amérique latine et la Russie. Elle soutient une approche des nouvelles technologies plus collaborative, en lien avec les responsables politiques, le secteur public et l'industrie automobile, afin de répondre aux services urbains mondiaux, ainsi qu'aux défis de la protection de l'environnement et de l'emploi.

Jean Liu œuvre également en faveur de l'*empowerment* des femmes dans les secteurs de la technologie et de l'économie, à travers entre autres le *DiDi Women's Network* (DDWN), qui est le premier programme à destination des femmes dans le secteur de l'internet chinois.

Jean Liu a figuré dans la *Most Powerful Women International List* de *Fortune* de 2016 à 2020, et dans le classement 2019 des Meilleurs entrepreneurs d'Asie de *Finance Asia*. Elle a également été reconnue comme l'une des 100 personnalités les plus influentes du monde par *Time Magazine*, et s'est vue décerner le prix d'*Asia Game Changer* par *Asia Society* en 2017. Dès 2016, elle était sélectionnée par *Fast Company* comme l'une des personnalités les plus créatives du monde des affaires.

Jean Liu est titulaire d'un *Bachelor* de l'Université de Pékin et d'un Master de l'Université de Harvard, avec une spécialisation en Sciences de l'informatique. Elle a également reçu un doctorat à titre honorifique en Sciences économiques de l'Université de New York (NYU). Elle est l'un des membres fondateurs du conseil consultatif du *Bloomberg New Economy Forum* et membre du Conseil d'administration d'*Asia Society*.

Jean Liu 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.

Jean Liu est membre du Comité d'audit.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé à quatre des dix réunions du Conseil d'administration et à une des cinq réunions du Comité d'audit (soit un taux d'assiduité de 33 %). Le taux d'assiduité de Jean Liu a été impacté en 2021 par ses autres engagements professionnels.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	Didi Chuxing [1]	Chine	février 2015
Membre suppléant	APEC Business Advisory Council	Chine	janvier 2020
Membre du Conseil d'administration	Asia Society	États-Unis	octobre 2019
Membre fondateur du conseil consultatif	New Economy Forum	États-Unis	novembre 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Jean Liu n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs

Leadership · Finance et comptabilité · Innovation · Économie · Technologie/ Digital/ Cybersécurité · Industrie · Marketing · Responsabilité sociétale et environnementale · Management du risque · Gouvernance

Baudouin Prot
Administrateur

Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (70 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 2021, il a participé à huit des dix réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 82 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

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 (1)	France	Juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	BGL BNP Paribas (1)	Luxembourg	Avril 2015
Administrateur	Veolia Environnement SA (1)	France	Avril 2019
Administrateur	Lafarge SA (1)	France	Août 2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Daniela Riccardi
Administratrice indépendante

CSR

Nombre d'actions détenues : 500

Née le 4 avril 1960 (61 ans)
Nationalité italienne

Moleskine Viale Piceno 17, Milan, Italie

Première nomination en 2014
Dernier renouvellement le 26 avril 2018
Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

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 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

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 (1)	France	Mars 2020
Administratrice	WPP Plc (1)	Royaume-Uni	Juin 2020

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Leadership | Finance et comptabilité | Innovation | Économie | Technologie/ Digital/ Cybersécurité | Industrie | Marketing | CSR Responsabilité sociétale et environnementale | Management du risque | Gouvernance

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	*le 27 avril 2021 :* Ginevra Elkann	-	*le 22 avril 2021 :* François-Henri Pinault Jean-François Palus La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Baudouin Prot
Comité d'audit	-	-	*le 22 avril 2021 :* La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer
Comité des rémunérations	-	-	*le 22 avril 2021 :* La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer
Comité des nominations et de la gouvernance	*le 27 avril 2021 :* Ginevra Elkann	*le 22 avril 2021 :* Concetta Battaglia	*le 22 avril 2021 :* La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Baudouin Prot
Comité de développement durable	-	-	*le 22 avril 2021 :* François-Henri Pinault Jean-François Palus

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.

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 quant 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 règlementation 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.

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 comprenait quatre femmes sur un total de douze membres, soit un tiers de femmes.

La nomination, depuis le 1er octobre 2019, d'une Directrice de la diversité, de l'inclusion et des talents, qui rend compte à la Directrice des ressources humaines Groupe, 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 pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Une description de ce critère 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. Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, Kering 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 horizon 2025.

Kering a identifié et mis en place un plan d'actions 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 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 :

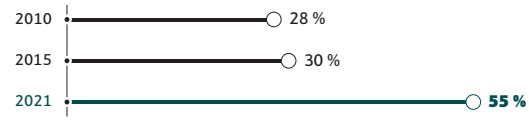
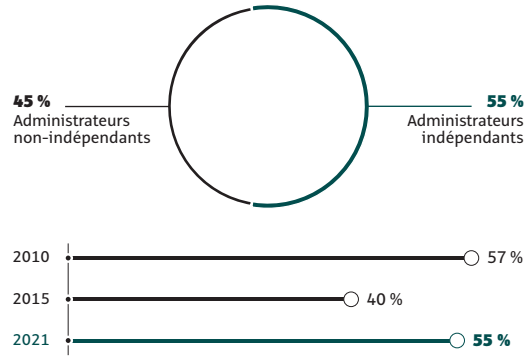
- favoriser la participation aux programmes pour promouvoir le leadership des femmes ;
- mettre en place un programme de mentoring à destination des femmes au niveau international ;
- développer un programme de formation des salariés ;
- mettre en place une politique de parentalité mondiale ;
- faciliter 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

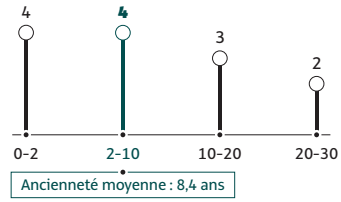
Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

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 2021.

Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2021
Composition du Conseil	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	**Proportion de femmes** [1] 
	Complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	**Expériences :** Finances/Direction Générale : Tidjane Thiam, Yseulys Costes, Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, Baudouin Prot et Jean Liu Connaissance du secteur : Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, Emma Watson et Daniela Riccardi Technologie, Digital et Cybersécurité : Yseulys Costes et Jean Liu Innovation : Yseulys Costes et Jean Liu Gouvernance : Sophie L'Hélias et Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer Responsabilité sociétale et environnementale : Emma Watson, Claire Lacaze et Daniela Riccardi
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés 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
Indépendance des Administrateurs	Au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées	**Taux d'indépendance** [1] **du Conseil** 
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	**Âge moyen**

(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 2021
Ancienneté moyenne au sein du Conseil		
Nationalités	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, chinoise et ivoirienne, sont représentées au sein du Conseil d'administration. 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, leurs expériences 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 la composition du Conseil 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 des travaux du Conseil 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 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 comme 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 qui 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 à position égale 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, cautions 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 :

a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;

b) 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 ;

c) 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 2021) :
- 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 2021, 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 et M. Tidjane Thiam, 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 2021 entre la société Numberly – groupe 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial sont, de part et d'autre, très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration.

Ainsi, le Conseil d'administration considère Mme Yseulys Costes comme indépendante, en raison notamment de l'absence de dépendance économique de part et d'autre, et juge utile de continuer à bénéficier de son expertise reconnue.

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 a investi. 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 a été 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 ; ce co-investissement est sans influence sur son mandat d'Administrateur. Ce point sera revu à intervalle régulier par le Comité des nominations et de la gouvernance et par l'Administrateur Référent.

Aussi, le Conseil d'administration considère M. Tidjane Thiam comme indépendant.

Le Conseil d'administration a enfin procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Emma Watson. Un partenariat avait été conclu entre Mme Emma Watson et le Groupe, raison pour laquelle, à la suite de l'évaluation réalisée par le Comité des nominations et de la gouvernance, réuni le 24 juillet 2020, le Conseil avait jugé opportun d'exclure la qualité d'indépendance pour cette Administratrice. Ce partenariat n'ayant finalement pas été mis en œuvre, le Conseil d'administration, réuni le 16 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, considère Mme Emma Watson comme indépendante, au regard de l'absence de lien d'affaires entre le groupe Kering et cette Administratrice.

En conséquence, six Administrateurs sur onze [1] (que compte le Conseil au 16 février 2022), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (Mmes Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Sophie L'Hélias, Jean Liu, Emma Watson et M. Tidjane Thiam), 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 le plan de succession des dirigeants du Groupe, ainsi que des membres actuels ou pressentis du Comité exécutif. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan 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 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. En outre, la direction de la Société a continué le processus de détermination d'un plan de succession du management qui a fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 4 février 2022. 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. L'étape suivante devrait permettre d'identifier les caractéristiques 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.

2.2.7 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, 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.

En outre, conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, relative au temps nécessaire pour les Administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'administration a décidé, d'une part, d'allouer aux Administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à quarante heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis son entrée au sein du Conseil d'administration de Kering, Mme Claire Lacaze a suivi un stage de formation organisé par l'IFA (Institut français des Administrateurs), ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions fonctionnelles de la Société. La seconde Administratrice représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia, s'est entretenue à plusieurs reprises avec le Directeur général délégué, l'Administratrice Référente et le Secrétaire du Conseil d'administration afin de poursuivre sa formation en interne, amorcée depuis le début de son mandat en 2020, sur les spécificités du Conseil de Kering, en attendant d'effectuer une formation externe.

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.

2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

Activité du Conseil d'administration en 2021

Au cours de l'année 2021, le Conseil s'est réuni à dix reprises (y compris par visioconférence et audioconférence).

(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.

Ordre du jour et taux de participation des réunions du Conseil d'administration

Les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

Comptes et gestion financière	• Examen et arrêté des comptes annuels 2020 • Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement • Examen et arrêté des comptes semestriels 2021 • Revue de l'activité trimestrielle • Examen du budget 2021 • Suivi régulier des impacts de la Covid-19 • Programme de rachat d'actions • Acompte sur dividende • Cession d'un bloc de titres PUMA • Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations • Conventions réglementées • Renouvellement du programme EMTN • Examen des rapports des Commissaires aux comptes ainsi que l'étude des travaux et l'approbation des recommandations du Comité d'audit
Gouvernement d'entreprise	• Adoption du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport sur le Gouvernement d'entreprise • Revue du Document d'enregistrement universel • Point sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comités, notamment à la suite du renouvellement des mandats du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, et de la démission de Mme Ginevra Elkann • Évaluation de l'indépendance des Administrateurs • Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de chacun de ses Comités • Convocation de l'Assemblée générale annuelle mixte du 22 avril 2021 et de Assemblée générale ordinaire du 6 juillet 2021 sur une résolution unique (revue des résolutions soumises au vote des actionnaires) • Mise à jour du règlement intérieur du Conseil • Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des nominations et de la gouvernance
Rémunérations	• Revue de la répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration • Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires exécutifs sociaux ainsi que de la politique de rémunération des Administrateurs à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires • Examen des rémunérations variables 2020 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2020 • Ratio d'équité • Adoption d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance • Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des rémunérations
Activité du Groupe et stratégie	• Points d'étape réguliers sur la marche des affaires • Suivi régulier des impacts de la Covid-19 sur les activités du Groupe • Examen des impacts ESG • Politique en matière de droits humains • Déclaration contre l'esclavage (*Modern Slavery Act*) • Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité de développement durable 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 2021 a été organisée au centre logistique de Kering à Trecate (Italie) puis au siège de Milan, et portait notamment sur les sujets suivants : • Analyse de la chaîne d'approvisionnement • Questions liées à la place de la Chine dans l'industrie du luxe, et plus particulièrement au sein du Groupe • Composante intemporelle du luxe • Impact du développement durable sur les aspects opérationnels de la Maison Gucci • Revue annuelle des risques 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.
Session hors la présence des dirigeants mandataires exécutifs, organisée par l'Administratrice référente	• Responsabilité du Conseil d'administration en matière ESG • Impact sur les activités du Groupe de la COP 26 organisée à Glasgow sur les changements climatiques • Mise en place d'une dynamique commune du Conseil post-Covid pour recréer du lien entre les membres du Conseil • Évaluation du Conseil d'administration Cette réunion a eu lieu le 9 décembre 2021 et réunissait dix Administrateurs, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué.

Le Conseil d'administration s'est réuni dix fois en 2021 avec un taux de présence moyen de 86 %, dont le détail par réunion figure ci-dessous :

Dates	Taux de participation
16 février 2021	86 %
11 mars 2021	93 %
22 avril 2021 (pré-Assemblée générale)	79 %
22 avril 2021 (post-Assemblée générale)	77 %
26 mai 2021	100 %
6 juillet 2021	77 %
27 juillet 2021	85 %
1er octobre 2021	77 %
20 et 21 octobre 2021	92 %
9 décembre 2021	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 Maisons et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

Dans le contexte de la crise de la Covid-19, les Administrateurs ont suivi de près les impacts de cette dernière, tant d'un point de vue sanitaire pour les salariés du Groupe et ses parties prenantes que sur l'activité du Groupe.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire 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 expresse 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 9 décembre 2021 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 2021 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, Sociale, Sociétale 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 et du Directeur financier ont établi un programme de *roadshow* dédié à ces questions ESG. Une description de ce programme figure en section 1.4 du présent chapitre 4.

Activité du Conseil d'administration en 2022, jusqu'au 16 février

Depuis le début de l'exercice 2022, le Conseil d'administration s'est réuni une fois, le 16 février 2022, pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2021 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires et pour approuver le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise. 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 2021 allouées aux Administrateurs suivant les modalités adoptées en mars 2014 et modifiées le 11 février 2020, prenant en compte les décisions prises par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 avril 2020.

Par ailleurs, le rapport de l'évaluation externe du Conseil d'administration menée par Egon Zehnder, cabinet externe et décrit ci-dessous, a été exposé au Conseil lors de cette réunion.

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 ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu en 2019.

À la suite de l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil menée en 2020 par l'Administratrice Référente, une nouvelle évaluation externe a été confiée en 2021 au cabinet de conseil en gestion et de recrutement Egon Zehnder, expert dans ce domaine. 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.

2.3.3 Comités spécialisés

Comité d'audit

Composition au 16 février 2022

Tidjane Thiam	Président
Jean-Pierre Denis	Vice-Président
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Jean Liu	Administratrice indépendante

67 %
d'administrateurs indépendants

87 %
taux de présence en 2021

5
réunions
au cours de l'exercice 2021

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 du Groupe 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 32 sur les comptes consolidés du présent document), 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 confirment leurs parcours professionnels (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 du Crédit Suisse, fait bénéficier à ce Comité de son expertise et de ses compétences financières reconnues. M. Jean-Pierre Denis, Vice-Président de ce Comité, a été notamment Président du Crédit Mutuel Arkéa et inspecteur des finances, et bénéficie d'une longue expérience de Direction Générale. Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale du groupe Numberly-1000 mercis, Mme Héloïse Temple-Boyer, Directrice générale déléguée d'Artémis, et Mme Jean Liu, Présidente de Didi Chuwing, bénéficient également d'une expérience reconnue de Direction Générale. De par leur expérience professionnelle (décrite au 2.1 : « 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 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

L'Assemblée générale du 16 avril 2016 a décidé de renouveler KPMG SA dans ses fonctions de Commissaire aux Comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Lors de cette Assemblée générale qui se tiendra en 2022, il ne sera pas possible de proposer le renouvellement de KPMG SA, le cabinet ayant atteint la durée maximale pour le mandat de Commissaire aux Comptes selon les dispositions transitoires de la Réforme Européenne de l'Audit (la première prise de fonctions de KPMG SA datant de 1992).

Dans l'objectif de gérer au mieux la transition entre KPMG SA et un nouveau cabinet ainsi que prévenir le risque pour un cabinet d'accepter une mission incompatible dans l'exercice qui précède sa nomination, il a été décidé en 2020 de lancer un appel d'offres pour identifier le cabinet susceptible de remplacer KPMG à compter de 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La méthodologie et le calendrier de l'appel d'offres ont été présentés au Comité d'Audit du 6 février 2020 qui en a approuvé les grands principes.

L'appel d'offres s'est principalement déroulé de mai à octobre 2020 sur la base d'un cahier des charges revu par le Comité d'audit le 4 juin 2020 et adressé à 4 grands cabinets (EY, Grant Thornton, Mazars et PwC). Des entretiens avec des cadres dirigeants ont été notamment organisés pour permettre à ces cabinets de mieux comprendre les principaux enjeux financiers du Groupe mais aussi son environnement informatique et de contrôle interne. À l'issue du processus, les cabinets ont été invités à présenter formellement leurs dossiers de réponse à l'appel d'offres.

Un comité de sélection, composé du Directeur de l'audit interne, du Directeur juridique, de la Directrice du contrôle financier et du Directeur financier s'est réuni pour juger de la qualité des réponses reçues au regard de 12 critères, dont un seul se rapportant au niveau d'honoraires.

Le Comité de sélection a recommandé que les deux cabinets les mieux notés soient reçus par le Directeur général délégué et le Président du Comité d'audit.

À l'issue de ces entretiens organisés en novembre 2020, un consensus s'est dégagé pour proposer à l'Assemblée générale du 28 avril 2022 PricewaterhouseCoopers comme futur Commissaire aux Comptes du Groupe.

Le Président du Comité d'audit a restitué à chacun des membres du Comité d'audit les conclusions de l'appel d'offres en décembre 2020. Le sujet a été ensuite mis à l'ordre du jour du Comité d'audit du 11 février 2021 afin d'entériner le choix de PricewaterhouseCoopers et permettre à la direction Financière d'organiser l'année de transition.

Travaux du Comité d'audit en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence moyen de 87 %.

Au cours de l'exercice 2021, le Directeur financier Groupe et le Directeur de l'audit interne 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 :

Processus d'élaboration des informations comptables et financières	• Examen des options comptables pour les comptes annuels et semestriels, des engagements hors bilan, et du rapport d'activité, en analysant l'impact de la Covid-19 sur l'activité du Groupe • Présentation de l'avancement de la transformation de la fonction Finance et de son impact sur l'environnement de contrôle • Examen des prestations effectuées par Artémis en 2020 • Point en matière de financement et trésorerie du Groupe • Examen de la performance boursière de la Société
Audit interne	• Revue des activités d'audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'actions) effectuées au cours de l'exercice 2021 et début 2022 • Examen de la mise à jour de la chaîne de fournisseurs • Présentation et approbation du plan d'audit
Contrôle interne et gestion des risques	• Revue des activités de contrôle interne • 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) • Examen de la cybersécurité du Groupe (cartographie des risques, plans d'actions et formations en la matière) • Revue du programme de conformité du Groupe - présentation de la cartographie des risques 2021 en matière de conformité
Commissaires aux comptes	• Examen de l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit • Supervision du processus et des conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats
Divers	• Revue des litiges • Revue de la politique de propriété intellectuelle du Groupe – examen de la protection du portefeuille de marques • Revue de la protection des données • Examen des politiques et procédures mises en place en matière de devoir de vigilance et respect des droits humains

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

Comité des rémunérations

Composition au 16 février 2022

Yseulys Costes	Présidente
Jean-Pierre Denis	Administrateur
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Claire Lacaze	Administratrice représentant les salariés
Tidjane Thiam	Administrateur indépendant

60 %
d'administrateurs indépendants

100 %
taux de présence en 2021

2
réunions
au cours de l'exercice 2021

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 et/ou avantages assimilés 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 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2021, 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 :

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe	• Examen des rémunérations variables 2020 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2020 • Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2021 • Examen des rémunérations variables 2020 et principes de rémunération 2021 des membres du Comité exécutif, ainsi que la rémunération applicable au *Chief Compliance Officer* • Examen du ratio d'équité 2021 • Exposé et analyse des points soulevés par les investisseurs lors du *Roadshow* ESG en décembre 2021
Rémunération allouée aux Administrateurs	• Politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2021
Actionnariat salarié	• Examen du projet d'opération d'actionnariat salarié

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 16 février 2022

Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Présidente
Concetta Battaglia	Administratrice représentant les salariés
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Baudouin Prot	Administrateur

50 % d'administrateurs indépendants

100 % taux de présence en 2021

1 réunion au cours de l'exercice 2021

Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, 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 est également 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.

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de 50 % d'administrateurs indépendants et ne constitue pas une majorité, telle que recommandée par le Code AFEP-MEDEF (voir l'explication décrite à la section 2.5).

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2021, le cabinet de conseil en gestion et de recrutement Egon Zehnder a été invité à présenter sa méthodologie d'analyse puis 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 :

Nomination	• Évolution et réflexion sur la composition du Conseil et de ses Comités
Évaluation	• Travaux et compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, établi par le cabinet externe • Revue des critères d'indépendance des Administrateurs
Succession	• Revue du processus de mise en œuvre du plan de succession des dirigeants du Groupe

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 16 février 2022

Emma Watson	Présidente
François-Henri Pinault	Président-Directeur général
Jean-Pierre Denis	Administrateur
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Jean-François Palus	Administrateur
Daniela Riccardi	Administratrice indépendante

50 % d'administrateurs indépendants

83 % taux de présence en 2021

1 réunion au cours de l'exercice 2021

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 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 83 %.

Le Comité a notamment revu les projets de développement durable réalisés en 2021 et a discuté des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, bien-être animal et économie circulaire. Les membres du Comité ont également échangé sur la performance ESG du Groupe, ainsi que 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. Par ailleurs, il a été décidé lors de cette réunion 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.

En raison d'engagements extérieurs dont le Conseil a eu connaissance en amont, Mme Emma Watson, Présidente du Comité de développement durable, n'a pas pu assister à cette réunion. Mme Emma Watson a toutefois apporté sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité de développement durable tout au long de l'année 2021 à travers plusieurs échanges avec le Président du Conseil, l'Administratrice Référente et la Directrice du développement durable.

La Directrice du développement durable du Groupe a participé à cette réunion du Comité.

Le Comité de développement durable ne s'est pas réuni début 2022.

Taux d'assiduité des Administrateurs au sein du Conseil et des Comités pendant l'exercice 2021

	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
François-Henri Pinault	90 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	91 %
Jean-François Palus	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Sophie L'Hélias	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tidjane Thiam	80 %	100 %	100 %	n.m.	n.m.	88 %
Yseulys Costes	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
Emma Watson	20 %	n.m.	n.m.	n.m.	0 %	18 %
Jean-Pierre Denis	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %	100 %
Concetta Battaglia	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	100 %
Claire Lacaze	100 %	n.m.	100 %	n.m.	n.m.	100 %
Jean Liu (1)	40 %	20 %	n.m.	n.m.	n.m.	33 %
Baudouin Prot	80 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	82 %
Daniela Riccardi	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Ginevra Elkann (2)	100 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	100 %

(1) Taux d'assiduité de Jean Liu impacté en 2021 par ses autres engagements professionnels.
(2) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 27 avril 2021.
n.m. : Non membre

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 2021.

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 et sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : 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 ses recommandations, à l'exception de la recommandation suivante :

Recommandation AFEP-MEDEF	Pratique de Kering / Explications
Proportion de membres indépendants dans le Comité des Nominations (section 17.1 du Code) Le Code recommande que le Comité des Nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants.	À la suite du départ de Mme Ginevra Elkann le 27 avril 2021, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres dont 50 % d'administrateurs indépendants. Comme annoncé le 4 mars 2022 et suite aux propositions de nomination de trois nouveaux Administrateurs, le Conseil d'administration a confié au Comité des nominations et de la gouvernance la mission de travailler à la recomposition des Comités à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2022. Toutefois, dans l'attente de cette recomposition, le Conseil d'administration considère que cela n'affecte pas l'efficacité des travaux du Comité. Celui-ci est en effet composé de cinq Administrateurs non-exécutifs, dont deux indépendants et une Administratrice représentant les salariés, ce qui garantit la liberté des échanges. Par ailleurs, les travaux, recommandations et avis du Comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des Administrateurs.

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 41,74 % du capital et 58,44 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2021), 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 correspondant.

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 2021 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
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	18 février 2021	42,67 euros(1)
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	18 février 2021	530,40 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	19 février 2021	43,77 euros(1)
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 43 actions	23 février 2021	520,44 euros
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 7 actions	24 février 2021	530,30 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	24 février 2021	42,27 euros(1)
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	23 avril 2021	648,79 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	27 avril 2021	22,05 euros(1)
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	5 mai 2021	24,90 euros(1)
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	7 mai 2021	692,95 euros
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	10 mai 2021	698,96 euros
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	11 mai 2021	691,85 euros
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	12 mai 2021	694,92 euros
Artémis	Acquisition de 4 023 actions	13 mai 2021	687,03 euros
Artémis	Acquisition de 2 500 actions	14 mai 2021	704,20 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	18 mai 2021	710,73 euros
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	19 mai 2021	702,18 euros
Artémis	Acquisition de 14 873 actions	20 mai 2021	710,10 euros
Artémis	Acquisition de 3 927 actions	21 mai 2021	717,46 euros
Artémis	Acquisition de 1 356 actions	24 mai 2021	720,49 euros
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	25 mai 2021	726,29 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	27 mai 2021	737,55 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	28 mai 2021	745,09 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	31 mai 2021	749,72 euros
Artémis	Acquisition de 7 500 actions	1 juin 2021	746,27 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	2 juin 2021	25,92 euros (1)
Artémis	Acquisition de 1 424 actions	2 juin 2021	742,97 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	3 juin 2021	27,73 euros (1)
Artémis	Acquisition de 2 074 actions	4 juin 2021	734,93 euros
Artémis	Acquisition de 5 500 actions	9 juin 2021	744,65 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	10 juin 2021	27,71 euros (1)
Artémis	Acquisition de 3 000 actions	10 juin 2021	739,73 euros
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	16 juin 2021	748,64 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	16 juin 2021	19,11 euros (1)
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	18 juin 2021	751,75 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	23 juin 2021	739,37 euros
Artémis	Acquisition de 218 actions	24 juin 2021	746,37 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	24 juin 2021	17,19 euros (1)
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	23 août 2021	17,71 euros (1)
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	24 août 2021	27,20 euros (1)
Artémis	Acquisition de 32 000 actions	30 août 2021	759,64 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	29 septembre 2021	31,17 euros (1)

(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 2021. 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 et actualisé en janvier 2020, 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 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*)

Le 16 février 2022, 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 2022.

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 2022 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 28 avril 2022.

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 et approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires. 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 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 (ROC) et cash-flow libre opérationnel (FCF)) et pour partie des critères extra-financiers avec notamment des critères relatifs au développement durable, à la responsabilité sociétale 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 mémorandums 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 de Développement durable, des 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.

Le processus de décision de la politique de rémunération permet enfin d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts. 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.

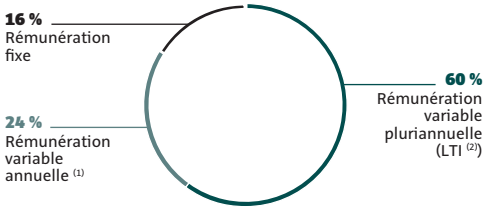
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

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 2022 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle.

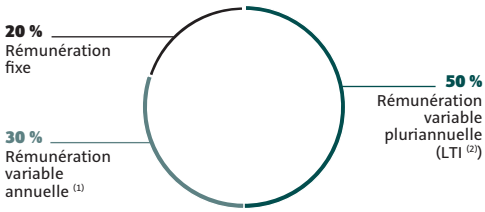
La part relative de chacun d'eux s'établirait de la manière suivante :

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 ;
- 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 25.3.1 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 cinq ans [1].

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, sociétaux et de gouvernance) du Groupe. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

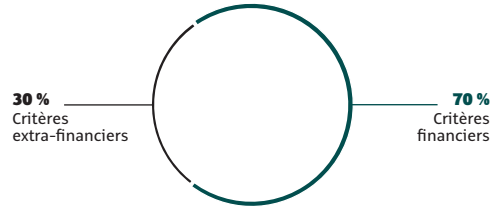
Le 16 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les montants cibles de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale, cette rémunération variable annuelle sera désormais égale, à objectifs atteints, à 150 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué (vs. 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 100 % de la rémunération du Directeur général délégué dans le cadre de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021).

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 % des cibles fixées et que les objectifs extra-financiers sont atteints.

Depuis 2016, conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé l'introduction de critères de performance extra-financiers dont la réalisation conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ils se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, responsabilité sociétale d'entreprise 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



(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.

Critères financiers	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
SOUS-TOTAL	70 %

Critères extra-financiers	Objectifs 2022	Pondération
Développement durable	**Mission : Développement durable, et tout notamment : réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025** • intensification de la diffusion, dans toutes les entités du Groupe et les chaînes d'approvisionnement, d'une culture active de Développement Durable ; • élimination des plastiques à usage unique dans le *BtoC* ; • renforcement et animation des partenariats et actions développement durable en liaison avec des établissements universitaires ; • renforcement de la liste des indicateurs ESG existante ; • animation du *Fashion Pact* en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs ; • établissement et animation de la coalition *Watches and Jewellery Initiative* 2030. **Mission : Éthique** • renforcement de la culture de l'éthique au sein du Groupe ; • mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture ; • mobilisation des collaborateurs à la nouvelle formation *e-learning* au Code d'éthique.	10 %
Responsabilité sociétale	**Engagement de l'instance dirigeante à travers une communication consacrée à la conformité pour donner une impulsion significative :** Le Président-Directeur général ainsi que le Directeur général délégué devront faire au moins une communication annuelle relative à la conformité en rappelant l'importance pour le Groupe de la Culture d'Intégrité. Cette dernière devra être accompagnée par une communication équivalente des *CEOs* des Maisons.	10 %
Gestion des organisations et des talents	**Engagement de l'instance dirigeante à travers la promotion, le soutien et la conduite d'actions visant à** : • favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière portée à l'équilibre efficient femmes/hommes ; • sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents ; • 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.	10 %
Sous-total		**30 %**
TOTAL		100 %

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 2022 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 2022 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 2022 sera payée en 2023 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 2022.

Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2021 et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après, étant entendu que les objectifs spécifiques chiffrés, pour des raisons de confidentialité, ne sont révélés qu'*a posteriori*, au moment du versement de la rémunération concernée.

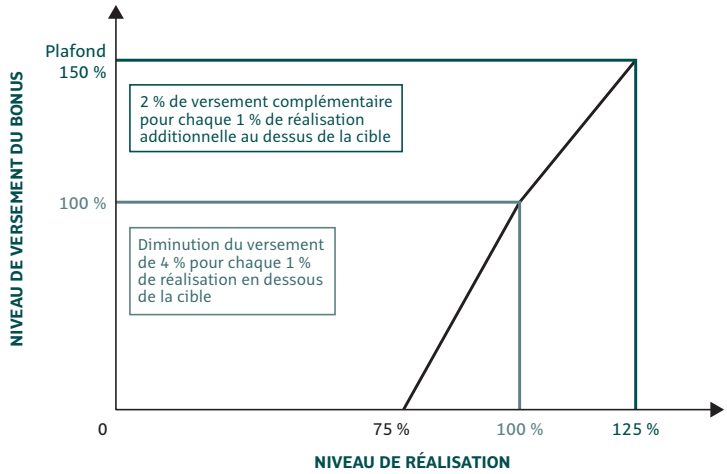
S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation 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 dépend de la réalisation de chacun des trois critères, et s'établit à 0 % si les trois critères ne sont pas réalisés, à 1/3 si un seul critère est réalisé, 2/3 si deux critères sont réalisés et à 100 % en cas de réalisation des trois critères.

	Niveau de versement du bonus	En % de la rémunération fixe PDG et DGD (150 % de la rémunération fixe)
Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) (1)		
≤ 75 %	0 %	0 %
100 %	100 %	105 %
≥ 125 %	150 %	158 %
Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)		
0 critère	0 %	0 %
1 sur 3 critères	1/3	15 %
2 sur 3 critères	2/3	30 %
3 sur 3 critères	100 %	45 %
Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)		**203 %**

(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

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 a été modifié à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUs) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

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.

Le 16 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les montants cibles de la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale, la valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élèvera désormais pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N, soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1 (vs. 100 % pour le Président-Directeur général et 80 % pour le Directeur général délégué dans le cadre de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021), étant précisé que cette valeur d'attribution sera calculée sans prise en compte de tout montant de rémunération dont le versement serait éventuellement différé.

Conditions de performance

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, les conditions de performance régissant la rémunération pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont évolué afin notamment de :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans à une performance plus globale que la stricte atteinte d'objectifs financiers, notamment pour marquer l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG ;
- renforcer l'exigence des critères financiers ;
- maintenir l'impact significatif 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 se poursuit pour l'exercice 2022.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs est désormais conditionné par les critères et dans les proportions suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	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 • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	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 • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à horizon 2024, d'un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450 • Taux < 40 % : 0 action • Taux entre 40 % et 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 48 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	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 • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total	**100 %**	
Performance boursière	Impact de +/- 50 %	• < cible : jusqu'à - 50 % • Égal à la cible : 0 % • > cible : jusqu'à + 50 % Voir mécanisme décrit ci-après
TOTAL	50 % À 150 %	

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, sera 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 %.

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 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 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.

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 2022.

Rémunération fixe annuelle (anciennement jetons de présence)

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration en qualité d'Administrateur 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 en page 146.

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 bénéficie d'une couverture internationale santé ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Le Directeur général délégué bénéficie 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 résolution

11e 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, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 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 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) ».

4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (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 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'administrateurs 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 Administratrices représentant les salariés, Mme Claire Lacaze et Mme Concetta Battaglia, 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.

La répartition de ces rémunérations est déterminée 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 écoulé, étant néanmoins précisé que, conformément à la législation en vigueur et en dehors du contexte lié à la pandémie de Covid-19, les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion. En conséquence, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes sont réputés absents et ne peuvent prétendre à la rémunération liée.

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 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 (75 000 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.

La rémunération allouée à l'Administrateur Référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2022, 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, dans la limite de ce que permet le contexte sanitaire, 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 mandataires sociaux

12e résolution : Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur

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, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 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 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) (mandataires sociaux non-exécutifs) ».

4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 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 2021 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 2021 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 du Président-Directeur général et du Directeur général délégué approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (11e 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.

Pour mémoire, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, et à la demande du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé de modifier la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 en diminuant le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros d'une part, et en supprimant la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'autre part. L'Assemblée Générale des actionnaires du 16 juin 2020 a approuvé cette politique de rémunération 2020.

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 et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

François-Henri Pinault ***Président-Directeur général*** **Montant bruts** *(en euros)*	**Montants attribués au titre de l'exercice 2021**	**Montants attribués au titre de l'exercice 2020**
Rémunérations attribuées [1]	3 185 636	1 032 192
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	2 501 205 [2]	2 288 637 [3]
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	5 686 841	3 320 829

(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 ; les KMUs en cours d'acquisition sont précisées dans le tableau récapitulatif des KMUs en page 157.

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 (i) de diminuer 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, et (ii) de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(2) 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.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020 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)*	**Montants attribués au titre de l'exercice 2021**	**Montants attribués au titre de l'exercice 2020**
Rémunérations attribuées [1]	3 007 643	1 426 844
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	1 818 945 [2]	1 719 521 [3]
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	4 826 588	3 146 365

(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 ; les KMUs en cours d'acquisition sont précisées dans le tableau récapitulatif des KMUs en page 157.

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, avait décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(2) 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.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020 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 et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	Exercice 2021		Exercice 2020	
François-Henri Pinault ***Président-Directeur général*** **Montants bruts** *(en euros)*	**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	960 000	960 000 (1)
Rémunération variable annuelle	1 844 208	- (1)	- (1)	947 088 (6)
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		6 230 128 (2)	-	6 000 000 (2)
Plan 2018 :		- (3)	-	-
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018 :		- (4)	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur *(Kering)*	91 527	62 100 (5)	62 100	67 006 (6)
Avantages en nature (7)	49 901	49 901	10 092	10 092
TOTAL	3 185 636	7 542 129	1 032 192	7 984 186

(1) 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 (i) de diminuer 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, et (ii) de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(2) 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. A la suite de la décision du Conseil d'administration du 16 février 2020, 6 000 000 euros ont été versés en 2020 au Président-Directeur général. Le montant indiqué de 6 230 128 euros correspond la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs.

(3) 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. Elles n'ont pas fait l'objet d'une demande de monétisation en 2021 et pourront être monétisées soit 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, soit en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la KMU au 30 juin 2022.

(4) 5 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite à 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 les décisions du Conseil d'administration du 16 février 2022, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(5) Au titre de l'exercice 2020.

(6) Au titre de l'exercice 2019.

(7) 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 et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	Exercice 2021		Exercice 2020	
Jean-François Palus ***Directeur général délégué*** **Montants bruts** *(en euros)*	**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	1 536 840	- (1)	- (1)	816 699 (7)
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		2 004 928 (2)	-	6 400 000 (2)
Plan 2018 :		- (3)	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
Plan 2017 :		5 840 000 (4)	-	-
Plan 2018 :		3 504 000 (5)	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur *(Kering)*	98 301	62 100 (6)	62 100	71 901 (7)
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur *(filiales)*	60 000	60 000 (6)	60 000	60 000 (7)
Avantages en nature (8)	112 502	112 502	104 744	104 744
TOTAL	3 007 643	12 783 530	1 426 844	8 653 344

(1) 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.

(2) 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. A la suite de la décision du Conseil d'administration du 16 février 2020, 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.

(3) 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, la totalité du versement de ce montant du au titre de l'exercice 2021 a été différée.

(4) 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. A la suite de la décision du Conseil d'administration du 16 février 2020 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(5) 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. A la suite de la décision du Conseil d'administration du 16 février 2020 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(6) Au titre de l'exercice 2020.

(7) Au titre de l'exercice 2019.

(8) 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 2020 a été versée en février 2021 et celle due au titre de l'exercice 2021 a été versée en février 2022.

Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021

Niveau d'atteinte des objectifs en 2021 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs *(en millions d'euros)*	Seuils de déclenchement: Seuil minimum de réalisation *en % de l'objectif*	Seuil minimum de réalisation: Versement *en % de la base 100*	Cible *en % de l'objectif*	Cible: Versement *en % de la base 100*	Plafond de réalisation *en % de l'objectif*	Plafond de réalisation: Versement *en % de la base 100*	Réalisé *en % de l'objectif*	Taux de versement	Montant en euros correspondant
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 358	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	115,1 % (1)	130,2 %	656 208
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 094	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	145,3 % (2)	150,0 %	756 000
TOTAL FINANCIER	70 %								130,2 %	140,1 %	1 412 208
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000
Gestions des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								100,0 %	100,0 %	432 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE											1 844 208
Rémunération variable atteinte *(en euros)*										1 844 208	
Rémunération variable atteinte *(en % de la rémunération fixe)*										153,7 %	
Rémunération variable cible *(en euros)*										1 440 000	
Rémunération variable cible *(en % de la rémunération fixe)*										120,0 %	

(1) Atteinte de l'objectif Résultat opérationnel courant du Groupe : 5 017 millions d'euros.
(2) Atteinte de l'objectif Cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 948 millions d'euros.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2021 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs *(en millions d'euros)*	Seuils de déclenchement: Seuil minimum de réalisation *en % de l'objectif*	Seuil minimum de réalisation: Versement *en % de la base 100*	Cible *en % de l'objectif*	Cible: Versement *en % de la base 100*	Plafond de réalisation *en % de l'objectif*	Plafond de réalisation: Versement *en % de la base 100*	Réalisé *en % de l'objectif*	Taux de versement	Montant en euros correspondant
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 358	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	115,1 % (1)	130,2 %	546 840
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 094	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	145,3 % (2)	150,0 %	630 000
TOTAL FINANCIER	70 %								130,2 %	140,1 %	1 176 840
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description page 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	120 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	120 000
Gestion des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	120 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								100,0 %	100,0 %	360 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE											1 536 840
Rémunération variable atteinte *(en euros)*										1 536 840	
Rémunération variable atteinte *(en % de la rémunération fixe)*										128,1 %	
Rémunération variable cible *(en euros)*										1 200 000	
Rémunération variable cible *(en % de la rémunération fixe)*										100,0 %	

(1) Atteinte de l'objectif Résultat opérationnel courant du Groupe : 5 017 millions d'euros.
(2) Atteinte de l'objectif Cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 948 millions d'euros.

Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2021

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 2021	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Gestion des organisations et des talents	Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour : • favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes	Les femmes au sein du Groupe représentent : 63 % de l'effectif total et 56 % des managers, 33 % du Comité Exécutif et 55 % du Conseil d'administration (hors Administrateurs représentant les salariés). Index Refinitiv : 9e du classement global, 1re entreprise française. Index Bloomberg GEI : membre du classement pour la 5e année consécutive. Sous l'impulsion des deux dirigeants : • Animation de 13 Comités inclusion & diversité incluant plus de 100 membres permanents ; • Lancement d'un programme de « *Diverse Mentoring* » auprès des Dirigeants Mandataires et Membres du Comité exécutif ; • Réalisation d'une enquête d'opinion salariés dédiée au thème Inclusion & Diversité (10 questions, 87% taux participation).	10 %
	• sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents	1 800 salariés ont été identifiés comme talents lors des revues de talents Groupe (à travers les Maisons et les fonctions). Les plans de succession ont été revus sur les positions critiques.	
	• renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes	• Progrès déterminants en 2021 sur 3 grands programmes de transformation du Groupe (E-Commerce, Logistique, Finance). • Déploiement du modèle de leadership Kering : Inclusion, Vigilance, Audace, Ténacité. • Renforcement de la marque employeur « *We Care & We Dare* ».	
Responsabilité sociétale	• poursuivre les opérations de sensibilisation au programme de conformité via la formation par le département Conformité d'au moins 300 employés au niveau mondial	En 2021, sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité a formé plus de 2 000 employés au niveau mondial au programme de conformité du Groupe. Par ailleurs, des formations *compliance* spécifiques ont été dispensées à plus de 650 employés des magasins des Maisons en Chine, dans le prolongement d'un audit *Compliance* réalisé en 2019.	10 %
	• mettre à jour la cartographie des risques anti-corruption réalisée en 2019	Une mise à jour de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence a également été réalisée au cours de l'année 2021.	
	• mettre en œuvre le plan d'actions anti-corruption pour le Moyen-Orient	Le plan d'actions élaboré à la suite de l'audit sur les activités du Groupe au Moyen-Orient en 2020 a été déployé en 2021.	
	• poursuivre les contrôles sur les parties tierces existantes	L'organisation Conformité du Groupe a poursuivi ses contrôles sur les partenaires existants ou potentiels, en application de la Procédure de vérification préalable des tiers. Ainsi en 2021, près de 25 000 tiers ont fait l'objet de vérifications sur la base de données conformité utilisée par le Groupe.	

Critères extra-financiers *(qualitatifs)* applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2021	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Responsabilité sociétale (suite)	• poursuivre l'engagement des Présidents-Directeurs généraux des Maisons à travers une communication régulière consacrée à la conformité	En octobre 2021, une communication du Président-Directeur général sur la culture d'intégrité du Groupe, rappelant notamment l'engagement du Groupe à pratiquer une « tolérance zéro » s'agissant de la lutte anti-corruption, a été mis en ligne sur *Workplace* (réseau social du Groupe) à l'occasion du lancement du nouvel *e-learning* « *Ethics & Compliance* ». Les Directeurs généraux de chaque Maison ont également fait une communication dédiée à cette occasion.	
	• adopter et déployer la Politique Groupe relative à la lutte contre le blanchiment d'argent (*AML*)	Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité Groupe 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 AML définit les règles pour la conduite de vérifications associées aux activités de vente des Maisons. Dans ce cadre, la Politique AML établit des règles applicables à certaines transactions considérées comme étant à risque, ainsi que des règles spécifiques à chaque pays dans lesquels les Maisons ont des activités de vente. Le Département Conformité Groupe a formé plus de 2 000 collaborateurs à travers le monde concernant l'application de cette Politique AML.	
	• adopter et déployer la Politique Groupe en matière de droits humains	La Politique en matière de droits humains a été diffusée en mars 2021 par l'intermédiaire d'une communication du Président-Directeur général sur *Workplace* ainsi que sur le site Internet du Groupe. Cette politique clarifie et réaffirme les engagements du Groupe en matière de respect des Droits Humains et de protection de l'environnement. Elle explique également comment Kering et ses Maisons intègrent ces engagements dans leur culture d'entreprise. Les exigences portées par cette politique ont été rappelées à l'ensemble des collaborateurs à l'occasion du e-learning « *Ethics & Compliance* » et seront intégrées aux formations dispensées par le département Conformité Groupe en 2022.	
	• mettre en place un programme de e-*learning* dédié à l'éthique et à la lutte anti-corruption	Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité Groupe a participé avec les départements Ressources humaines et Développement durable à l'élaboration du *e-learning* « *Ethics & Compliance* » en intégrant la partie dédiée à l'anti-corruption. Le taux de suivi de cette formation par tous les collaborateurs de Kering dans le monde s'élève pour 2021 à 96,4 % (vs. 95,1 % en 2020 et 94,4 % en 2019).	
	• réaliser un audit conformité approfondi en Asie du Sud-Est	Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité Groupe a réalisé en février-mars 2021 un audit approfondi sur les activités du Groupe en Asie du Sud-est et en Océanie. L'objet de cet audit était d'évaluer la conformité de ces activités au regard des réglementations applicables en matière d'anti-corruption et de blanchiment d'argent, sanctions et embargos, droits humains et devoir de vigilance. Cet audit a fait l'objet d'un rapport qui liste des recommandations visant à renforcer les contrôles existants.	

Critères extra-financiers *(qualitatifs)* applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2021	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Développement durable Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering avec l'objectif d'être aligné sur l'ambition de - 40 % (intensité EP&L 2015-2025)	• intensifier le déploiement, dans toutes les entités du Groupe et les *supply chains*, d'une culture active de Développement Durable	Mise en place d'un portail collaboratif ayant 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'offrir une plus grande transparence sur les chaînes d'approvisionnement. À travers cette plateforme, les fournisseurs remplissent annuellement trois questionnaires relatifs à la mise en œuvre des Kering Standards à travers la chaîne d'approvisionnement, la performance environnementale et la performance sociale sur lesquels leurs pratiques sont ensuite évaluées.	10 %
	• mettre en place un fonds Kering pour la biodiversité : lancement d'un appel à projets pour l'agriculture régénératrice et labellisation de premiers projets	François-Henri Pinault et Jean-François Palus se sont assurés de la mise en œuvre de l'objectif, arrêté en 2020, d'accompagner d'ici 2025 la transition d'un million d'hectares de terres en pratiques agricoles régénératrices, au sein des chaînes d'approvisionnement du coton, de la laine, du cachemire et du cuir pour notre secteur. Kering et Conservation International ont lancé le Fonds Régénératif pour la Nature et les sept premiers bénéficiaires du Fonds ont été choisis. Les bénéficiaires soutiendront la transition de plus de 840 000 hectares en faveur de pratiques régénératrices. L'initiative bénéficiera directement à 60 000 personnes engagées dans des systèmes agricoles de petite et de plus grande envergure.	
	• intensifier et animer la mise en place d'actions en faveur du Développement Durable	François-Henri Pinault et Jean-François Palus Kering ont pris, et rendu publique, la décision d'arrêter l'utilisation de la fourrure animale à l'échelle du Groupe. À compter des collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'utilisera de fourrure animale. Par ailleurs, François- Henri Pinault et Jean-François Palus ont voulu accélérer l'engagement du Groupe en matière d'économie circulaire en formalisant une « ambition de circularité » pour ainsi sortir de la culture du « prélever, fabriquer, consommer, jeter ». Cette ambition, au-delà de la seule question du recyclage, implique de repenser en profondeur, en collaboration avec les Maisons, la manière dont le Groupe produit et conduit les ressources, mais également prolonge la durée de vie des produits. Enfin, à travers la publication de la stratégie climat du Groupe, François- Henri Pinault et Jean-François Palus ont impulsé le renforcement des ambitions climatiques de Kering avec l'approbation par la SBTi d'une trajectoire 1.5°C.	
	• animer le *Fashion Pact* en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs	Le *Fashion Pact* réunit aujourd'hui plus de 250 marques, soit un tiers des volumes de production de l'industrie textile. Les résultats reconnus sur le plan international et le succès de l'approche collective développée depuis 2019 au sein du Fashion Pact ont conduit Kering en partenariat avec Cartier (mandaté par Richemont) et le *Responsible Jewellery Council* à lancer la *Watch & Jewellery Initiative* 2030 pour étendre et renforcer les critères de développement durable tout au long de la chaîne de fournisseurs.	
Mission : Éthique	• renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe et mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture	Impulsion et communication interne de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe.	
	• suite à la crise de la Covid-19, sensibiliser et suivre nos fournisseurs stratégiques sur la mise en œuvre de bonnes pratiques	Une information spécifique des fournisseurs sur l'ouverture de la hotline éthique a été réalisée en 2021.	
	• mobiliser les collaborateurs à la nouvelle formation *e-learning* au Code d'éthique	Une formation aux bonnes pratiques de l'éthique a été suivie en 2021 par 96,4 % des salariés du Groupe.	
Sous-total			**30 %**

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

Président-Directeur général – François-Henri Pinault

(en euros)	2017 (au titre de 2016)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)
	1 407 318	1 944 000	1 944 000	947 088	0

Directeur général délégué – Jean-François Palus

(en euros)	2017 (au titre de 2016) (1)	2018 (au titre de 2017) (1)	2019 (au titre de 2018) (1)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)
	1 078 355	1 607 864	1 696 783	816 699	0

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2021 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,84028).

Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2021

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 1er octobre 2021, le Conseil d'administration a décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2021, pris en application de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, d'attribuer gratuitement 4 018 actions au Président-Directeur général et 2 922 actions au Directeur général délégué, soumises pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à une période d'acquisition de trois ans.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 100 % et 80 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N (soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant 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 et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	n° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (1)	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
François-Henri Pinault	Plan 2021					
Président-Directeur général	Du 1er octobre 2021	4 018	2 501 205 €	1er octobre 2024	2 octobre 2024	100 % (2)
Jean-François Palus	Plan 2021					
Directeur général délégué	Du 1er octobre 2021	2 922	1 818 945 €	1er octobre 2024	2 octobre 2024	100 % (2)

(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 622,5 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
Résultat opérationnel courant du Groupe	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 • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	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 • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450 • Taux < 40 % : 0 action • Taux entre 40 % et 45 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 45 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	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 • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total	**100 %**	
Performance boursière	Impact de +/- 50 %	• < cible : jusqu'à - 50 % • Égal à la cible : 0 % • > cible : jusqu'à + 50 % Voir mécanisme décrit ci-après
TOTAL	50 % À 150 %	

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 %.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2021 représentent respectivement 0,003 % et 0,002 % du capital social de la Société.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

Aucune action de performance attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2021.

Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	Plan 2020	Plan 2021
Date d'Assemblée	16 juin 2020	16 juin 2020
Date du Conseil d'administration	1er octobre 2020	1er octobre 2021
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596	42 752
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760	4 018
Jean-François Palus, Directeur général délégué	2 825	2 922
dont dix premiers attributaires salariés (non-mandataires sociaux)	13 415	11 402
Date d'acquisition des actions	1er octobre 2023	1er octobre 2024
Date de fin de période de conservation	N/A (1)	N/A (1)
Conditions de performance	100 % (2)	100 % (3)
Nombre d'actions acquises au 16 février 2022	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	2 872	456
Actions de performance restantes en fin d'exercice	43 724	42 296

(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 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) Conditions de performance et ratio d'ajustement décrits dans le tableau n° 6 ci-dessus.

Historique des attributions d'Unités Monétaires Kering (KMU)

Par ailleurs, à titre de rappel, le plan de KMUs attribué en 2019 sera disponible pour monétisation à compter d'avril 2022. 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. La valeur de ces KMUs est 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 panier 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 1er janvier de l'année d'attribution, est 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 historique des attributions de KMUs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, qui sont en cours d'acquisition ou qui sont devenues disponibles, est présenté dans les tableaux figurant en page 157.

Afin d'aligner la rémunération variable pluriannuelle sur la performance à long terme du Groupe, l'acquisition définitive des KMUs est 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 :

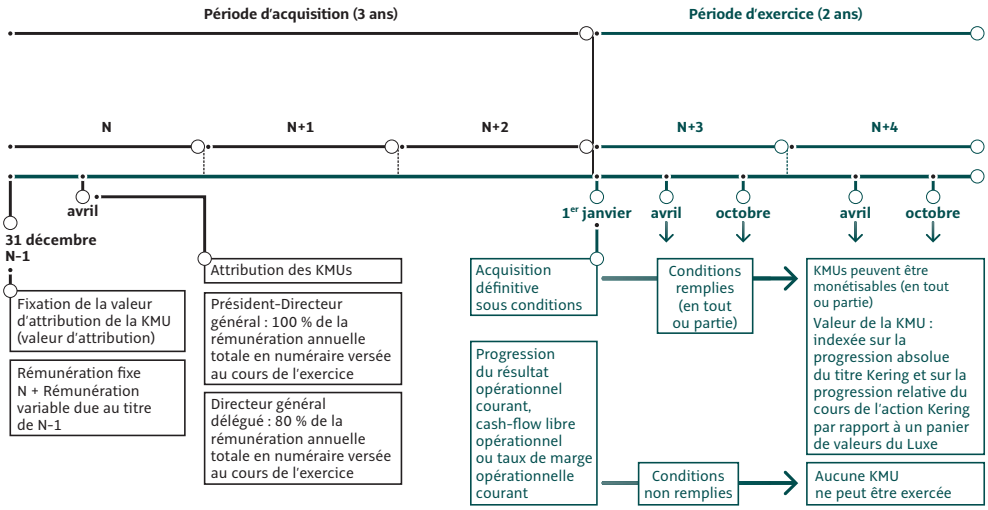
- résultat opérationnel courant ;
- cash-flow libre opérationnel ;
- taux de marge opérationnelle courante.

Selon le dispositif mis en place en 2017, si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression est 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 serait monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait 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'applique 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 sont 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.



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 :

$$UVs+1 = UVs \times ([1+VKs+1] + ([1+VKs+1] \times [1+VKs+1] / [1+VPVs+1])) / 2$$

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 panier 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, et sur la base de la méthodologie de valorisation décrite ci-dessus, 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 (1)	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

(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 panier, les quatre scénarios indicatifs suivants sont présentés :

Option	Impact sur la KMU
- 15 % (Kering) vs - 15 % (panier)	Baisse de la KMU de 15 %
- 10 % (Kering) vs + 5 % (panier)	Baisse de la KMU de 16,4 %
+ 10 % (Kering) vs - 5 % (panier)	Augmentation de la KMU de 18,7 %
+ 15 % (Kering) vs + 15 % (panier)	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 en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

François-Henri Pinault – Président-Directeur général

KMUs

Attributions	KMUs attribuées [1]	Valeur unitaire *(en euros)* [2]	Valeur d'attribution *(en euros)*	Date d'acquisition [3]	Objectif/ Seuil [4]	Valeur au 31/12/2021 *(1 387 euros)*	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	5 411	581 [5]	3 143 791	Janvier 2021	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	7 505 057	atteint
Exercice 2019	4 175	753 [6]	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	5 790 725 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

5 411 KMUs relatives au plan 2018 sont dues depuis avril 2021 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2022 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur d'attribution de 581 euros), cet octroi correspond à un montant de 7 505 057 euros.

4 175 KMUs ont été attribuées au titre du plan 2019. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant, ROC), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs, disponibles à partir d'avril 2022 (première fenêtre de monétisation). Celles-ci pourront être monétisées jusqu'en octobre 2023 (dernière fenêtre de monétisation). Sur la base de la valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur d'attribution de 753 euros), cela correspondrait à un montant de 2 896 056 euros.

Jean-François Palus – Directeur général délégué

KMUs

Attributions	KMUs attribuées [1]	Valeur unitaire *(en euros)* [2]	Valeur d'attribution *(en euros)*	Date d'acquisition [3]	Objectif/ Seuil [4]	Valeur au 31/12/2021 *(1 387 euros)*	Seuil de déclenchement
Exercice 2019	3 047	753 [6]	2 294 391	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	4 226 189 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

3 047 KMUs ont été attribuées au titre du plan 2019. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant, ROC), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 1 524 KMUs, disponibles à partir d'avril 2022 (première fenêtre de monétisation). Celles-ci pourront être monétisées jusqu'en octobre 2023 (dernière fenêtre de monétisation). Sur la base de la valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur d'attribution de 753 euros), cela correspondrait à un montant de 2 113 788 euros.

(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 panier de sept valeurs du Luxe.
(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution.
(4) Pour l'exercice 2018, 100 % de l'attribution peut 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 serait définitivement perdue.
Pour l'exercice 2019, ces critères de performance deviennent 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.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2021. Pour une description de la rémunération exceptionnelle versée au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau n°2 page 146).

Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

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
François-Henri Pinault								
Président-Directeur général								
Date début mandat : 19 mai 2005								
Date fin mandat : AG 2025		X		X		X		X
Jean-François Palus								
Directeur général délégué								
Date début mandat : 26 février 2008								
Date fin mandat : AG 2025		X (1)		X		X		X

(1) Résiliation du contrat de travail le 31 décembre 2019.

Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2021 et aucune option d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'options et 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.

Ratio 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 se référant aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, effectuée à leur valeur IFRS ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) ;
- la rémunération exceptionnelle (si applicable) ;
- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles ;
- 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 :

- les salariés de l'Unité Économique et Sociale (UES) constituée des sociétés holding du groupe Kering (Kering SA et Kering Finance), soit 615 personnes ;
- les salariés de l'UES Kering ainsi que les salariés français des Maisons Saint Laurent, Balenciaga et Gucci, soit 2 986 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.

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Périmètre UES Kering (France)					
Ratio avec rémunération moyenne	43,3	96,2	53,6	36,5	39,2
Ratio avec rémunération médiane	78,0	168,9	88,4	54,2	52,3
Périmètre élargi (UES Kering, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci – France)					
Ratio avec rémunération moyenne			85,2	57,9	54.6
Ratio avec rémunération médiane			135,2	84,9	79.2

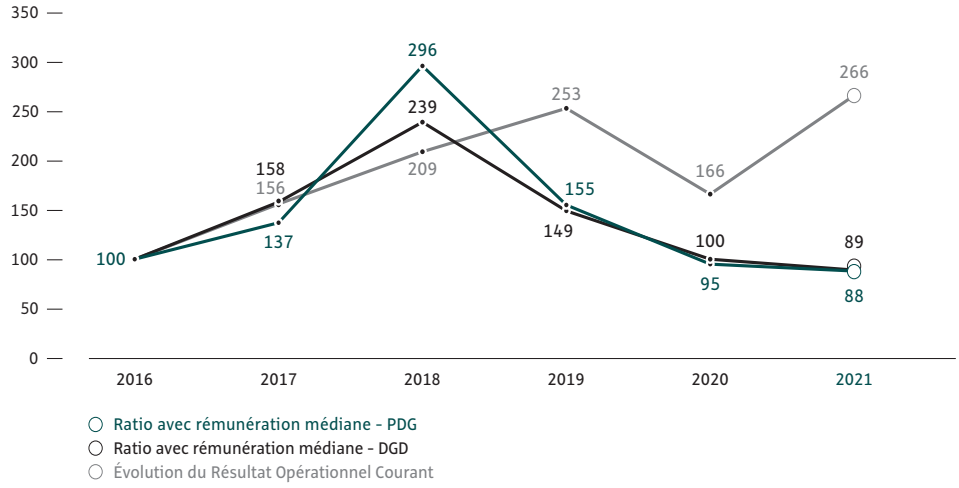
Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Périmètre UES Kering (France)					
Ratio avec rémunération moyenne	44,1	68,3	45,5	34,0	33,5
Ratio avec rémunération médiane	79,3	120,0	75,0	50,4	44,7
Périmètre élargi (UES Kering, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci - France)					
Ratio avec rémunération moyenne			72,4	53,9	46,6
Ratio avec rémunération médiane			114,8	78,9	67,6

(en millions d'euros)	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Résultat opérationnel courant	2 948	3 944	4 778	3 135	5 017

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 des sociétés holding du groupe Kering 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 2016, 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 2016 (périmètre UES Kering-France)



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.

Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

9e *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 2021 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 2021 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

10e *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 2021 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 2021 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 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 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

Le tableau suivant détaille les rémunérations (anciennement jetons de présence) versées aux Administrateurs en 2020 et 2021 au titre des exercices 2019 et 2020.

Membres du Conseil d'administration		Répartition de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice *(en euros)* 2021	2020
François-Henri Pinault	Rémunération		62 100	67 006
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	19 031	25 400
		Part variable	43 070	41 606
Jean-François Palus	Rémunération		62 100	71 901
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	19 031	25 400
		Part variable	43 070	46 501
Sophie L'Hélias	Rémunération		155 485	127 842
		Présidence de Comité et Administratrice Référente	62 545	23 000
		Part fixe	34 890	33 867
		Part variable	58 051	70 976
Tidjane Thiam (1)	Rémunération		43 741	-
		Présidence de Comité	10 455	-
		Part fixe	12 687	-
		Part variable	20 599	-
Yseulys Costes	Rémunération		102 096	115 757
		Présidence de Comité	10 455	-
		Part fixe	31 718	42 333
		Part variable	59 923	73 423
Emma Watson (1)	Rémunération		26 369	-
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	9 515	-
		Part variable	16 853	-
Jean-Pierre Denis	Rémunération		97 269	127 842
		Présidence de Comité	12 545	23 000
		Part fixe	28 546	33 867
		Part variable	56 178	70 976
Concetta Battaglia (2)	Rémunération		11 719	-
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	4 229	-
		Part variable	7 490	-
Claire Lacaze	Rémunération		65 846	84 140
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	19 031	25 400
		Part variable	46 815	58 740
Jean Liu (1)	Rémunération		28 241	-
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	9 515	-
		Part variable	18 726	-
Baudouin Prot	Rémunération		65 846	59 664
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	19 031	25 400
		Part variable	46 815	34 264
Daniela Riccardi	Rémunération		62 100	71 901
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	19 031	25 400
		Part variable	43 070	46 501
Ginevra Elkann	Rémunération		65 846	73 026
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	19 031	33 867
		Part variable	46 815	39 159
Sapna Sood (3)	Rémunération		28 241	77 921
		Présidence de Comité		-
		Part fixe	9 515	33 867
		Part variable	18 726	44 054
TOTAL			877 000	877 000

(1) Les mandats de Tidjane Thiam, Jean Liu et Emma Watson ont débuté le 16 juin 2020.
(2) Le mandat de Concetta Battaglia a débuté le 22 octobre 2020.
(3) 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 16 février 2022 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 2021.

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 (75 000 euros pour l'exercice 2021), 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 2021, le montant total à verser aux Administrateurs est de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe dont 80 500 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations et de développement durable, ainsi que pour la vice-présidence du Comité d'audit, et 75 000 euros de part spéciale allouée à l'Administratrice Référente, 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'Administrateurs et de membres des Comités spécialisés au sein du Groupe.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

8e 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 2021 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 2021 aux mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

Le Conseil d'administration.

CHAPITRE 4
Le développement durable

1 Introduction : le développement durable chez Kering 164
1.1 Un engagement de longue date 164
1.2 Notre vision et notre modèle d'affaires 165
1.3 Analyse de matérialité et risques extra-financiers : nos priorités 166
1.4 Notre Stratégie Développement durable et notre avancement 170
1.5 Gouvernance et organisation développement durable 173
1.6 Distinctions et présence dans les indices ISR – ESG 175

2 L'éthique, fondement de nos activités 176
2.1 Notre conception de l'éthique 176
2.2 Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà 177
2.3 Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe 179
2.4 Impact des politiques et initiatives 180
2.5 La protection des droits humains 181

3 Gérer nos opérations de manière responsable 185
3.1 Valoriser l'humain 185
3.2 Respecter et protéger l'environnement au sein de nos opérations 201
dont le compte de résultat environnemental (« EP&L ») 203

4 Co-construire des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature 225
4.1 Relations avec nos fournisseurs directs et nos sous-traitants (Tier 1 et Tier 2) 225
4.2 Préserver le capital naturel sur toute notre chaîne d'approvisionnement (jusqu'au Tier 4) 237

5 S'engager auprès de nos clients, de nos parties prenantes et de la société civile 250
5.1 Un dialogue co-construit avec nos parties prenantes 250
5.2 Façonner le Luxe de demain 256
5.3 Associer notre écosystème à la création du Luxe de demain 264
5.4 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat 267

6 Table de concordance 272

7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 275

8 Rapport d'assurance modérée de l'un des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations relatives au compte de résultat environnemental (« EP&L ») 278

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 2021 et présente donc toutes 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. Par ailleurs, le plan de vigilance du Groupe 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 *Materials 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

Les faits marquant de l'année 2021 en matière de développement durable sont tous détaillés et explicités dans la suite de la présente DPEF, dans chacune des sections concernées.

Faits marquants 2021	Publication de la **Stratégie Climat** du Groupe et renforcement de ses ambitions climatiques avec l'approbation par la SBTi d'une **trajectoire 1,5 °C**	Renouvellement du **Baromètre d'opinion salarié** bisannuel, avec l'introduction d'un premier indice d'inclusion et le partage des résultats et enseignements à tous les salariés du Groupe
Publication de la **Politique Droits Humains** du Groupe, articulée autour de quatre axes et couvrant l'ensemble des opérations de Kering et de sa chaîne d'approvisionnement	**Arrêt de l'utilisation de la fourrure** à l'échelle du Groupe à compter des collections Automne 2022 dans le cadre de l'engagement du Groupe en faveur du bien-être animal	Publication du rapport ***Coming Full Circle***, qui présente les nouvelles ambitions et les réalisations du Groupe en faveur d'une approche globale de l'économie circulaire
Lancement d'un programme mondial de **formation à la cybersécurité** pour tous les employés du Groupe et renforcement de la **protection des données personnelles**	Lancement du **Fonds Régénératif pour la Nature** pour accompagner la transition d'un million d'hectares de terres en faveur de pratiques agricoles régénératrices et annonce des sept premiers bénéficiaires	**Fondation Kering :** Financement, à hauteur de 5 millions d'euros sur 5 ans et aux côtés de l'État, d'un projet de duplication de structures d'accueil pour les femmes victimes de violences, **15 « Maisons des femmes »** en France
Lancement par Kering et Cartier de la ***Watch & Jewellery Initiative 2030***, en partenariat avec le *Responsible Jewellery Council*	**Extension du programme *Clean by Design*** d'incitation des fournisseurs à l'adoption de pratiques environnementales plus durables, avec la mise en place d'une plateforme dédiée aux manufactures textiles italiennes en partenariat avec l'*Apparel Impact Institute*, Burberry et Stella McCartney	Deuxième édition des ***Kering Generation Awards*** avec la plateforme mondiale d'innovation *Plug and Play China* autour de l'enjeu de la préservation de la biodiversité

Chiffres clés 2021

- 42 811 collaborateurs au 31 décembre 2021
- 63,2 % de femmes [1]
- 94,5 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) [1]
- 56,2 % des managers du Groupe sont des femmes [1]
- 5,5 % des CDI travaillent à temps partiel [1]
- 37 ans d'âge moyen des CDI [1]
- 5,7 ans d'ancienneté moyenne des CDI [1]
- 531 travailleurs handicapés [1]
- 577 504 heures de formation (hors formations sécurité), soit 43 695 collaborateurs formés (incluant les départs) [1]
- 13 052 embauches en CDI [1]
- 301 509 tonnes de CO_2 émises par le Groupe (17 % énergie, 83 % transport)
- 92 % d'électricité d'origine renouvelable
- Réduction de l'intensité des impacts environnementaux du Groupe (€EP&L par 1 000 euros de chiffre d'affaires) : - 14 % par rapport à 2020 et - 41 % par rapport à 2015 en comparable ; avec un EP&L 2021 qui s'élève à 562 millions d'euros d'impact
- 3 420 audits sociaux auprès des fournisseurs
- 1 685 collaborateurs, y compris le Comité exécutif, formés par des associations spécialisées depuis 2011 pour comprendre, écouter et orienter des femmes victimes de violences conjugales

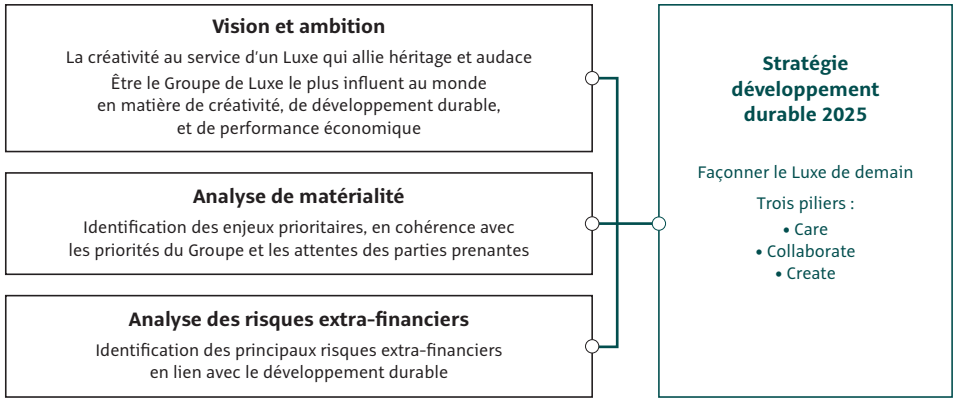
1.2 Notre vision et notre modèle d'affaires

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.

(1) Hors LINDBERG Du fait de sa récente acquisition, LINDBERG n'est pas intégrée au périmètre du reporting social de 2021 mais le sera à compter de 2022. LINDBERG représente environ 1,8 % de l'effectif total.

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, publiée pour la première fois en 2014. 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). 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.

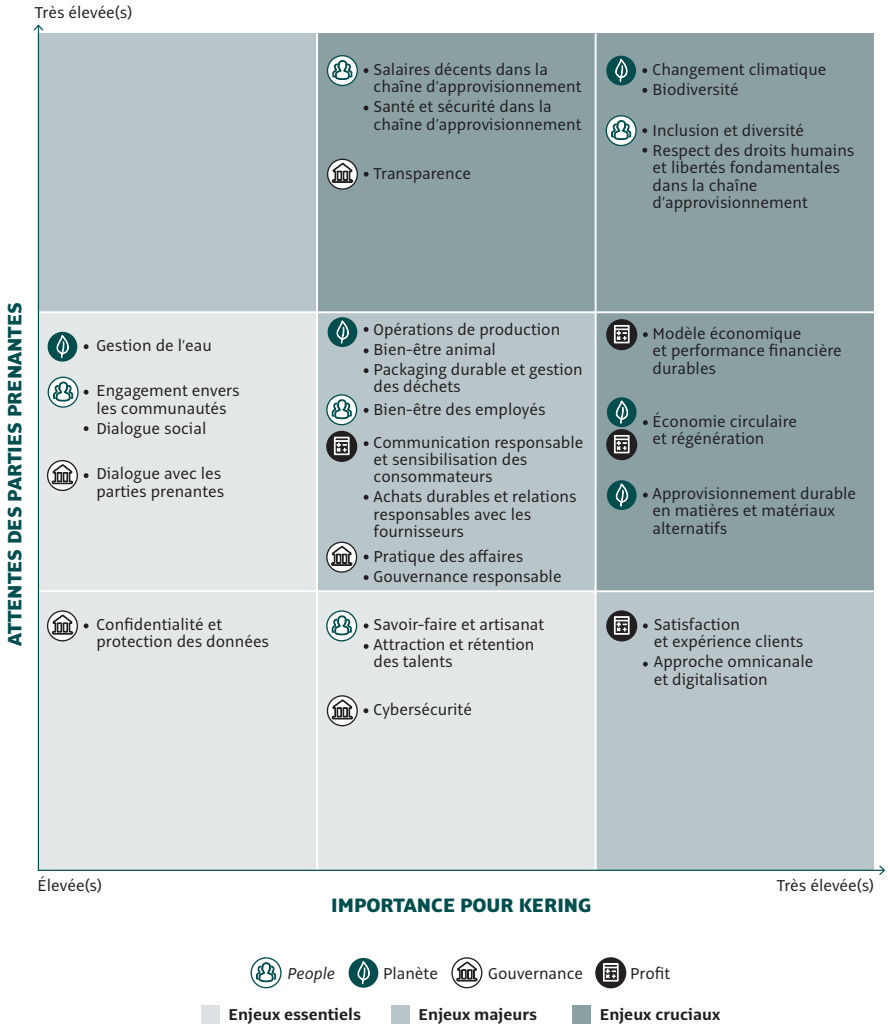
1. Identification des enjeux	2. Consultation des parties prenantes et évaluation des enjeux	3. Hiérarchisation et consolidation des résultats
• Actualisation de la cartographie des enjeux – RSE, stratégiques, économiques et opérationnels – sur la base d'une revue documentaire approfondie : référentiels internationaux (GRI, TCFD, SASB, IIRC, UN SDG, UN GC, etc.) évaluations des agences de notation, questions des investisseurs, presse et actualités du Groupe, grandes tendances, enquêtes et études internes • Liste de 28 enjeux sur lesquels les parties prenantes ont été consultées	• Étude quantitative internationale et entretiens stratégiques, sollicitant 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) • Double évaluation de chaque enjeu : par les parties prenantes externes et par les parties prenantes internes • Évaluation dynamique de l'évolution des enjeux au regard (i) de la pandémie de Covid-19 (ii) et à 10 ans	• Consolidation et analyse des résultats : équipondération des enjeux et des réponses entre catégories de parties prenantes • Enrichissement des résultats quantitatifs par les entretiens stratégiques : confirmation de la prépondérance de certains enjeux – notamment leur importance pour Kering, approfondissant les signaux faibles et enjeux émergents • Éclairage sur l'impact perçu de la pandémie de Covid-19 sur les enjeux et grandes tendances à court-moyen et long terme • Partage des résultats

1.3.1.2 Représentation graphique et 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. 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 et Z, 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.



1.3.2 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 DPF.

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 la suite de 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 3.1 Valoriser l'humain 5.3.1 Impact territorial positif et préservation des savoir-faire	• Inclusion et diversité • Attraction et rétention des talents • Bien-être des employés • Dialogue social
Changement climatique	3.2 Respecter et protéger l'environnement au sein de nos opérations 3.2.1 Stratégie environnementale de Kering 3.2.2. Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche 3.2.4 Adapter notre modèle aux enjeux climatiques : alignement de Kering avec les principes de la TCFD 3.2.5 Impact environnemental de nos opérations (Tier 0) 4.1.4 Agir pour réduire l'impact environnemental de nos fournisseurs directs	• Changement climatique
Approvisionnement	3.2.1 Stratégie environnementale de Kering 3.2.2. Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche 4.2.1 Utilisation raisonnée des sols et protection de la biodiversité 4.2.2 *Sourcing* durable et utilisation des matières premières (Tier 3 et Tier 4)	• Approvisionnement durable en matières et matériaux alternatifs • Achats durables et relations responsables avec les fournisseurs • Biodiversité • Bien-être animal • Économie circulaire et régénération • Engagement envers les communautés
Production et fabrication	3.2 Respecter et protéger l'environnement au sein de nos opérations 4. Co-construire des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature 5.2.4 Contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs 5.3.1 Impact territorial positif et préservation des savoir-faire	• Opérations de production • Packaging durable et gestion des déchets • Gestion de l'eau • Savoir-faire et artisanat
Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation	2. L'éthique, fondement de nos activités 4.2.3 Bien-être animal : les *Kering Animal Welfare Standards* 5.1 Un dialogue co-construit avec nos parties prenantes	• Gouvernance responsable • Pratique des affaires • Dialogue avec les parties prenantes • Communication responsable et sensibilisation des consommateurs • Transparence
Droits humains et libertés fondamentales	2. L'éthique, fondement de nos activités, dont 2.5 La protection des droits humains 3.1 Valoriser l'humain 4.1.3 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	• Respect des droits humains et libertés fondamentales dans la chaîne d'approvisionnement • Salaires décents dans la chaîne d'approvisionnement • Santé et sécurité dans la chaîne d'approvisionnement
Risques de fraude et de corruption	2. L'éthique, fondement de nos activités	• Pratique des affaires
Respect des lois fiscales nationales et normes internationales	Voir chapitre 5 du présent document	• Pratique des affaires • Modèle économique et performance financière durables
Stocks	5.2.1 Favoriser la circularité et le réemploi de nos produits	• Économie circulaire et régénération

1.4 Notre Stratégie Développement durable et notre avancement

1.4.1 Stratégie Développement durable de Kering et objectifs 2025

CARE
FOR THE PLANET
(Préserver la planète)

- Utiliser les ressources dans le respect des **« limites planétaires »** définies et via une approche scientifique, afin de réduire de 50 % les **émissions de CO_2** des activités du groupe Kering dans les Scopes 1, 2 et 3 [1] du *Greenhouse Gas Protocol* d'ici à 2025 [2].
- Continuer à travailler sur l'ensemble des impacts environnementaux de la chaîne d'approvisionnement dans le but de **réduire le Compte de Résultat Environnemental (EP&L)** du Groupe d'au moins 40 %, y compris les émissions de CO_2 [3] restantes, et aller encore plus loin afin d'initier des changements dans la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, la production des déchets et l'utilisation des sols.
- Créer un « Index de Développement durable des fournisseurs » et s'assurer que les exigences élevées définies par Kering, relatives aux matières premières et aux processus, sont mises en œuvre à 100 % par les fournisseurs d'ici à 2025 – élevant, par là même, les **standards** en matière de **traçabilité**, de bien-être animal, d'utilisation des produits chimiques et de conditions de travail.
- Promouvoir le **design durable**, diminuer l'impact environnemental d'un produit à chacune de ses étapes – de l'approvisionnement à la fabrication en passant par le transport et l'utilisation par les clients – et créer un outil en *open-source* pour évaluer les produits en fonction des standards définis par Kering.
- Créer un ***Materials Innovation Lab*** (MIL) dédié aux Montres et à la Joaillerie [4], en s'inspirant du succès du MIL déjà créé pour proposer des alternatives durables en matière de tissus et textile.
- Compléter les efforts d'*offsetting* (**compensation** des émissions de CO_2) par des efforts d'*insetting* afin de garantir que les actions réalisées au sein de la chaîne d'approvisionnement contribuent à la conservation de la biodiversité et au développement des communautés locales.

COLLABORATE
WITH PEOPLE
(Engager les individus)

- **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.
- Élaborer un cadre d'**évaluation** de nos activités afin d'atteindre les objectifs de Développement durable de l'ONU (ODD).
- Tirer profit de nos **partenariats** avec les plus grandes écoles et universités et continuer d'étoffer nos collaborations pour identifier des solutions plus durables.
- Amplifier les **politiques progressistes** en matière d'emploi, notamment la politique de parentalité lancée le 1er janvier 2017, une politique relative au bien-être au travail d'ici 2018 et une politique d'avantages sociaux pour les collaborateurs d'ici 2020.
- Atteindre la **parité** femmes-hommes et l'égalité de salaire, à tous les niveaux de hiérarchie du Groupe.
- Mettre en place des programmes de *sponsorship* et de *mentoring* et développer des **parcours de carrière** innovants pour tous.
- Devenir l'**employeur de préférence** dans le secteur du luxe.

CREATE
NEW BUSINESS MODELS
(Créer de nouveaux business models)

- Investir dans des **innovations de rupture** capables de transformer les processus conventionnels du luxe et d'influencer le secteur.
- Développer des solutions innovantes et durables pour s'approvisionner en matières premières, notamment par l'exploration des biotechnologies et la promotion d'une **économie circulaire** utilisant des textiles et matériaux recyclés pour créer de nouvelles pièces.
- Développer une **plateforme d'achat** interne pour donner accès à des matières premières durables de haute qualité.
- Stimuler et favoriser l'innovation, afin de **transformer** la vision en actions **via une gouvernance** interne **forte**.
- Créer un ***Young Leaders Advisory Group*** pour faire émerger des idées inspirantes.

(1) Émissions générées par le transport et la distribution des produits du Groupe, les déplacements professionnels aériens et les émissions amont liées au carburant et aux énergies.
(2) Kering a publié sa *Science Based Targets* (SBT) en 2021 pour répondre au scénario +1,5 °C avec la mise à jour de ses objectifs de réduction de CO_2 à horizon 2030, par rapport à 2015.
(3) Toutes les émissions du Scope 3 liées à des achats de biens et de services en remontant jusqu'aux matières premières (Tier 4), par rapport à 2015.
(4) Créé en 2020 sous le nom de SIL (*Sustainable Innovation Lab*).

1.4.2 Tableau de bord de la Stratégie Développement durable à horizon 2025 – Avancement à fin 2021

La Stratégie 2025 de Kering 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, en complément de réunions d'échanges mensuelles dédiées à la réflexion et au partage des meilleures pratiques et initiatives mises en œuvre par chaque entité.

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 bien sûr très variables, nous pouvons cependant distinguer 12 ODD pour lesquels l'action de Kering impose sa marque de manière plus forte. Un premier rapport de progrès global a été publié par Kering début 2020, donnant un point précis de l'avancement du Groupe. Le tableau ci-dessous présente l'avancement à fin 2021 sur chacun des axes stratégiques.

↗ Résultats au-delà de la performance attendue à date
→ Résultats en ligne avec la performance attendue à date
↘ Résultats en-deçà de la performance attendue à date

Note : Les définitions des indicateurs présentés et les modes de calcul sont disponibles dans les notes méthodologiques sociale et environnementale, accessibles sur le site internet du Groupe.

Care for the planet (Préserver la planète)	ODD	Résultats 2021	Performance [1]	Réalisations majeures depuis 2015
- 50 % émissions CO_2 et limites planétaires	13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 14 Vie aquatique 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs	**CDP Climate A-List** Notre intensité carbone atteint **23,1 tCO_2/M€** de marge brute **92 %** de notre **électricité est verte**	↗	+ 68 pts d'électricité verte depuis 2015 Trajectoire **SBT 1,5°C** approuvée Définition de la Stratégie Biodiversité, lancement début 2021 du **Fonds régénératif pour la Nature** et annonce des 7 premiers bénéficiaires (840 000 hectares) Définition de la **Stratégie Climat** Lancement en 2019 du **Fashion Pact**
- 40 % EP&L	6 Eau propre et assainissement 12 Consommation et production responsables 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 15 Vie terrestre	Notre **intensité EP&L** atteint **30 €EP&L/ 1 000 €** de chiffre d'affaires	↗	**- 41 %** depuis 2015 Extension en 2020 du périmètre de l'EP&L à la phase **« Usage et fin de vie » des produits** Partage des résultats en *open-source* depuis 2018
Mise en œuvre des *Kering Standards*	6 Eau propre et assainissement 12 Consommation et production responsables 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 15 Vie terrestre 16 Paix, justice et institutions efficaces	**71 %** de nos matières premières clés sont alignées avec nos *Kering Standards*	→	**+ 4 pts d'alignement** avec les *Kering Standards* depuis 2017 Publication des standards Kering de **bien-être animal en 2019** Déploiement d'un **portail collaboratif** *(Vendor Portal) dédié* à l'évaluation de la performance des fournisseurs
Design durable et tracabilité	12 Consommation et production responsables 15 Vie terrestre	La traçabilité est atteinte pour **90 %** de nos matières premières clés [2]	↗	**+ 4 pts** en traçabilité depuis 2017 **6 500+** employés formés via l'e-learning sur les standards Kering Nombre croissant de **produits et collections responsables**, intégrant la durabilité dès le design Lignes directrices *« Green Fashion Shows »*
Innovation Labs	12 Consommation et production responsables	**4 000+** matériaux durables dans le *Materials Innovation Lab*	↗	Création du *Sustainable Innovation Lab* (SIL) dédié aux **Montres** et à la **Joaillerie** en 2020 **150+** projets implémentés dans nos produits depuis 2015 grâce au MIL et 13 projets collaboratifs lancés via le SIL **620+ fournisseurs** référencés dans la base de données du MIL
Compensation carbone	13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 15 Vie terrestre	**1 779 888 tCO_2 compensées** en 2021 au titre de 2020	→	**Compensation par Kering de 100 % de son empreinte carbone globale** (Scopes 1, 2 et 3 calculés via l'outil EP&L - hors usage et fin de vie des produits) en 2021 au titre de 2020 Plan *« Nature-Positive »* de Gucci, basé sur un portefeuille de solutions en faveur de la neutralité carbone complète et de l'agriculture régénérative

(1) Évaluation de la performance à date par rapport à l'objectif poursuivi pour 2025.
(2) Basé sur nos *Kering Standards*.

Collaborate with people (Engager les individus)	ODD	Résultats 2021	Performance [1]	Réalisations majeures depuis 2015
Préserver les savoir-faire	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Près de **700** experts formés via une quinzaine de programmes d'artisanat d'excellence en haute couture, maroquinerie et montres et joaillerie actifs en 2021	→	**1 500+ personnes** formées au sein des programmes d'excellence de nos Maisons : École de l'Amour Gucci, institut Saint Laurent Couture, *Pomellato Virtuosi* avec la *Scuola Galdus*...
Communautés locales	1 PAS DE PAUVRETÉ 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Plude **17** programmes internationaux actifs sur nos matières premières clés Programme « *Sviluppo filiere* » de Gucci en partenariat avec la banque Intesa SanPaolo visant ainsi à soutenir la filière de production « *Made in Italy* »	↗	**Reforestation** des sites des mines d'or en Guyane française, *The Golden Line* au Ghana, *Gobi Desert cashmere*...
Évaluation et ODD	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	**3 420 audits** fournisseurs réalisés, auprès de **64 %** de nos **fournisseurs**	→	**90 % des fournisseurs audités** sur la période 2015-2021 Mise à jour de l'analyse de matérialité en 2020 *Mapping* des ODD au regard des axes de notre stratégie 2025 et de notre chaîne de valeur : 12 ODD principaux identifiés pour le Groupe
Partenariats écoles et universités	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	Challenge *Sustainable Innovation* en partenariat avec HEC	↗	Plus de 1 500 étudiants formés aux concepts et valeurs du développement durable par l'IFM – formation certifiante dans le cadre de la **chaire *Sustainability* IFM – Kering** Partenariats clés depuis 2015 avec des universités leaders : IFM, Tsinghua, LCF, HEC, Bocconi Près de 70 000 participants dans 191 pays depuis le lancement du MOOC *Sustainability and Luxury Fashion* en 2018
Politiques progressistes	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Adoption dans tous les pays d'opération du Groupe de mesures d'atténuation de l'impact de la pandémie de Covid-19 pour protéger tous les collaborateurs	→	***Baby Leave*** qui permet d'étendre à tous les parents les 14 semaines de congés payés appliqué depuis le 1er janvier 2020 Politique globale de santé et sécurité entrée en vigueur en 2019 Politique mondiale sur les violences conjugales entrée en vigueur en 2021
Parité, diversité et inclusion	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Les femmes représentent **63,2 %** des employées, **56,2** % des managers et **55 %** des membres du Conseil d'administration **96,4 %** des salariés du Groupe dans le monde ont suivi la formation annuelle *Ethics & Compliance* Gucci rejoint le Forum Génération Égalité organisé par ONU Femmes afin de mobiliser une communauté mondiale en faveur de l'égalité entre les genres	↗	Part des femmes au Conseil d'administration passée de 10 % à **55 %** en 10 ans. Premiers plans d'action des **13 comités Inclusion & Diversité** Création d'un indice d'inclusion au sein de l'enquête d'opinion interne globale
Parcours de carrière	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	En moyenne, 13,2 heures de formation dispensées par employé Développement d'un module de formation Groupe cybersécurité et protection des données Développement des académies métiers pour l'ensemble des Maisons du Groupe	↗	Refonte en 2020 via une plateforme digitale unique ***Kering Learning*** Campagne sur la mobilité interne pour promouvoir le développement des talents au sein de Kering
Employeur de préférence	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	100 % au *Corporate Equality Index* pour Kering Americas *(Human Rights Campaign)* Kering 9e du classement ***Refinitiv Diversity & Inclusion Index* 2021** (égalité femmes-hommes) et inclus dans le **Bloomberg GEI 2022** pour la 5e année consécutive	↗	**Taux de participation de 87 %** 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 *Kering China Cross-Brand Retail Excellence Management Trainee Program* en Asie-Pacifique et du *Kering Horizon Program* en Italie en 2021

(1) Évaluation de la performance à date par rapport à l'objectif poursuivi pour 2025.

Create new business models (Créer de nouveaux business models)	**ODD**	**Résultats 2021**	**Performance** [1]	**Réalisations majeures depuis 2015**
Innovations de rupture	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	**42,6 %** du cuir acheté est *metal free* 2e édition du « ***Kering-Generation Award*** » en Chine avec *Plug and Play China*, dédié à la biodiversité Création de Kering Ventures dont l'objectif est d'investir dans des nouvelles technologies, marques, business models innovants pour le futur du Luxe	→	Soutien à 115 startups à haut potentiel via l'accélérateur *Fashion for Good,* 18 des 83 pilotes ont été lancés avec les Maisons au travers du MIL ***Idea Labs***, ateliers internes sur l'innovation (e-commerce, éco-conception pour une meilleure recyclabilité, traçabilité, biomatériaux)
Économie circulaire	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	Définition de l'Ambition Économie Circulaire « ***Coming Full Circle*** » Lancement du nouveau matériau **Demetra** par Gucci	↗	Prise de participation de Kering dans Vestiaire Collective, spécialisé dans la revente de produits de luxe
Plateformes d'achats et de coordination	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	**100 %** de l'or des Maisons montres et joaillerie acheté via la *Kering Ethical Gold Platform*	→	Plateformes et coordinations internes dédiées à l'achat d'or, de coton, de cachemire, de soie…
Transformer via une gouvernance forte	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	**165+** experts du business et du développement durable réunis lors de la conférence annuelle 2021 du réseau Développement durable du Groupe **Gouvernance Climat** renforcée	↗	Direction Innovation Groupe 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 *Fashion for Good*
Young Leaders Advisory Group	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	En cours de constitution	↘	Pilote au sein d'une Maison

(1) Évaluation de la performance à date par rapport à l'objectif poursuivi pour 2025.

1.5 Gouvernance et organisation développement durable

Gouvernance et organisation

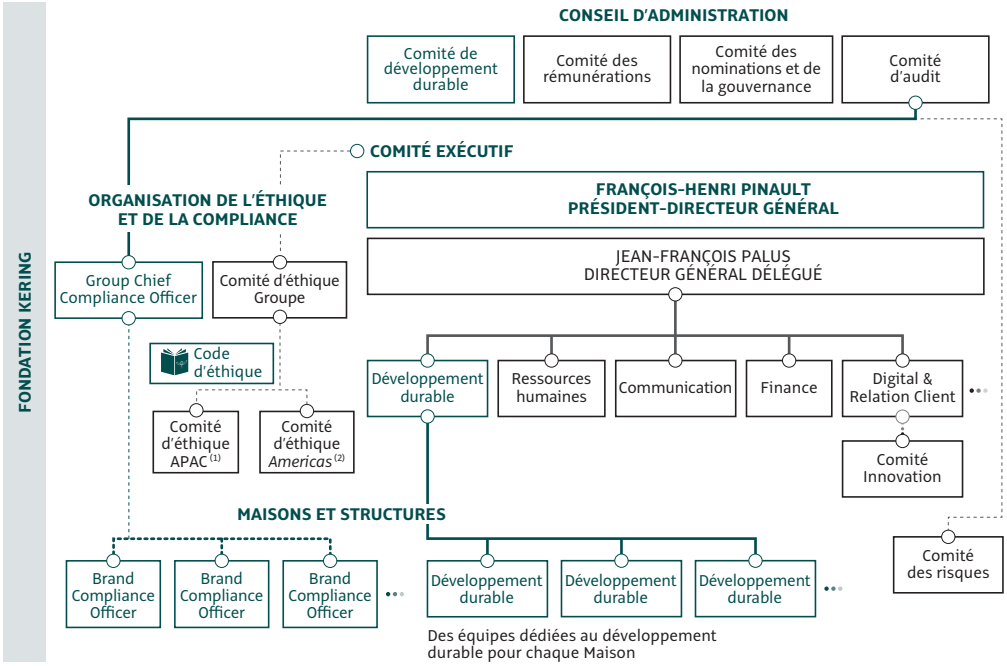
La direction du Développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable, accompagnée et guidée par le Comité de Développement durable du Conseil d'administration. La direction met en œuvre cette stratégie et accompagne les Maisons dans son déploiement dans une logique de *sparring partner.* Plus de 90 personnes sont dédiées au développement durable dans le Groupe : spécialistes de la direction Développement durable au niveau Corporate, équipes développement durable au sein des Maisons et structures dédiées comme le *Materials 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 16 février 2022 de six Administrateurs (Mesdames Emma Watson, Présidente du Comité, Sophie L'Hélias 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 21 décembre 2021 pour passer en revue les objectifs 2025 et discuter des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, droits humains, bien-être animal et économie circulaire. Les membres ont également échangé sur la performance ESG du groupe ainsi que 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. Les avancées des actions de la Fondation Kering en matière de lutte contre les violences faites aux femmes ont également été présentées. À noter enfin que décision a été prise en 2021 pour entrée en vigueur en 2022 de nommer un référent climat au sein du Conseil d'administration et d'inscrire le sujet à l'agenda des réunions du Conseil d'administration deux fois par an.

Pour la troisième année consécutive, Kering a organisé en 2021 auprès de ses investisseurs clés un *roadshow* ESG pour présenter la démarche du Groupe. Ce *roadshow*, qui s'est tenu de manière virtuelle compte tenu de la situation sanitaire, a été réalisé avec le concours et la présence de l'Administratrice référente indépendante.

Enfin, le réseau interne du Groupe dédié aux questions de développement durable est resté particulièrement actif en 2021 :

- 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 de professionnels et experts externes. Les réunions SNM de l'année 2021 ont mis notamment l'accent sur les nouveaux business modèles, l'élimination des plastiques à usage unique, la finance durable, la biodiversité, le climat ou encore l'engagement des parties prenantes ;
- conférence de deux jours (la *Sustainability Network Conference*, SNC), ouverte au-delà des équipes développement durable : du fait du contexte sanitaire, cette conférence s'est tenue de manière virtuelle en 2021 et a permis de rassembler plus de 165 participants de tous les secteurs d'activités des Maisons ; elle a bénéficié des interventions de Paul Polman, Président du Fashion Pact, de Federica Marchionni, PDG du *Global Fashion Agenda*, ou encore de Cara Smyth, du *Responsible Business Coalition*. Les travaux et échanges de la SNC 2021 ont majoritairement porté sur la définition d'un luxe durable, et la nécessité d'engager les consommateurs dans la transition durable de l'industrie de la mode et du luxe.



Sensibilisation et information des collaborateurs

Au-delà, Kering et ses Maisons développent un ensemble d'actions de formation et de sensibilisation aux enjeux du développement durable et partagent régulièrement leurs actualités et projets de développement durable en interne :

- sensibilisation 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, accessibles par tous et sur tous supports (ordinateurs, tablettes, téléphones portables, etc.) ;
- challenges trimestriels sur *The Kering Planet*, plateforme digitale dédiée aux salariés ;
- mobilisation lors d'évènements dédiés organisés par le Groupe et par les Maisons ;
- formations des personnels de vente et de certaines fonctions clés, comme par exemple les équipes design, retail ou encore merchandising pour informer sur les actions de développement durable, les collections durables ou encore diffuser les bonnes pratiques pour une gestion efficace des boutiques ;
- inclusion des sujets de développement durable dans la formation annuelle obligatoire « *Ethics & compliance* » de tous les collaborateurs du Groupe dans le monde.

Au-delà de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (voir Chapitre 3 du présent document), un nombre croissant d'entités intègrent par ailleurs le développement durable parmi les objectifs liés à la rémunération de leurs employés ou de leurs managers. C'est notamment le cas chez Brioni qui a mis en place ce dispositif en 2021. Chez Bottega Veneta, 100 % des employés ont défini, dans une approche participative, pour 2021 leurs objectifs développement durable au regard de leurs activités. Les employés de Kering Eyewear ont également des objectifs en lien avec le développement durable.

Fashion Pact

Suite à la publication de son premier rapport de progrès en octobre 2020, le Fashion Pact a poursuivi sa structuration en 2021 et supervise un ensemble de 14 projets (lancés ou en cours de lancement) à fin 2021. 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 divers sujets tels que l'énergie renouvelable, la lutte contre les fuites de microplastiques et de microfibres, les pratiques d'agriculture régénératrice pour le *sourcing* de matières premières ou encore les outils de calcul de l'empreinte biodiversité.

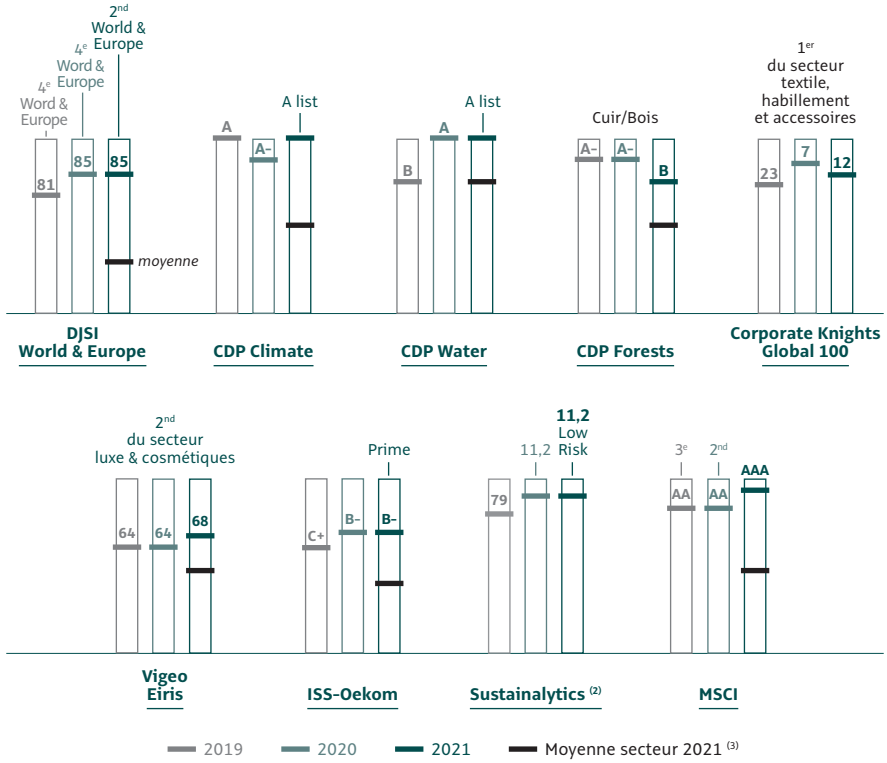
1.6 Distinctions et présence dans les indices ISR – ESG

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 [1] ou sur des thématiques spécifiques (*Good on You, CHRB, Textile Exchange, WDI,* etc.). En 2021, 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 9e année consécutive (*Dow Jones Sustainability Index*), Euronext Vigeo Eurozone 120, *Ethibel Sustainability Index Excellence*, *MSCI Global Sustainability Indexes*, *Oekom Prime Index*, FTSE4Good, Euronext CAC 40 ESG.

En 2021, Kering a également été distingué pour sa performance dans les classements suivants : Indice d'Engagement Sociétal – BrightHouse et BCG GAMMA (1er/40) pour la deuxième année consécutive, Baromètre de la positivité du CAC 40 de l'Institut de l'Économie Positive (1er), Champions du Climat 2021 par l'Institut Statista et Challenges.fr (2e).

La performance de Kering en matière de diversité et inclusion continue d'être reconnue par les principaux indices de référence : *Equileap*, *Refinitiv Diversity & Inclusion Index* et *Bloomberg Gender-Equality Index*.



(1) Investissement Socialement Responsable, Environnement – Social – Gouvernance.
(2) Changement de méthodologie de *Sustainalytics* en 2020.
(3) Lorsque disponible.

2 - L'ÉTHIQUE, FONDEMENT DE NOS ACTIVITÉS

2.1 Notre conception de l'éthique

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 les autres 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.

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, voir section 1.5.

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), 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, fonction occupée). En 2021, 60 % 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 l'implémentation de bonnes pratiques comportementales ;
- traiter les alertes adressées par les collaborateurs du Groupe et, depuis le 1er janvier 2018, par les collaborateurs externes et occasionnels travaillant chez les partenaires extérieurs et prestataires du Groupe et/ou de ses Maisons avec lesquels existe une relation contractuelle, secondés en cela par une hotline éthique externe, moyen de recours alternatif. Voir la description détaillée du dispositif d'alerte éthique de Kering dans le paragraphe « Mécanisme d'alerte et de recueil des manquements à l'éthique ».

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* reporte 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 cinq juristes conformité basés à Paris, Hong Kong, Shanghai et Tokyo (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

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 et reflètent les convictions profondes du Groupe en matière de conduite des affaires responsable. Le Code d'éthique de Kering a été institué en 2005 ; après deux mises à jour importantes en 2009 et 2013, il 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 (vs. 9 langues jusqu'en 2018), 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, la loi Sapin II par exemple. 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, pour la première fois, fait l'objet d'une présentation et revue par le Conseil d'administration de Kering.

Ce Code d'éthique énonce clairement les principes éthiques qui doivent être appliqués partout et par tous, les valeurs du Groupe, ainsi que ce en quoi il croit et ce qu'il ne permet pas.

Il vise à respecter les grands textes internationaux de référence (Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et Convention européenne des droits de l'homme, principales conventions de l'Organisation internationale du travail, principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant, 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.

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 dinfluence et encourage le signalement des cas de corruption. 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 dite « 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 également été finalisée au cours de l'année 2021. 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 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.

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 octobre 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 global 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 » règlemente l'offre et la réception de cadeaux et d'invitations à des événements 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 fonctionnaire, 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 octobre 2019.

- **Procédure de vérification préalable des tiers**

Cette procédure, mise en place en octobre 2015 et mise à jour en octobre 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 octobre 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 octobre 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 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.

Lignes directrices

En complément de la Politique anticorruption et des procédures associées, le Département 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, le Département 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.

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 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. Le Département Conformité de Kering a déjà formé plus de 2 000 collaborateurs à travers le monde concernant l'application de cette Politique AML.

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 ». Il est désormais ouvert à toutes les personnes travaillant pour le Groupe : 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 et/ou ses Maisons entretiennent des relations contractuelles.

Le dispositif d'alerte du Groupe permet à l'ensemble de ses collaborateurs de faire remonter des alertes par son supérieur hiérarchique direct ou indirect, par les ressources humaines, par l'employeur, par son *Group Chief Compliance Officer* et son réseau de *Compliance Officers,* ou par les Comités d'éthique. Le dispositif d'alerte en place permet de signaler l'un des éléments suivants :

- un crime ou un délit ;
- une violation grave et manifeste de la loi ou du règlement ;
- une conduite ou des situations contraires au Code d'éthique du Groupe ;
- une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général.

Les alertes sont ensuite redirigées pour traitement à l'organisation éthique ou l'organisation compliance via des référents autorisés garantissant la confidentialité et la sécurité de la transmission d'information. Les référents désignés au sein du Groupe pour recueillir et traiter les alertes sont en charge de mener eux-mêmes une vérification des faits.

En cas d'alerte, un des Comités d'éthique ou le *Group Chief Compliance Officer* contactent la personne ayant réalisé le signalement pour recueillir son accord afin de contacter la Maison concernée, rappeler que son identité sera confidentielle, et que tous les efforts seront mis en œuvre pour traiter le dossier dans un délai de trois mois maximum. Kering s'engage formellement à protéger les lanceurs d'alerte et interdit explicitement toute mesure de représailles dans les politiques et procédures en matière d'éthique. 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

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 partout chez Kering depuis 2014.

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 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. Pour la première fois en 2020, la formation a été enrichie d'un module sur l'impact des violences conjugales sur le lieu de travail, afin de sensibiliser aux meilleures façons de réagir et de soutenir toute victime de ces violences. 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 plaignants).

Enfin, le lancement de la campagne annuelle de formation est chaque année porté directement par le Président-Directeur général de Kering qui s'adresse directement à travers une vidéo dédiée à l'ensemble des salariés du Groupe pour rappeler l'importance de la culture de l'intégrité pour le Groupe et sa conduite des affaires et dans l'exercice quotidien des missions et responsabilités de chacun.

Par ailleurs, en 2017, le Groupe a lancé une formation e-learning d'une durée de 45 minutes pour l'ensemble des salariés, relative à l'anti-corruption. Afin de la rendre intelligible au plus grand nombre, la formation e-learning a été déclinée en neuf langues. L'objectif fixé par le Groupe vise à former les collaborateurs du Groupe sur différents aspects du sujet : (i) reconnaître les situations de corruption, (ii) connaître les réglementations applicables en matière d'anti-corruption, (iii) adopter le bon comportement en matière de cadeaux et d'invitations, (iv) savoir réagir face aux paiements de facilitations et (v) travailler avec les partenaires commerciaux.

En 2019, une décision a été prise pour plus de lisibilité et d'efficacité de fusionner les formations e-learning Éthique et Conformité afin d'offrir une formation complète et unique à tous, désormais baptisée « *Ethics & Compliance* ». Le taux de suivi de cette formation par tous les collaborateurs de Kering dans le monde s'élève pour 2021 à 96,4 % (vs. 95,1 % en 2020 et 94,4 % en 2019).

En complément, les *Compliance Officers* de Kering bénéficient de formations régulières et personnalisées et les auditeurs internes du Groupe ont été formés aux éléments-clés de vérification des procédures anti-corruption. Par ailleurs, la Conformité réalise régulièrement des formations sur site afin de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux risques de corruption. Ainsi, le Département Conformité de Kering a formé plus 1 700 collaborateurs à travers le monde au cours de l'année 2021.

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 le début de l'emploi.

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.

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 aux employés des prestataires et fournisseurs avec lesquels Kering et ses Maisons entretiennent des relations directes depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II. Tous les fournisseurs et prestataires concernés en ont déjà été informés. Décision a été prise en 2020 d'aller un cran plus loin en organisant au niveau du Groupe une campagne de communication directement à destination des salariés concernés, afin de s'assurer que l'information leur est connue.

Ainsi, un plan de communication à destination des employés des fournisseurs directs de Kering et de ses Maisons a donc été élaboré et déployé en 2020. Cette communication, traduite en 15 langues, s'est articulée autour de deux documents : 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 un *flyer* 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 décents, 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 langue(s) utile(s), 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 CEOs des Maisons du Groupe. Cette campagne d'information et de communication doit se renouveler chaque année pour intégrer les nouveaux fournisseurs et prestataires du Groupe et des Maisons. Ainsi, en 2021, une deuxième campagne de communication a été déployée couvrant tous les fournisseurs nouvellement activés depuis la première campagne,

ainsi que les fournisseurs des achats indirects du Groupe. 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 la démarche structurée de supervision et de conformité Hercules appliquée aux fournisseurs d'achats marchands 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.

Le suivi des audits et des anomalies est centralisé dans une base de données dédiée, dont les informations sont partagées entre les Maisons.

La partie 4. « Co-construire des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature » 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 2021.

2.4 Impact des politiques et initiatives

Saisines adressées aux Comités d'éthique

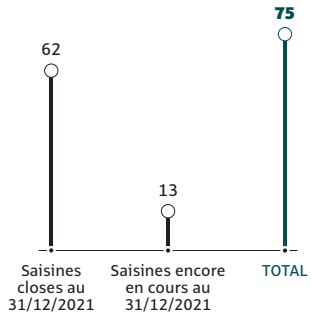
En 2021, les trois Comités d'éthique de Kering ont reçu 82 demandes au global, parmi lesquelles 75 saisines et 7 sollicitations (questions, besoin de clarification). Sur ces 75 saisines, 46 (61 %) sont parvenues aux Comités directement (par e-mail) et 29 (39 %) par l'intermédiaire de la hotline éthique du Groupe. Parmi ces 75 saisines, 28 ont été émises de manière anonyme.

Sur ces 75 saisines reçues, 57 (76 %), ont donné lieu à une investigation sous la responsabilité du Comité sollicité ; les 18 dossiers non investigués ne l'ont pas été 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 en raison d'un défaut de réponse ou de suivi par l'émetteur de la saisine rendant dès lors impossible des investigations sur sa situation personnelle.

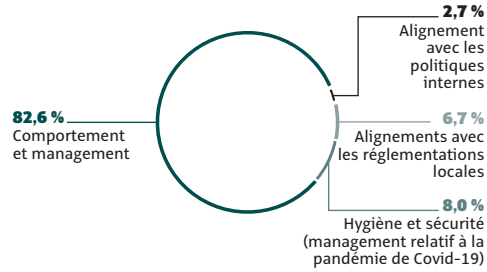
62 plaintes étaient closes au 31 décembre 2021, 13 étant encore en cours d'investigation (plaintes reçues essentiellement en fin d'année).

Chiffres clés sur les saisines reçues 2021

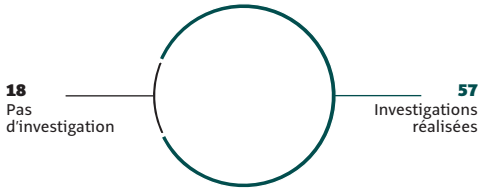
Saisines reçues en 2021



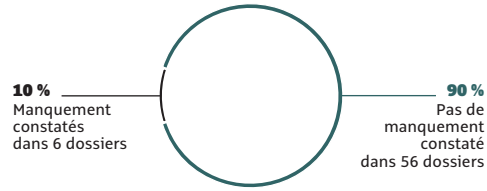
Motifs des allégations des 75 saisines reçues en 2021



Investigations conduites sur les 75 saisines reçues en 2021



Manquements au Code d'éthique constatés sur les 62 dossiers intégralement traités en 2021



Six manquements au Code d'éthique ont été constatés sur les 62 dossiers traités et clos en 2021 et chacun a donné lieu à des actions correctives appropriées. Les investigations conduites sur les 56 autres dossiers n'ont pas révélé de manquement au Code d'éthique mais plutôt des axes d'améliorations en matière de communication ou de management, par exemple. Ce sont ainsi 32 % des dossiers traités qui ont fait l'objet de recommandations de la part des Comités en charge de l'examen des dossiers 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

Zoom 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 nos 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-évaluer leurs pratiques en la matière.

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 salariés des chaînes d'approvisionnement de chacune de ses Maisons, est au cœur des engagements éthiques de Kering, et ce à tout moment.

La crise sanitaire au niveau mondial a confirmé l'importance de mettre en place des mesures et des processus solides visant à s'assurer du respect des droits humains au sein de nos opérations et de notre chaîne d'approvisionnement. Plus particulièrement, durant cette période, nous avons collaboré avec nos partenaires commerciaux afin de nous assurer, entre autres, que leurs employés disposaient de moyens de protection adaptés et de limiter autant que possible les impacts négatifs de la crise sanitaire sur leur activité économique.

L'approche éthique des affaires et du comportement global 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, dans les conventions fondamentales de l'Organisation international du travail (« OIT ») et dans 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 différents référentiels clés du Groupe :

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*	Standards Kering relatifs aux matières premières et aux processus de fabrication *Section 4.1*	Politique Santé et Sécurité *Section 3.1.2.4*	Politique anticorruption *Section 2.2*
Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins *Section 5.2*	Manuel de conformité *Chapitre 5*	Politique Ressources Humaines *Section 3.1*	Politiques et dispositifs complémentaires mis en œuvre par les Maisons	Listes MRSL et PRSL *Section 4.2*

L'ensemble de ces dispositifs définit la stratégie en matière de droits humains du Groupe. 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, comme présenté ci-après dans la section 2.5.2.6. 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 déclarations 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 ».

2.5.2 La mise en œuvre au sein du Groupe : ambition et logique

2.5.2.1 Une démarche continue

Conscient que le sujet du 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 de leurs relations commerciales. 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.

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 4.1.3.

Comme détaillé dans le « Plan de vigilance », 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 de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement.

Dans le prolongement de ces actions, différents travaux complémentaires 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. Pour ce faire, une analyse visant à identifier les écarts entre les pratiques internes et les UNGP a été réalisée en 2017. Les enseignements tirés de cette analyse ont participé 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 de solliciter notre système d'alerte éthique. Le premier volet de cette communication qui a été 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 du plan de communication à l'attention des fournisseurs est disponible à la section 2.3.

Soucieux de continuer à affiner sa connaissance des enjeux en matière de gestion des droits humains dans sa chaîne d'approvisionnement, mais également de se nourrir de bonnes pratiques en la matière, Kering a réalisé en 2020 une nouvelle étude portant sur la gouvernance et le management des droits humains au sein de la chaîne d'approvisionnement, au niveau des Maisons et du Groupe. Cette étude, menée en collaboration avec *GoodCorporation*, une organisation externe spécialisée en éthique des affaires, a notamment consisté à consulter différentes parties prenantes internes afin de recueillir leur retour d'expérience. Les résultats de ces évaluations ont été analysés à la lumière des recommandations contenues dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et le guide de l'OCDE sur le devoir de diligence applicables aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la chaussure afin d'identifier de nouveaux axes de progrès. 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 clés. Cette démarche a également été réalisée en fonction des pays d'implantation des fournisseurs du Groupe. Le résultat de l'ensemble de ces études a permis d'identifier différents points et sujets clés, et ces recommandations ont été partagées avec des membres du Comité exécutif.

L'ensemble de ces différentes analyses permettent 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).

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, de ce fait, 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, comme présenté dans la section 1.4.

Enfin, on notera 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.

Les sections suivantes détaillent comment Kering assure le suivi de ces enjeux majeurs et la bonne implémentation des principes présentés ci-dessus, pour ses opérations en propre ainsi que pour ses chaînes d'approvisionnement.

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 élevées définies par Kering (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 ;
- amplifier 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 de hiérarchie 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 qui est précisée dans la section 1.5. De manière plus spécifique, le sujet des droits humains repose sur la coordination des différentes directions dont notamment la direction Conformité, la Direction des Ressources humaines, la direction de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents 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.

L'engagement de Kering en matière de droits humains s'exprime également depuis de nombreuses années par la Fondation d'Entreprise Kering. Créée en 2008, la Fondation lutte contre les violences faites aux femmes. Elle engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des associations. À ce titre, en 2019, la Fondation a participé au premier Grenelle consacré à la lutte contre les violences conjugales organisé par la Secrétaire d'État en charge de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations.

Plus encore, 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.

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 devront remplir annuellement trois questionnaires (relatifs à la mise en œuvre des *Kering Standards*, au management environnemental et au management social) sur lesquels leurs pratiques seront ensuite évaluées. Le questionnaire social, qui sera articulé autour de 97 questions en 2022, a pour objectif de permettre plus de transparence quant à la composition de la main-d'œuvre du fournisseur (représentation homme/femme par exemple), leurs initiatives particulières en la matière, mais également leur gestion de la santé et la sécurité (évaluation des risques, taux d'incidents…) ou encore les mesures de mitigation des risques liés au travail forcé et au travail des enfants. Déployée en 2020, cette plateforme a permis une première évaluation en 2021 des fournisseurs. Pour plus de détail sur ce dispositif et les résultats, voir la section 4.2.2.

2.5.2.4 Un dispositif de formation et de sensibilisation à destination des salariés

Conscient de l'importance de sensibiliser ses collaborateurs, Kering met à disposition de ses salariés différentes formations dont certaines sont plus spécifiquement relatives au respect des droits humains :

- Un 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 situations proposées et les thèmes abordés varient d'année en année mais sont toujours 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. C'est ainsi qu'en 2021 le sujet de la biodiversité et du bien-être animal a été abordé avec la volonté de se concentrer particulièrement sur l'importance et l'impact d'un approvisionnement responsable. Par ailleurs, cet e-learning a également été l'occasion de rappeler l'existence, à l'ensemble des collaborateurs, de la nouvelle politique droits humains adoptée en 2021. Une description détaillée de la formation est disponible dans la section 2.3.
- Une formation aux *Kering Standards* à destination des employés de Kering, de ses Maisons mais également de leurs fournisseurs a été mise à disposition dès 2018 et vise à expliquer les exigences minimales attendues par Kering en matière d'approvisionnement et de procédés tout en illustrant et détaillant les justifications, notamment sociales, ayant présidé à l'adoption de ces standards. Voir section 4.2.1.4.
- En 2021, le sujet des droits humains et de leur intégration au sein de la stratégie développement durable a notamment été discuté à l'occasion du *Sustainability Network Conference* (SNC) qui a réuni sur une journée l'ensemble des équipes dédiées au développement durable mais également d'autres départements.
- La Fondation propose plusieurs fois par an des formations à destination des employés de Kering et des Maisons souhaitant se sensibiliser sur la nature et l'impact des violences conjugales. Cette formation a pour objectif de leur permettre de mieux comprendre la complexité des violences conjugales ainsi que leur impact, tout en leur donnant des clés pour créer un environnement de travail bienveillant. À noter par ailleurs qu'en 2020 un module dédié a été inséré au sein de la formation *Ethics & Compliance*. Une description détaillée des actions de la Fondation est disponible dans la section 5.4.

2.5.2.5 Une approche parties prenantes complémentaire

Par son approche parties prenantes volontaire, Kering s'engage dans de multiples initiatives transversales, notamment en matière de droits humains (voir section 5.1).

2.5.2.6 Initiatives portées par les Maisons

Les Maisons Gucci et Bottega Veneta se sont engagées respectivement depuis 2007 et 2009 dans une démarche de certification SA8000 *(Social Accountability 8000).* Cette certification sociale, basée sur les normes internationalement reconnues en matière de travail décent vise à démontrer l'adhésion des entreprises aux normes sociales les plus élevées. Gucci est également particulièrement impliquée dans l'organisation SAI *(Social Accountability International)* qui a développé la norme SA8000 puisque la Maison est membre du Comité consultatif.

Plusieurs Maisons de Joaillerie du Groupe sont quant à elles engagées dans la démarche RJC *(Responsible Jewellery Council)*, une organisation internationale visant à mettre en place des pratiques commerciales responsables et transparentes dans le commerce des métaux précieux. La certification *Responsible Jewellery Council* atteste de l'éthique, du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Sont certifiés RJC, Pomellato et Dodo, Boucheron et Gucci (également certifié RJC CoC). Les processus enclenchés par les Maisons Ulysse Nardin et Girard-Perregaux ont été suspendus en 2021 en raison de la situation sanitaire – et devraient reprendre en 2022.

Au-delà des certifications, les Maisons mettent en œuvre également de nombreux programmes en faveur des droits humains. Ainsi, l'année 2021 a été l'occasion pour plusieurs Maisons de poursuivre leurs engagements et participations dans plusieurs projets tels que :

- projet Kering sur l'égalité femmes-hommes (Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Pomellato et Kering Eyewear) : suite à l'étude portant sur la place des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du Luxe en Italie, des formations abordant par exemple les questions de l'autonomisation des femmes au travail ou de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle ont continué à être dispensées en 2021 aux fournisseurs des Maisons. Voir la section 4.2.2 ;
- *I was a Sari* : 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. 176 femmes artisans ont ainsi participé au projet en 2021. En plus, un programme de formation à la broderie intitulé « *Now I Can* » et parrainé par l'initiative *Chime for change* de Gucci, a été lancé en 2021 sur une plateforme en *open-source* ;
- étude sur les conditions de travail et les salaires dans le secteur du luxe en Italie : réalisée par *Fair Wage Network* à l'initiative du comité « *social sustainability* » de la *Camera Nationale della Moda Italiana* dont Gucci fait partie, cette étude a permis d'affiner les connaissances des parties prenantes en matière de pratiques salariales ainsi que d'élaborer une feuille de route en faveur de salaires équitables ;
- action en faveur des réfugiés : Gucci a continué son engagement auprès de *Tent Partnership for Refugees* qui mobilise le secteur privé afin d'améliorer la vie et moyens de subsistances des populations déplacées de force de leur pays d'origine, travaillant avec les ONGs *Breaking Barriers* au Royaume-Uni et *Jobs 4 Refugees* en Allemagne ;
- *Charity: water* : Saint Laurent a continué son soutien auprès de cette association qui travaille avec des associations locales dans le monde dans le but d'apporter de l'eau potable aux populations qui en sont dépourvues et qui a développé des innovations technologiques permettant de détecter puis réparer les pompes défectueuses.

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 3.1 pour 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 2021 des audits sociaux du Groupe au sein de ses chaînes d'approvisionnement sont détaillés dans la section 4.1.3.3.

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 - GÉRER NOS OPÉRATIONS DE MANIÈRE RESPONSABLE

3.1 Valoriser l'humain

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.

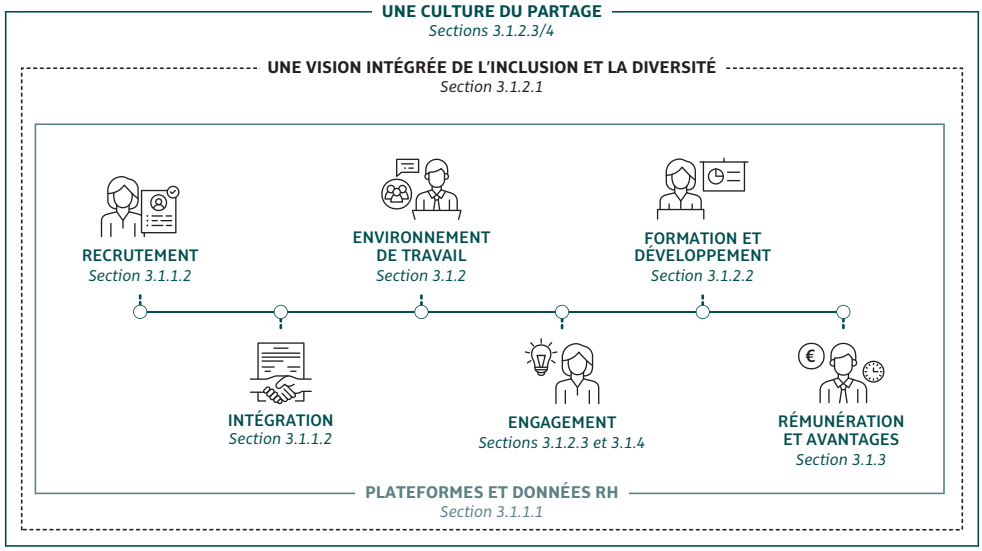
Dans un contexte où les marchés, la concurrence, les attentes clients évoluent de manière très rapide, identifier, retenir et développer les meilleurs talents est un enjeu stratégique.

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 2021 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 2021 s'inscrit ainsi dans la continuité de la dynamique impulsée en 2020, avec le lancement du *Baby Leave* et du plan d'actions 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.



3.1.1 Profil humain du Groupe

3.1.1.1 Répartition des effectifs [1]

Le Groupe compte 42 811 collaborateurs au 31 décembre 2021.

L'effectif total du Groupe inclus dans le périmètre du reporting social au 31 décembre 2021 est de 42 014.

En effet, du fait de sa récente acquisition, LINDBERG n'est pas intégrée au périmètre du reporting social de 2021 mais le sera à compter de 2022. LINDBERG représente environ 1,8 % de l'effectif total.

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2021 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique [2]

	Managers		Non-managers	
2021	**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
TOTAL	3 863	3 014	22 685	12 452

(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 sa récente acquisition, LINDBERG représentant 1,8 % de l'effectif total, sera intégrée au périmètre de reporting social à partir de 2022. Pour les autres sociétés récemment acquises et vendues, représentant 1,3 % des effectifs du Groupe, les seuls indicateurs collectés sont les effectifs, l'emploi, la formation et les relations industrielles.

(2) Le tableau par zone géographique inclut les pays et territoires suivants : **Afrique/Moyen-Orient** : Afrique du Sud, Émirats arabes unis, Koweït, Qatar, Turquie, Bahreïn ; **Asie** : Bangladesh, Chine, Corée, Guam, Hong Kong, Japon, Inde, Macao, Malaisie, Pakistan, Singapour, Thaïlande, Taïwan, 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 2020 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique [2]

	Managers		Non-managers	
2020	**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
TOTAL	3 466	2 788	20 845	11 454

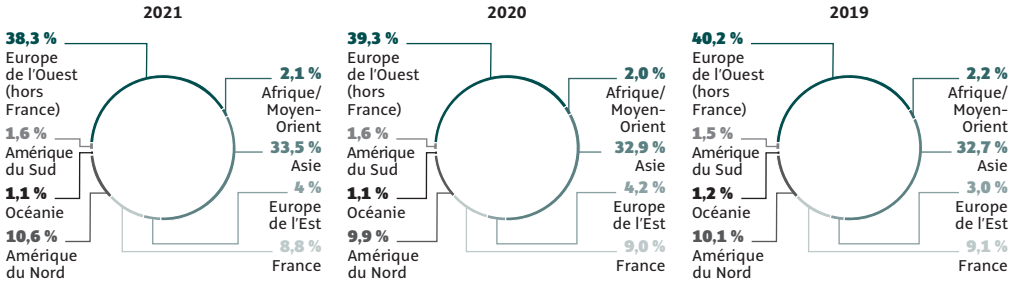
Toutes les données sont calculées en pro forma et à périmètre constant.

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2019 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

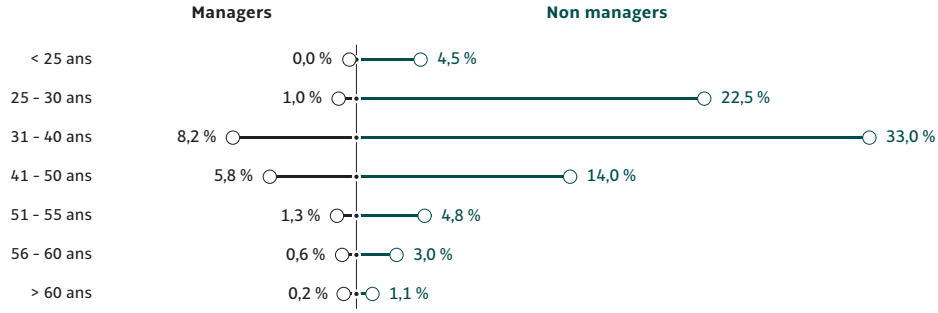
	Managers		Non-managers	
2019	**Femmes**	**Hommes**	**Femmes**	**Hommes**
Afrique/Moyen-Orient	39	58	365	370
Asie	1 182	747	7 439	3 078
Europe de l'Est	24	19	831	270
France	354	291	1 749	1 056
Amérique du Nord	381	238	1 809	1 413
Océanie	35	18	308	109
Amérique du Sud	53	27	241	269
Europe de l'Ouest (hors France)	1 095	1 181	8 053	4 966
TOTAL	3 163	2 579	20 795	11 531

Toutes les données sont calculées en pro forma et à périmètre constant.

Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre 2021, 2020 et 2019



Pyramide des âges des effectifs en CDI managers (17,1 %) – non-managers (82,9 %), 2021



3.1.1.2 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.

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.

Après une année de partenariat stratégique ralentie par la pandémie en 2020, Kering renoue ses liens avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF). Lancé en 2014 pour cinq années et renouvelé en 2019, ce partenariat international permet à Kering de réaffirmer son implication envers les acteurs qui font la mode de demain, et partager ses convictions au travers du cursus « *Empowering Imagination* ». Accessible aux étudiants issus de différentes disciplines du LCF, ce cursus de 4 mois allie enseignements théoriques et mises en pratique, et évolue chaque année afin d'intégrer les dernières avancées scientifiques et techniques pour explorer les problématiques liées au 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 6 semaines combine vidéos, podcasts, exercices et discussions. L'expérience sera reconduite en 2022. En 2021, 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. Cette année, la chaire a produit ses premiers travaux d'envergure, avec un article de recherche sur les techniques de recyclage de textile publié, mais également plus de 1 500 étudiants formés au développement durable via un cours obligatoire de 30 heures. Un certificat diplômant a également été créé, 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 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 Influencial 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 Saint Laurent – est présenté à un jury comprenant les co-directeurs académiques de la chaire et des dirigeants de Kering.

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 5.3.1.

En 2021, Kering a lancé avec succès deux programmes de leadership pour identifier et soutenir les jeunes talents émergents : le *Kering China Cross-Brand Retail Excellence Management Trainee Program* en Asie-Pacifique et le *Kering Horizon Program* en Italie.

Le programme *Kering China Cross-Brand Retail Excellence Management Trainee* en Asie-Pacifique vise à promouvoir l'image du groupe 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 offre aux diplômés un parcours de développement ambitieux. Ils effectuent une succession de stages dans plusieurs Maisons pour apprendre les métiers du Retail Management et des Ressources Humaines. Pour le faire connaître, Kering China a présenté ce nouveau programme en direct sur WeChat où les principaux dirigeants ont répondu aux questions des étudiants et des candidats potentiels. Le programme a rencontré un large succès avec plus de 2 800 candidatures et des sessions de recrutement à Shanghai, Pékin, Shenzhen et Wuxi. 35 stagiaires ont été sélectionnés, la formation débutant mi-janvier 2022 par une immersion de 2 mois en boutique.

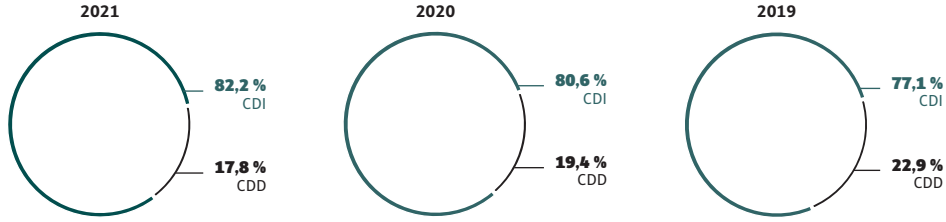
La nécessité de cultiver les talents dans le domaine de la *supply chain* et de la logistique qui évolue sans cesse a poussé Kering à développer *Kering Horizon Program*. Grâce à des changements de poste, du mentorat et des modules de formation intensive, ce programme de deux ans vise à accélérer le potentiel de leadership des ingénieurs diplômés et à les préparer aux métiers de la *supply chain* 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.

Recruter les meilleurs professionnels

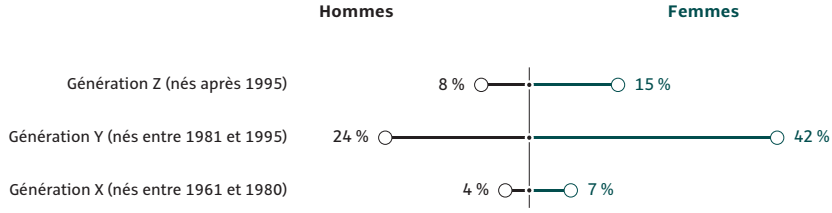
Au-delà des partenariats avec les écoles, Kering s'appuie sur les outils et réseaux sociaux les plus performants pour recruter les meilleurs profils. Les Maisons du Groupe investissent constamment pour proposer les meilleures expériences à leurs candidats via des propositions innovantes et inclusives. 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 magasins 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, des premières considérations lors de l'ouverture de poste à l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise, en passant par le filtrage des candidatures et les entretiens. À partir de 2022, les managers recruteurs seront eux aussi formés sur le recrutement inclusif. En complément de ce parcours, les différentes Maisons du Groupe 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 2021, 2020, 2019

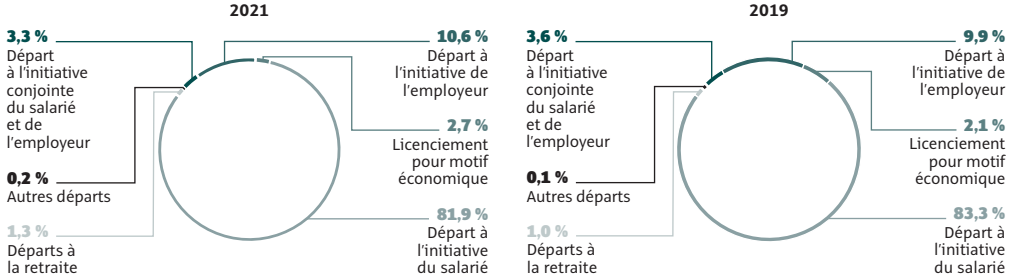


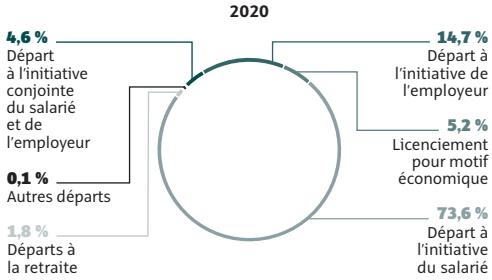
13 052 collaborateurs ont été embauchés en CDI en 2021. Parmi le total des embauches (y compris CDD), 63,1 % sont des femmes et 92,5 % des non-managers. Parmi le total des embauches de l'année (y compris CDD et apprentis), 23 % appartiennent à la génération Z, 66 % à la génération Y, 11 % à la génération X, moins de 1 % sont nés avant 1945.



Par ailleurs, en 2021, Kering a compté une moyenne mensuelle de 1 713 intérimaires au sein de l'ensemble de ses Maisons.

Répartition des départs CDI par motif en 2021, 2020 et 2019





Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 10 166 en 2021, dont 8 323 départs à l'initiative du salarié (81,9 % des départs) et 1 082 départs à l'initiative de l'employeur (10,6 % des départs).

3.1.1.3 Accompagner de manière responsable les évolutions d'organisation

En 2021, 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.

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.

3.1.2 Cultiver le développement de nos collaborateurs dans un cadre de travail inclusif et stimulant

3.1.2.1 Promouvoir l'inclusion et la diversité

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 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 la atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire à tous les niveaux de hiérarchie et la mise en place un programme de mentoring à destination des femmes au niveau international.

Début 2015, la Direction de Kering et le Comité d'entreprise européen ont signé le premier accord européen *Empowering Talent*.

En juin 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.

Classé neuvième du dernier indice *Refinitiv Diversity & Inclusion Index* (2021) parmi près de 11 000 entreprises internationales, Kering entend dans la continuité de ces résultats construire une équipe toujours plus représentative et performante.

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.

Kering sensibilise ses salariés aux problématiques d'inclusion et diversité. Le thème de l'inclusion et de la diversité traité à travers des études de cas sur l'acceptation des différences culturelles et sur les handicaps invisibles au travail était l'un des quatre modules de la formation obligatoire annuelle *Ethics & Compliance* en 2021.

Au-delà des équipes Inclusion et Diversité reportant à la DRH Groupe, Balenciaga, Kering Corporate, Kering Eyewear et Gucci disposent également de ressources dédiées à 100 % au sujet de l'inclusion et de la diversité.

Depuis 2019, Gucci a déployé 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+. En 2019, Gucci a lancé son *Global Equity Board* ayant pour objectif de définir les priorités et mesurer les avancées en termes de diversité, égalité et inclusion en cohérence avec les politiques Kering.

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 la diversité et de l'inclusion 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 talent, rémunération)	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	3. Développer une politique de parentalité exemplaire et inclusive
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 des genres et a lancé la campagne *Pass It On*. Cette nouvelle initiative proposait à chaque salarié de partager sur Workplace et Lexiang un témoignage vidéo ou écrit sur les femmes qu'il ou elle avait pu aider au cours de sa vie et les bénéfices qu'il ou elle en avait retiré.	De nombreuses initiatives existent également au sein des différentes 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, etc.	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, il fait progresser le Groupe vers une véritable égalité des genres 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

Le programme de *mentoring* à l'intention des talents féminins lancé en 2013 ayant été plébiscité tant par les mentorées que par les mentors, il fait partie à part entière du catalogue d'offres de développement des talents proposé par le Groupe et a été déployé à l'international. Cette année, une soixantaine de talents féminins provenant des différentes Maisons du Groupe basées à Hong Kong, en Chine, en Corée du Sud, en France, en Italie et en Grande-Bretagne ont ainsi pu profiter d'un accompagnement individuel d'un an par des leaders du Groupe. Les mentors sont en majorité des femmes ayant bénéficié d'un programme de développement et souhaitant transmettre à leur tour leur expérience.

Depuis cinq ans, Kering est par ailleurs associé au programme EVE qui permet à quinze 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.

Enfin, Kering a publié en 2021 pour ses entités Corporate et ses Maisons en France l'index égalité France 2020 et se positionne parmi les entreprises leaders avec un taux de 95 points sur 100 pour Kering Corporate.

L'évaluation et la reconnaissance des actions engagées en faveur de l'égalité femmes-hommes

En 2021, les femmes représentent, 56,2 % des managers du Groupe, 63,2 % de l'effectif total (63,1 % en 2020, 62,9 % en 2019), 33 % du Comité exécutif et 55 % du Conseil d'administration (hors administratrices 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.

Kering a été classé neuvième entreprise dans le monde au sein du classement 2021 d'*Equileap*, qui distingue les entreprises pionnières dans l'atteinte de l'égalité femmes-hommes.

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. 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 5.4.1) ;
- 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 1er 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 par Kering et ses Maisons italiennes, 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).

Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2021, le groupe Kering compte 531 travailleurs handicapés (taux de couverture de 86,8 %, 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 du Groupe réalisent également des actions de sensibilisation et nouent des partenariats pour engager les salariés dans la démarche. Par exemple, Ulysse Nardin et Girard-Perregaux ont démarré un projet avec la Fondation Alfaset et discutent actuellement sur plusieurs possibilités de ré-insertion de personnes en situation de handicap dans les ateliers des Maisons via des stages ou encore des mandats de réalisation de quelques projets spécifiques. En 2021, 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 un *blind test* musical qui concernait des artistes en situation de handicap. Ludique et interactive, cette sensibilisation rappelle la diversité du handicap et l'importance d'une culture inclusive.

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 – 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 5.3.1.

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*).

En 2021, Gucci consolide son engagement pour l'intégration des réfugiés à travers un processus d'inclusion au sein des sièges et sites de production italiens ; ce programme de formation et d'emploi est appelé *#forRefugees*. Cet engagement a été récompensé par le prix « *Welcome. Working for Refugee Integration* », décerné par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) à Gucci pour la seconde année consécutive. En 2021, la Maison a participé à la nouvelle édition du prix.

3.1.2.2 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 2021, Kering a consolidé la communauté et les initiatives lancées à la suite de la pandémie. Cette communauté a travaillé autour de trois axes majeurs :

- revoir les fondements de notre 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.

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 et le formulaire associé renforcent l'approche dynamique d'évaluation continue de la performance instaurée en 2019 avec les entretiens réguliers (*check-in conversations*). L'entretien se déroulera entre janvier et fin mars 2022, suivant le calendrier précis défini par chacune des Maisons. Des guides pour les utilisateurs et autres supports sont mis à la disposition des Maisons pour former les collaborateurs et managers à la préparation, la conduite et le suivi de l'entretien. En parallèle, des séances de formation dédiées pour les RH de toutes les Maisons ont été dispensées par le Groupe en janvier 2022.

Pour bien accompagner les collaborateurs, le Groupe dispense des formations destinées aux équipes ressources humaines, à travers la *HR Academy*. Entièrement revue en 2021, celle-ci a pour fondement de permettre à tous les RH à travers le monde de développer leurs compétences professionnelles, d'avoir accès à un réseau d'expertise interne, de se développer personnellement et de se préparer aux évolutions du monde du travail. Près de 500 personnes ont pu accéder à des sessions en 2021.

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.

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 cuture 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 recruteurs internes de manière confidentielle avant de postuler. Des réunions régulières de la communauté Ressources Humaines ont été organisées afin de permettre des échanges réguliers sur les besoins en recrutement et les personnes disponibles. L'ensemble de la communauté Ressources Humaines a été formée et des outils ont été mis à disposition pour tous. Enfin, une campagne de communication est venue soutenir la mise en place de cette nouvelle politique.

Enfin, Kering prépare les talents de demain. Les DRH des Maisons ont ainsi suivi un séminaire de 3 jours sur les tendances RH et *retail* afin d'anticiper l'évolution des besoins business via l'évolution des compétences au sein de leurs Maisons.

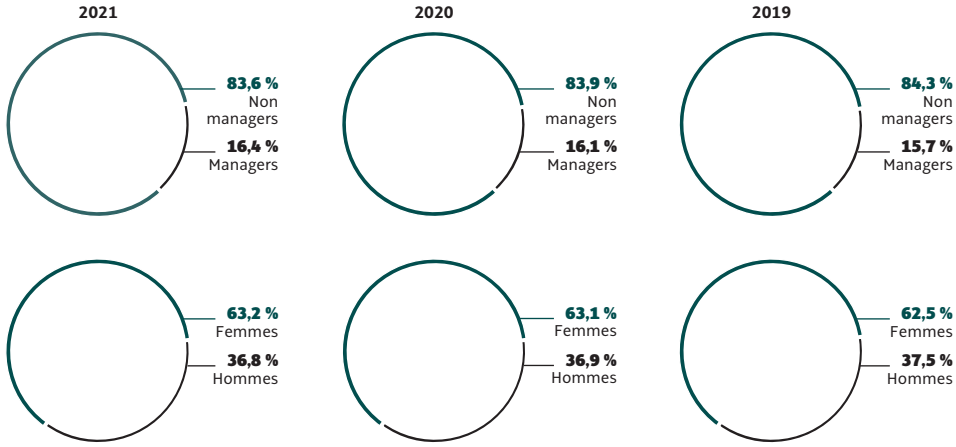
Développer une politique formation structurée pour tous les collaborateurs

En 2021, le groupe Kering a consacré un budget de 28 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,15 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année, 577 504 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les Maisons du groupe Kering, soit une augmentation de 6,6 % par rapport à 2020 ; 43 695 collaborateurs (incluant les départs) ont pu bénéficier d'au moins une formation.

Les femmes représentent 63,2 % de l'effectif formé en 2021 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs, 83,6 % des salariés bénéficiant d'une formation en 2021 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 embauchés, 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 2021, 2020 et 2019



1. Développer les parcours digitaux avec la mise en place d'une nouvelle plateforme intégrée au système d'information RH : *Kering Learning*

Sur l'année 2021, *Kering Learning* a réuni plus de 33 000 utilisateurs pour plus 50 000 heures de formation réalisées (60 000 contenus). Un effort particulier a également été fait pour soutenir tous les collaborateurs dans le développement de leurs compétences linguistiques, qui s'est traduit par une augmentation de 75 % des utilisateurs de la plateforme et plus de 20 000 heures de formation réalisées (+ 132 %).

Après une phase de construction en 2020, l'objectif en 2021 a été d'améliorer la visibilité de la plateforme et de l'offre de formation autour de trois axes :

1. communication : différentes campagnes pour engager davantage de collaborateurs sur *Kering Learning* ;
2. recueil du besoin : possibilité pour tous les collaborateurs d'exprimer leur intérêt pour les programmes Groupe ;
3. personnalisation : propositions de parcours ciblés par compétence et/ou par fonction.

Par ailleurs, le digital a aussi permis de partager largement nos engagements en matière d'inclusion et de diversité. Balenciaga a continué sa série de *Masterclass* en se concentrant sur leur pilier « *stand against racism* ». Bottega Veneta a développé plusieurs modules vidéo sur ces mêmes sujets ainsi que sur les stéréotypes. Brioni a lancé une campagne de communication hebdomadaire qui a pour but d'informer les collaborateurs sur le vocabulaire lié à ce sujet et les expériences vécues par leurs collègues, afin d'encourager des comportements inclusifs. Gucci a lancé un programme ouvert à tous ses collaborateurs afin de les former sur la diversité, les biais inconscients et une approche client inclusive.

La formation digitale est un levier clé pour accompagner les salariés et les faire monter en compétences, en lien avec les sujets d'avenir. Elle s'inscrit dans une démarche Groupe de gestion prévisionnelle des compétences, qui se décline à tous les niveaux de l'organisation, de la direction des Ressources Humaines (*Learning Expeditions* sur les tendances de demain) aux équipes présentes magasins (formation sur le *distance selling*) et permet d'anticiper et d'accompagner la transformation des métiers.

2. Maintenir et développer une offre régionale à destination des managers et collaborateurs de toutes les Maisons du Groupe

En 2021, Kering a poursuivi ses programmes de développement à destination des managers (*People Management Essentials, People Management Advanced, Career conversations*) et a mis en place un nouveau programme, *PME booster*, basé sur l'intelligence collective et le partage entre pairs d'expériences concrètes en groupes de six personnes. Le succès du pilote réalisé en français et en italien, à l'été 2021, a incité à mettre en place ce format « booster » à la suite des programmes de formation plus classiques.

Le contexte lié à la pandémie de Covid-19 a permis de continuer de déployer des formations sur le management des équipes à distance : gestion des réunions virtuelles (en termes d'impact et engagement des participants), initiation à l'interculturel dans le monde professionnel, et notamment de développer un nouveau programme centré sur notre façon de travailler et collaborer avec la Chine, qui représente un enjeu important dans l'industrie du luxe.

Au total,

- sur la zone Europe en 2021, 35 parcours de formation ont été déployés, essentiellement en classes virtuelles (dont un atelier en présentiel), et ont permis de former 380 employés ;
- sur la zone Asie en 2021 (hors programmes managériaux qui sont proposés en face-à-face), 14 parcours virtuels ont été proposés, ce qui a permis de former 275 employés.

3. La digitalisation des programmes dédiés aux talents du Groupe

En 2021, une grande partie des pratiques crées lors de la pandémie de Covid-19 en 2020 ont été conservées et les moyens technologiques ont permis de continuer à former nos collaborateurs lorsqu'ils ne pouvaient pas se déplacer en dehors de leur pays.

Kering Leadership

Composé de trois modules de quatre jours organisés sur 12 mois, ce programme réunit chaque année environ 25 leaders dans un contexte multiculturel. Il s'agit de développer les talents du Groupe et de développer leurs capacités de leadership. La promotion 2021 se compose de participants venant de nos trois régions et de onze Maisons et entités du Groupe. Ce programme a été effectué de manière « hybride », une partie des participants s'étant déplacée et un petit nombre de personnes suivant le programme à distance.

Kering Navigate

Le Groupe a déployé un nouveau 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 Vision

En 2021, le programme a été revu afin de pouvoir être mis en place virtuellement. Les 34 participants venant d'Europe et d'Asie collaborent pendant trois semaines à raison de trois demi-journées par semaine sur un projet stratégique du Groupe. Afin de préparer ces projets, les participants rencontrent certains membres du Comité exécutif de Kering, des leaders externes de l'industrie du luxe et des industries connexes, et apprennent des nouvelles méthodologies de travail. À la fin du programme, ils présentent leurs projets à un jury de *senior leaders* de Kering et de ses Maisons.

Kering Mentoring

Kering a déployé à l'automne 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. En Europe, 50 personnes soit 25 paires mentors-mentorés, provenant de neuf 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.

3.1.2.3 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 intégrées de communication lancées en 2018, chacun a une voix chez Kering et peut accéder aux informations du Groupe, à tout moment et sur tous types de supports (ordinateurs, téléphones mobiles, tablettes, etc.). La proximité entre les collaborateurs et les dirigeants du Groupe est régulièrement renforcée par des échanges en direct et en ligne sur ses réseaux sociaux, entre un ou plusieurs dirigeants et les collaborateurs, sur des sujets clés aussi divers que le développement durable, les résultats financiers ou encore la stratégie de l'entreprise.

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 6e année consécutive, une campagne de communication a été déployée sur les deux réseaux sociaux d'entreprise pendant cinq semaines, afin de sensibiliser tous les collaborateurs à la culture de l'intégrité de Kering et aux principes éthiques en vigueur au sein du Groupe. Cette campagne a accompagné la formation en ligne « *Code of Ethics – Do the right thing!* » obligatoire pour tous, dans toutes les Maisons, centrée en 2021 sur quatre thématiques – les droits humains, l'anti-corruption, la biodiversité, et l'inclusion et la diversité au travail. Cette année encore, le taux de participation de 96 % reflète l'engagement de tous les salariés du groupe dans le monde sur ce sujet.
- 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 des managers d'une part et des salariés d'autre part afin d'en valoriser les bénéfices pour toutes les parties prenantes.

Zoom sur : le *Kering People Survey #NoFilter*, baromètre d'opinion salarié de Kering

En 2021, et pour la 4e édition, Kering a lancé son baromètre d'opinion salarié – *Kering People Survey #NoFilter* – afin de mesurer le niveau d'engagement des salariés du Groupe et de ses Maisons dans le monde. En plus des items habituels, le questionnaire comptait cette année 10 nouvelles questions liées au thème Inclusion & Diversité. Cette campagne a enregistré un excellent score avec 87 % de répondants (+5 pts vs. 2019, 87 % chez les femmes et 87,3 % chez les hommes) et un taux d'engagement de 82 % malgré un contexte difficile. Avec les résultats de cette enquête, le Comité exécutif du Groupe ainsi que les Directeurs généraux des Maisons ont rédigé et partagé avec leurs salariés des plans d'actions précis les engageant ainsi à répondre aux attentes exprimées.

- Parmi les enseignements du *Kering People Survey*, la quête de sens dans le travail est apparue comme un besoin fort de la part des salariés. C'est pourquoi, cette année, Kering a proposé une nouvelle initiative, baptisée *Giving Back. Giving Back* est un programme de volontariat pour les salariés de certaines Maisons qui veulent contribuer à créer un monde meilleur. Grâce à des partenariats avec des associations sélectionnées par le Groupe, les collaborateurs disposent de 21 heures par an (soit environ 3 jours ouvrables) pour faire du bénévolat et soutenir leurs communautés locales. Ce programme est opérationnel en France et en Italie, il sera implémenté au Royaume-Uni début 2022 puis déployé dans le reste du monde par la suite.

  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 dans le monde 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 en particulier : 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 270 activités ont été ajoutées autour de ces quatre domaines d'impact, mobilisant ainsi plus de 1 600 employés à travers le monde, via plus de 130 collaborations avec des organisations à but non lucratif.
- Afin de sensibiliser ses salariés aux bons usages du numérique, Kering a lancé cette année un nouveau module de formation autour des questions de vie privée et de cybersécurité. Cette formation obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et de ses Maisons, intitulée *Privacy & Cybersecurity e-learning*, se compose de deux modules, l'un dédié à la protection des données des salariés, l'autre sur la protection des données des clients. Cette nouvelle formation a enregistré un excellent taux de participation avec 90 % de répondants.
- Tous les deux ans, Kering rassemble ses 250 Top Managers à l'occasion d'un séminaire intitulé *Imagine*. En 2021, l'édition digitale a accueilli des intervenants externes et internes notamment François-Henri Pinault sur des thèmes variés : Inclusion & Diversité, perspectives du secteur, etc.
- 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, 1 685 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 bienveillant pour les femmes victimes de violences conjugales. La Fondation a également développé un module de e-learning de 30 minutes, disponible en anglais, français et italien. La Fondation Kering sollicite les compétences, tant professionnelles que personnelles, des collaborateurs du Groupe pour soutenir des ONG ou des entrepreneurs sociaux partenaires. Depuis 2014, le Programme International de Volontariat accorde 2 à 4 jours aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission de solidarité internationale pendant 2 semaines. La pandémie de Covid-19 a suspendu le programme en 2021. Cette année, les opportunités de volontariat offertes par la Fondation rejoignent la plateforme *Giving Back*.

Du fait de la pandémie, des événements internes destinés à rassembler et créer du lien entre les collaborateurs et ainsi accroître l'engagement de tous à l'égard du Groupe, ont dû être annulés.

3.1.2.4 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 qualité de vie au travail fait également partie du quotidien des collaborateurs qui ont pu s'exprimer lors du baromètre d'opinion salarié biannuel du groupe qui permet l'écoute des collaborateurs et la prévention des risques dits psychosociaux. 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.

L'année 2020 et l'année 2021 sont marquées par la crise sanitaire. Le Groupe a misé sur la transparence et la responsabilité en communiquant sur les réseaux sociaux d'entreprise. Le Groupe a concentré ses efforts sur la mise à disposition d'informations constantes et communes à tous les collaborateurs dans le monde, quelle que soit l'évolution de la pandémie dans les différents pays. Maintenir le lien avec les collaborateurs, tant pendant le confinement que lors des périodes de reprise, participe de la qualité de vie professionnelle.

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* chez Kering Corporate et *Be well* chez Alexander McQueen.

Le groupe 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.

En 2021, 233 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des Maisons du Groupe, contre 2019 en 2020.

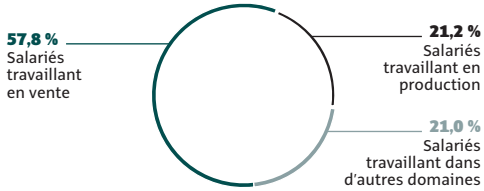
Taux de fréquence et gravité des accidents en 2021, 2020 et 2019

	2021	2020	2019
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	3,46	3,50	5,07
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)	0,10	0,09	0,11

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe, 28 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2021.

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 clairement mise en place, des processus et audits internes réguliers sont mis en place pour atteindre 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.

Profils des effectifs inscrits au 31 décembre 2021 par métier [1]



(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.

La santé et la sécurité sont une priorité du Groupe. Les Maisons sont attachées au principe de prévention des risques et de préservation de la santé et de la sécurité au travail 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, 53 101 heures de formation sécurité ont été dispensées à 7 282 salariés dans le Groupe en 2021.

Taux d'absentéisme global et maladie *(en %)*, en 2021, 2020 et 2019

	2021	2020	2019
Taux d'absentéisme global	5,3 %	5,6 %	4,9 %
Taux d'absentéisme maladie	2,8 %	2,9 %	2,5 %

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 France, 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 (Kering siège, Saint Laurent siège, etc.) – 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, suite à des évolutions législatives, renvoyant notamment au droit et devoir de tout salarié de ne pas se connecter en dehors de son temps de travail habituel et celui de moduler l'usage des outils numériques de manière proportionnée pendant son temps de travail.

Le Groupe a également maintenu son enquête d'opinion *Kering People Survey #Nofilter* 2021 intégrant des questions sur la qualité de la vie au travail et permettant l'écoute des collaborateurs, l'analyse des résultats et la préparation de plans d'actions, comme outil de prévention des risques dits psychosociaux. Confère les informations mentionnées ci-dessus, section 3.1.2.4.

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 2021, 37 052 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France, en baisse par rapport à 2020.

En 2021, on dénombre 2 138 salariés travaillant à temps partiel. L'effectif travaillant à temps partiel représente 5,5 % 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, poursuite du télétravail au siège de Kering à Paris, congés pour enfants malades pour Boucheron, temps partiel pour Pomellato.

Les années 2020 et 2021, marquées par la pandémie, ont permis de débuter un projet sur les nouveaux modes de travail flexibles en réunissant un groupe de travail multimarques qui se réunit pays par pays. Les Maisons de pays dits « pilotes » se réunissent pour partager les meilleures pratiques et conduire les discussions sur les thèmes des nouveaux modes de travail flexibles. Le télétravail est intégré dans ces discussions qui sont menées par ailleurs avec les partenaires sociaux 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 1er janvier 2017 puis à travers le *Baby Leave* à partir du 1er 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 ; Bottega Veneta a mis en place *Master for U ;* 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 de l'enquête d'opinion menée 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.

3.1.3 Rémunération et avantages sociaux

Environ 2,4 milliards d'euros de charges de personnel du Groupe en 2021, voir note 6 des États financiers consolidés du chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.3.1 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.

Rémunération de la performance

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 comme, notamment, le lien fort qui doit exister entre rémunération, contribution individuelle et performance collective.

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.

Enfin, Gucci a commencé à analyser la parité salariale entre les sexes à l'échelle mondiale, en se concentrant sur plus de 45 pays. Gucci élabore actuellement son premier rapport « Gender Gap » – un outil innovant pour le secteur privé qui permet de formuler et de mettre en œuvre des actions visant à promouvoir une culture inclusive et à identifier les opportunités d'engager un processus de changement et de favoriser l'égalité des sexes au sein de l'entreprise. En tant que projet pilote, le premier rapport se concentrera sur les effectifs en Italie, couvrant des populations corporate, en magasins et en usines.

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.

3.1.3.2 La rémunération des dirigeants

Parmi les instances dirigeantes de Kering (Top 450), 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.

3.1.3.3 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. Ceux-ci 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 par exemple l'esprit qui a présidé la mise en place en 2020 d'un ambitieux programme de *Flex Benefits* en Chine pour les salariés de Gucci. Ces dispositifs, très appréciés, évoluent régulièrement pour mieux répondre aux attentes des salariés.

Étroitement lié au bien-être, Kering favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des collaborateurs. Kering a revu et amélioré les politiques de congé annuel à travers le monde. Ainsi 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.

3.1.4 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 est marquée par le renouvellement des membres du Comité d'entreprise européen et les 20 ans de l'Instance européenne. Les membres du Comité d'entreprise européen nouvellement désignés dans les pays se sont réunis les 1, 2 et 3 décembre 2021 à Paris et ont pu assister à des événements culturels organisés par la Direction pour fêter les 20 ans d'existence de l'Instance et honorer le dialogue social au sein de Kering.

L'année 2021 est également marquée 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.

3.1.4.1 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 2020, 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 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 augmenté en 2021 (1 673 heures, contre 150 heures en 2020 et 632 heures en 2019), dans un contexte de reprise d'activité dans le monde et de mouvements de solidarité envers des causes externes.

3.1.4.2 Les instances de dialogue social du Groupe

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 devenir 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 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 Kering.

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.

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 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.

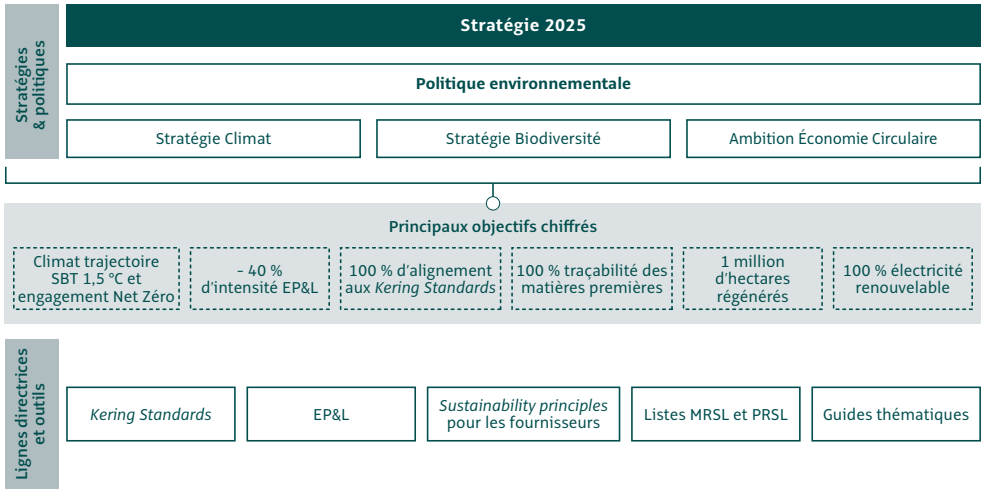
3.2 Respecter et protéger l'environnement au sein de nos opérations

3.2.1 Stratégie environnementale de Kering

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 marques 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.

Le pilier environnemental de la Stratégie Développement durable 2025 de Kering 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 de définissent conjointement le cadre d'action de Kering en matière de protection de l'environnement.



3.2.1.1 Stratégie Climat

Kering vise une trajectoire Net Zéro, en ligne avec l'ambition des accords de Paris.

Première entreprise du secteur du luxe certifiée et approuvée par l'initiative *Science Based Targets* (SBT) en 2016 pour ses objectifs de réduction de son empreinte carbone, Kering a révisé sa SBT, approuvée par la SBTi début 2021, 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. Compensation et atteinte du « Net Zero »	**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 kering.com, définit les ambitions du Groupe et détaille l'intégralité des objectifs en la matière ainsi que les moyens d'action et de mesure.

3.2.1.2 Stratégie Biodiversité

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 (la laine en Nouvelle-Zélande, le cachemire en Mongolie, le coton biologique en Inde…), la préservation et le bon fonctionnement des écosystèmes sont primordiaux pour Kering.

En 2020, Kering a publié sa stratégie d'entreprise en matière de 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 avoir un impact net positif 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), qui rassemble les plus grands scientifiques et les ONG environnementales du monde entier 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 supplémentaires dans les paysages où sont extraites les 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 *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,
  - d'ici 2025, 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 à peu près six fois l'empreinte globale des activités de Kering directes et indirectes (chaînes d'approvisionnement) calculée 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.

Les actions en cours sont détaillées dans la section 4.2.1.

3.2.1.3 Ambition Économie circulaire « *Coming Full Circle* »

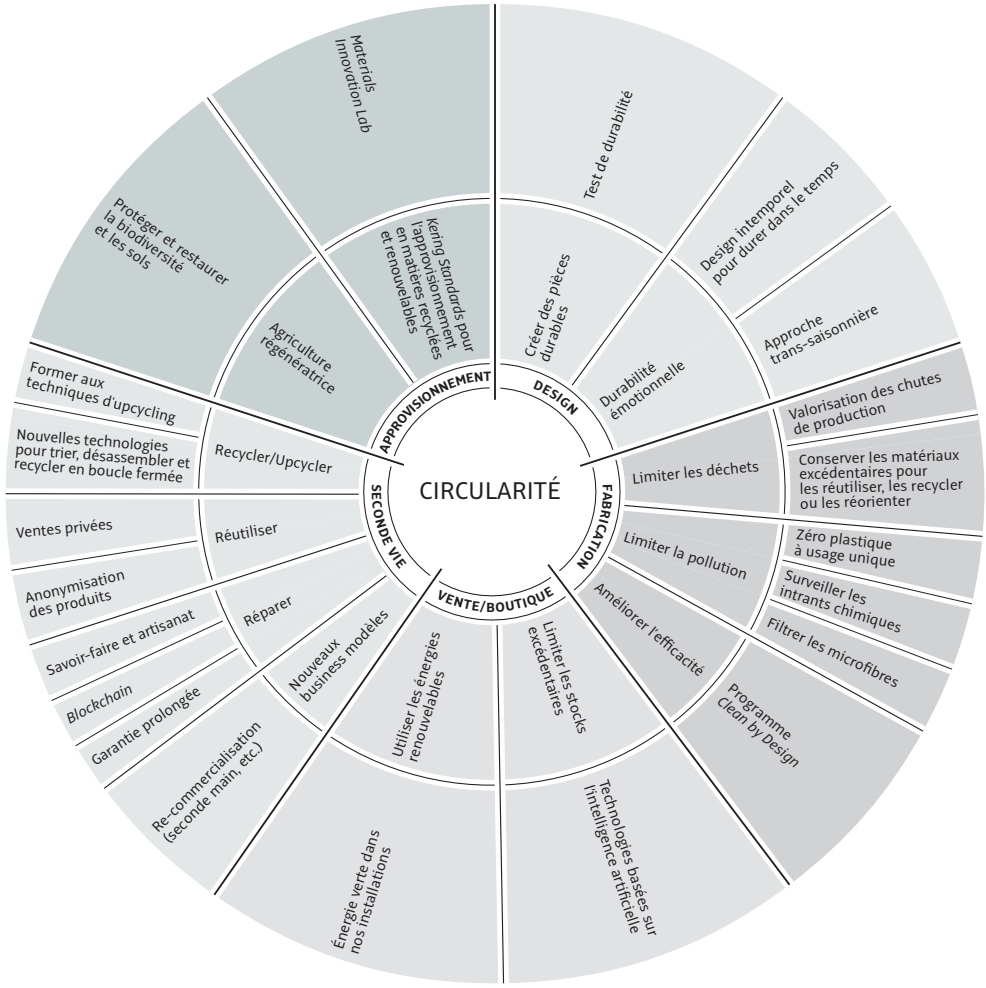
Sortir de la culture du « *take, make, waste* » (« prélever, fabriquer, consommer, jeter ») va au-delà de la question du recyclage. En effet, passer à une économie véritablement circulaire implique de repenser en profondeur la production et l'utilisation des ressources, mais également la durée de vie 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 mai 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 standards Kering d'ici 2025 et zéro rejet de microfibres d'ici 2030. Un tel changement de paradigme nécessitera d'investir, d'innover et de faire preuve de volontarisme.

Mais il est nécessaire d'aller plus loin. Il est notamment 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 février 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*.



3.2.2 Gestion de notre empreinte environnementale et EP&L, pierre angulaire de notre approche

3.2.2.1 L'EP&L, compte de résultat environnemental de Kering

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.

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, notamment au travers de leur monétisation, permettent au Groupe 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.

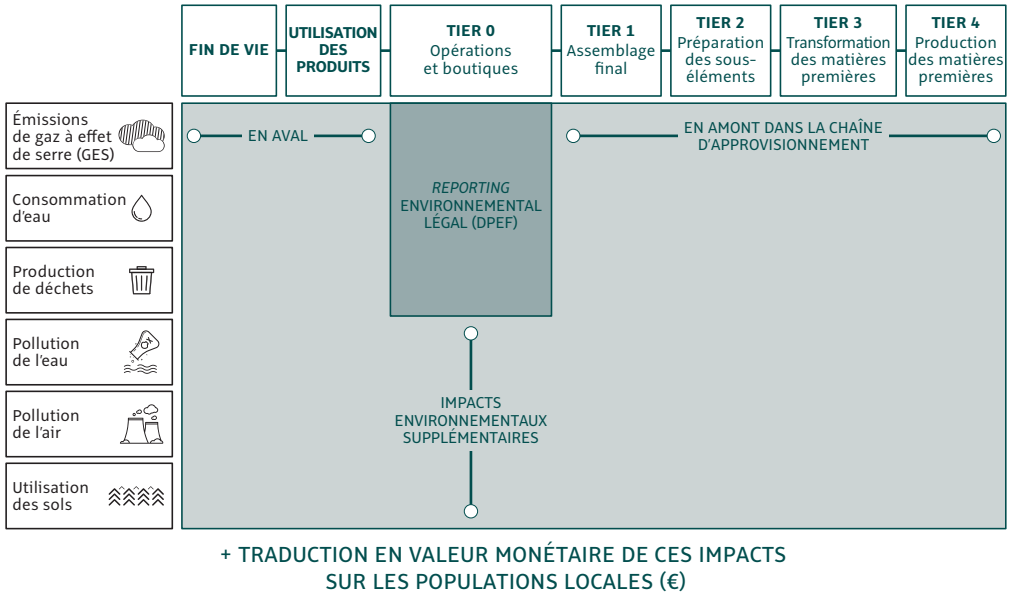
En 2021, Kering a poursuivi son travail visant à :

- aligner la production des résultats EP&L sur l'année de reporting du Groupe pour mettre fin à l'année de décalage en vigueur jusqu'alors. Ainsi les résultats EP&L 2021 sont présentés dans le présent Document d'enregistrement universel 2021 ;
- fiabiliser les données utilisées dans le cadre de l'EP&L notamment en automatisant la remontée d'un certain nombre d'entre elles et en y ajoutant des processus de contrôle et de vérification. Afin de renforcer cette approche et d'apporter aux parties prenantes une confiance accrue, une vérification volontaire de l'EP&L 2021 a été réalisée par l'Organisme Tiers Indépendant du Groupe et fait l'objet d'un rapport dédié en fin de la présente DPEF ;
- étendre le périmètre couvert grâce à l'intégration des impacts d'usage et de fin de vie des produits permettant de couvrir les activités « du berceau à la tombe ». Les impacts d'usage et de fin de vie sont ainsi comptabilisés dans les résultats EP&L 2020 et 2021 (à l'exclusion de la joaillerie et de l'horlogerie).

Conformément à ses engagements de transparence, l'intégralité des résultats 2021 du Groupe et une analyse des progrès réalisés, ainsi que les coefficients (*multipliers* et *valuations* coefficients pour la monétisation) utilisés dans les calculs sont partagés via la plateforme *open-source* kering-group.opendatasoft.com. En complément, une note méthodologique spécifique à l'EP&L est également disponible sur le site kering.com, qui détaille le référentiel appliqué par le Groupe et met en avant les éléments méthodologiques clés qui structure la démarche et les calculs, y compris les aspects de monétisation construits avec l'aide du cabinet PwC.

On notera enfin l'application *My EP&L*, permettant à chacun de comprendre l'impact environnemental lié aux produits du luxe et visant à renforcer la pédagogie et la transparence autour de la comptabilisation du capital naturel, particulièrement auprès du grand public et des clients.

Périmètre couvert par la démarche EP&L



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 marque ;
- 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 :

FIN DE VIE | **UTILISATION DES PRODUITS** | **TIER 0** | **TIER 1** | **TIER 2** | **TIER 3** | **TIER 4**

Idea Labs
Groupes de travail inter-Maisons sur des problématiques spécifiques. *Voir section 3.2*

Circularité

Durabilité par le design
Conception de produits d'excellence et développement de services de réparation et de reconditionnement pour assurer leur durée de vie.
Voir section 5.2.1, 5.2.2

Donner une seconde vie aux produits
Développement de nouveaux *business models* comme la vente de produits de seconde main.
Voir section 5.2.1

Reuse, upcycle, recycle
Gestion des matières non utilisées et des produits non vendus ou endommagés.
Développement de l'IA pour optimiser la production et la distribution en ligne avec les prévisions de vente.
Voir section 5.2.1

Élimination des plastiques à usage unique
Voir section 3.2.5

Smart Operations

Lignes directrices pour les sites
Guides pour les boutiques, les bureaux, les entrepôts et l'évènementiel.
Voir section 3.2.5

Achat groupé d'électricité d'origine renouvelable
Mise à disposition des Maisons d'un programme de suivi et d'achat d'électricité renouvelable.
Voir section 3.2.5

Certification des sites et efficacité des équipements
Recommandations en matière de certifications (LEED, HQE, BREEAM).
Amélioration de l'efficacité énergétique à travers les rénovations et la maintenance.
Prise en compte des enjeux de développement durable dans les nouveaux concepts de magasin.
Voir section 3.2.5

Amélioration de l'efficacité énergétique des transports
Voir section 3.2.5

Smart Suppliers

Clean by Design
Programme d'accompagnement des fournisseurs dans leur efficacité environnementale.
Voir section 4.1.4

Gestion des produits chimiques
Intégrité produit (PRSL), protection des travailleurs et de l'environnement en amont (MRSL), tannage sans métaux lourds.
Voir section 4.1.4

Économie circulaire
Recyclage des chutes de production, adaptation des processus pour plus de matières recyclées.
Voir sections 3.2.1 et 5.2.1

Innovation
Pilotages des start-ups de solutions en teinture, production...
Voir section 5.2.2

Smart Sourcing

Materials Innovation Lab (MIL) et Sustainable Innovation Lab (SIL)
Soutenir les Maisons pour intégrer plus de matières premières durables dans leurs collections.
Voir section 5.2.2

Identification et sécurisation des sources d'approvisionnement durables
Cuir
Peaux précieuses
Coton biologique
Laine et cachemire
Fibres synthétiques
Fibres celluloses
Or et métaux précieux
Diamants et pierres précieuses, etc.
Voir section 4.2.2

Bien-être animal
Pilotage des standards de bien-être animal de Kering pour l'ensemble des espèces utilisées par le Groupe.
Voir section 4.2.3

Investissements R&D
Dans des matériaux alternatifs (cuir de champignon...) ou circulaire (tissus recyclés...).
Voir sections 4.2.2 et 5.2.2

Participation aux plateformes d'échanges et de dialogue

Enfin, au-delà du partage de sa méthodologie EP&L, de ses enseignements et de ses données au sein d'instances telles que *Value Balancing Alliance* (VBA), *Capitals Coalition*, *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), *EU Business Biodiversity Platform*, il est à noter que Kering a multiplié les rencontres bilatérales avec les signataires du Fashion Pact et les membres de la *Watch & Jewellery Initiative 2030*, pour partager son expérience de la comptabilité environnementale.

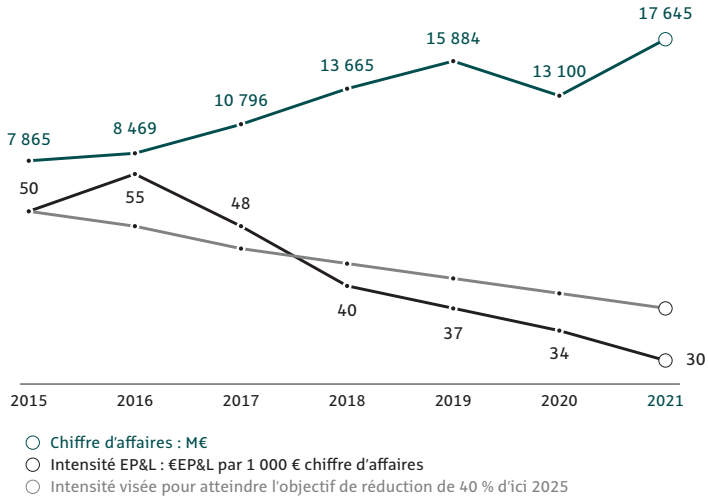
3.2.2.2 Résultats 2021 de notre EP&L

En 2021, Kering a pu démontrer l'efficacité de sa stratégie environnementale à travers une réduction de son intensité EP&L (€EP&L/K€CA) de - 14 % par rapport à 2020 en comparable[1].

Plus globalement, l'année 2021 marque un tournant dans les progrès réalisés par Kering pour réduire son empreinte environnementale grâce à une réduction de - 41 % de son intensité EP&L par rapport à 2015 en comparable[1]. L'objectif 2025 est ainsi atteint avec quatre ans d'avance.

L'impact environnemental du Groupe s'élève à 562 millions d'euros en 2021 en publié (incluant donc les impacts des phases d'usage et de fin de vie). Si ce chiffre représente une progression de 16 % par rapport à 2020 il est à rapprocher de l'année 2019 pour laquelle l'activité business n'a pas été directement impactée par la pandémie de Covid-19. Comparé à 2019, l'EP&L 2021 enregistre une baisse de 11 % en valeur absolue (donnée comparable) témoignant des progrès réalisés par les Maisons à la fois dans l'optimisation des quantités de matières utilisés dans la production mais également à travers l'intégration de matières moins impactantes dans leurs collections.

Évolution de l'intensité EP&L du Groupe entre 2015 et 2021, périmètre comparable *(€EP&L/K€ de CA)*



Principales évolutions entre 2020 et 2021 des données EP&L en comparable

Après une année 2020 marquée par un ralentissement de la production et des ventes du fait de la crise sanitaire mondiale, l'année 2021 marque un retour à la normale voire même une progression des ventes par rapport à 2019.

Dans ce contexte, les volumes d'achat de matières sont en forte progression comparé à 2020, ce qui se traduit par des impacts environnementaux, liés à la production et à la transformation de ces matières, également en progression. C'est particulièrement vrai pour le cuir ou encore les métaux ; pour autant, cette augmentation des volumes est nuancée par les progrès des Maisons pour intégrer de plus en plus de matières certifiées, recyclées ou d'alternatives innovantes présentant moins d'impacts.

Impact EP&L *(en millions d'euros)*

L'analyse fine du profil environnemental du Groupe montre la part prépondérante de la *supply chain* qui regroupe 79 % des impacts, dont 66 % attribué à la production des matières premières (Tier 4) et leurs premières transformations (Tier 3). Le poids de l'usage et de la fin de vie est quant à lui assez limité puisqu'il ne représente que 7 % de l'impact total et se concentre essentiellement sur l'usage, la fin de vie ne représentant que 0,2 % 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 avec environ 80 % de l'impact total, ce qui vient confirmer les priorités stratégiques de la politique environnementale de Kering.

(1) En comparable : à l'exclusion des phases d'usage et de fin de vie qui ont été ajoutées au périmètre EP&L à partir de 2020.

Cartographie des impacts 2021

Le rapport de l'EP&L 2021 de Kering est disponible sur le site kering.com et présente de manière détaillée les résultats, les évolutions et les enseignements de ce nouvel exercice.

3.2.2.3 Organisation interne et management

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.

Entre 2019 et 2021, 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. Ces *Idea Labs* ont réuni pour chaque session entre 10 et 50 collaborateurs autour des thématiques suivantes :

- les *Kering Standards* des matières premières et les procédés de fabrication ;
- la gestion de l'énergie et les achats d'énergie verte ;
- l'égalité femmes-hommes dans nos chaînes d'approvisionnement ;
- l'évaluation des fournisseurs sur les critères développement durable ;
- la traçabilité dans les opérations et chaînes d'approvisionnement ;
- la circularité ;
- le bien-être animal ;
- les matières premières clés 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.

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 et les méthodes de calcul pro forma utilisées pour comparer les évolutions des données sur trois ans. Ce document est disponible sur le site internet du Groupe, rubrique développement durable (Note méthodologique du reporting environnemental, 2021).

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 2021, l'ensemble des tanneries du Groupe était certifié ISO 14001. Certaines marques 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. Gucci par ailleurs, a obtenu en 2019 une certification ISO 20121 pour l'événementiel durable pour son activité Guccio Gucci.

La liste des certifications du Groupe est présentée au sein de la note méthodologique du reporting environnemental 2021, disponible sur le site internet du Groupe.

3.2.3 Identification des activités économiques du Groupe visées par le règlement européen « Taxonomie verte »

3.2.3.1 Les principes et les indicateurs clés de performance de la « Taxonomie verte »

La présente section est établie le Groupe Kering en application du règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « Taxonomie verte ») sur l'établissement d'un cadre 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 sur trois exercices 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.

Au 31 décembre 2021, le règlement Taxonomie verte requiert la publication de trois indicateurs clés de performance (« KPI »), présentant la part des activités éligibles à la Taxonomie verte au titre des deux objectifs climatiques :

Indicateur	Chiffre d'affaires (CA)	Dépenses d'investissement (Capex)	Dépenses d'exploitation (Opex)
Dénominateur tel que défini par le règlement	« Total CA Taxonomie » Chiffre d'affaires total figurant dans les états financiers consolidés du Groupe	« Total Capex Taxonomie » Augmentation de la valeur brute au bilan des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16), des immobilisations corporelles (IAS 16) et des immobilisations incorporelles (IAS 38)	« Total Opex Taxonomie » Coûts directs non capitalisés liés à l'entretien et réparation des actifs corporels, à la rénovation de bâtiments, à la recherche et développement, et aux contrats de location à court terme
Numérateur (part éligible)	Part du chiffre d'affaires associée à des activités économiques visées par la taxonomie verte	Part des Capex ou Opex : 1. Associée à des activités générant du chiffre d'affaires éligible 2. Associée à un plan de Capex qui vise à accroître la part de chiffre d'affaires éligible 3. Associée à des actifs ou des dépenses individuellement éligibles à la taxonomie	

Il est important de noter que la définition des « Capex Taxonomie » et « Opex Taxonomie » diffère des agrégats financiers utilisés par le Groupe. En particulier, le total « Opex Taxonomie » tel que défini par le règlement correspond à une part très restreinte des charges opérationnelles du Groupe.

3.2.3.2 Mise en application de la Taxonomie pour le Groupe Kering

Au titre des deux premiers objectifs, le secteur du luxe (qui inclut notamment les catégories de produits suivantes : maroquinerie, chaussures, prêt-à-porter, montres et joaillerie) ne fait pas partie des activités dont le chiffre d'affaires est éligible à la Taxonomie verte. Néanmoins, la Taxonomie verte requiert un reporting relatif aux Capex et Opex tels que définis par le règlement. À ce stade, le Groupe Kering est donc concerné par l'application de la Taxonomie verte principalement au regard de ses dépenses d'investissement dans les bâtiments (construction et rénovation de bâtiments et installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique des bâtiments) et de ses droits d'utilisation liés aux contrats de location. 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 2023. Le Groupe révisera la méthodologie de reporting et les chiffres qui en découlent en fonction de l'évolution de la réglementation, notamment avec la publication des actes délégués relatifs aux quatre autres objectifs environnementaux en 2022.

Il est à noter que, pour Kering, les émissions de gaz à effet de serre ciblées par le règlement Taxonomie au titre des deux premiers objectifs climatiques ne concernent que les bâtiments et, dès lors, représentent moins de 20 % des émissions de gaz à effet de serre de Kering (scopes 1, 2 et 3 au sein des opérations du Groupe). Le Groupe agit plus largement pour réduire son empreinte carbone sur l'ensemble de ses émissions (scopes 1, 2 et 3). Au-delà des catégories de « Capex Taxonomie » et « Opex Taxonomie » telles que définies sur les objectifs climatiques par le règlement européen, Kering s'efforce d'optimiser l'efficacité énergétique de ses propres opérations et, au-delà, de minimiser son empreinte environnementale au travers d'investissements répondant aux meilleures pratiques, certifications et standards parmi les plus exigeants. Les principales actions entreprises par le Groupe au sein de ses opérations et de ses chaînes d'approvisionnement sont décrites dans les sections suivantes (en particulier sections 3.2.5 et 4.1.4).

Chiffre d'affaires

Le « Total CA Taxonomie » au titre de l'exercice 2021 correspond au montant figurant dans les états financiers consolidés du Groupe tel que présenté en page 336 du Document d'enregistrement universel 2021 et s'établit donc à 17 645 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Groupe Kering n'entre pas dans le champ des activités éligibles sur les deux premiers objectifs climatiques. Le chiffre d'affaires éligible est donc nul en 2021.

Dépenses d'investissement

Catégorie d'investissement	Augmentation de la valeur brute en 2021 *(en millions d'euros)*
Droits d'utilisation sur contrats de location (IFRS 16) (1)	1 219
Immobilisations corporelles (IAS 16) (2)	733
Immobilisations incorporelles (IAS 38) (3)	268
« TOTAL CAPEX TAXONOMIE » (DÉNOMINATEUR)	2 220

(1) Note annexe 15 aux comptes consolidés « Contrats de location ».
(2) Note annexe 16 aux comptes consolidés « Immobilisations corporelles ».
(3) Note annexe 13 aux comptes consolidés « Marques et autres immobilisations incorporelles ».

Les « Capex Taxonomie » éligibles (numérateur) représentent 61 % du « Total Capex Taxonomie » de Kering (dénominateur). Ils sont principalement liés à l'augmentation des droits d'utilisation des contrats de location des magasins. En effet, la Taxonomie requiert l'inclusion de l'intégralité des droits d'utilisation sur contrats de location à la fois au dénominateur (Total Capex) et au numérateur (Capex éligible) de l'indicateur Capex. Ces droits d'utilisation sur contrats de location correspondent à la valeur actualisée des loyers futurs pour lesquels le Groupe est engagé à la signature d'un contrat de location d'un bien immobilier. Par conséquent, les valeurs présentées ne correspondent pas à un investissement tangible de la part du Groupe dans un immeuble sous-jacent, qui reste strictement la propriété du bailleur.

Par ailleurs, les « Capex Taxonomie » éligibles comprennent également, au sein des immobilisations corporelles, d'autres dépenses d'investissement dans nos magasins, entrepôts et bureaux liées à leur efficacité énergétique.

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.

Dépenses d'exploitation

Sur l'exercice 2021, le « Total Opex Taxonomie » s'élève à moins de 5% des charges opérationnelles totales du Groupe (coût des ventes, charges de personnel et autres charges opérationnelles courantes [1]). 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 n'a donc pas été réalisée.

(1) Paragraphe 1.1 – Compte de résultat consolidé du chapitre 6 – États financiers consolidés.

3.2.4 Adapter notre modèle aux enjeux climatiques : 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.

3.2.4.1 Gouvernance

La gouvernance mise en place par le Groupe pour le sujet climatique est pleinement intégrée à la gouvernance développement durable, détaillée en section « Gouvernance et organisation » :

- au niveau du Conseil d'administration : le Conseil détermine chaque année les 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 du Groupe, ainsi que les risques physiques et de transition liés au changement climatique. Par ailleurs, une Administratrice Référente a été nommée en 2019 avec un rôle, notamment en coordination avec le Président, de porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Social, Gouvernance). La réunion des administrateurs indépendants organisée en novembre 2021 à l'initiative de l'Administratrice référente a porté en particulier sur les impacts de la COP 26 pour Kering et la responsabilité du Conseil d'administration en matière ESG et notamment climatique. À noter enfin que décision a été prise en 2021 pour entrée en vigueur en 2022 de nommer un référent climat au sein du Conseil d'administration et d'inscrire le sujet à l'agenda des réunions du Conseil d'administration deux fois par an ;
- 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 2021, le développement durable représente 10 % des critères de rémunération variable annuelle et la biodiversité 10 % des critères de rémunération variable pluriannuelle).

Un groupe de travail transverse réunissant les fonctions clés (Finance, Communication financière, Risques) a été mis en place en 2020, sous le pilotage de la direction du Développement durable et avec le soutien d'experts internes et externes. En 2021, 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.

À noter enfin, que la stratégie du Groupe en matière de lutte contre le changement climatique est présentée de manière détaillée dans sa Stratégie Climat, rendue publique en 2021 et qui encadre et définit les ambitions du Groupe en la matière ainsi que les moyens d'action et de mesure.

3.2.4.2 Stratégie et scénarios

Première étape dans l'évaluation des impacts, Kering a élaboré 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 I4CE (*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).

3.2.4.3 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 en 2021 ont porté sur trois risques et trois opportunités, publiés en détail dans le cadre de la réponse 2021 de Kering au questionnaire *CDP Climate* :

Catégorie de risques et d'opportunités	Intitulé	Probabilité d'occurrence à horizon 2035	Importance de l'impact financier potentiel 2035
Risques de transition	Prix du carbone dans le coût des opérations directes	Probable	Moyen-élevé *(medium-high)*
Risques physiques	Impact du stress thermique sur la disponibilité du cuir bovin	Probable	Moyen-élevé
	Événements extrêmes impactant les infrastructures du Groupe	Probable	Moyen-élevé
Opportunités	Réduction des dépenses électriques liée à l'approvisionnement en électricité provenant d'énergies renouvelables	Probable	Moyen-élevé
	Renforcement de la résilience liée aux pratiques de pâturage régénératif	Probable	Moyen-élevé
	Crédits carbone générés par les projets d'agriculture régénératrice	Probable	Moyen-élevé

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 1.4.2 et chapitre 5 du présent document).

3.2.4.4 Indicateurs et reporting

Le tableau suivant synthétise le reporting de Kering en réponse aux recommandations de la TCFD. La stratégie climat du Groupe est d'autre part détaillée dans la réponse *CDP Climate* 2021 de Kering (Kering obtient le score de A et figure parmi la *Climate A-list*) disponible publiquement sur le site www.cdp.net.

Thématiques	Recommandations de la TCFD	Sources dans le reporting de Kering	Avan-cement	Axes de travail pour 2022
GOUVERNANCE				
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, 3-2.3.3, 3-3.1 CDP C1.1		Le Comité de développement durable du Conseil d'administration se réunit régulièrement afin d'aborder les risques et opportunités liés au climat, à la biodiversité et à d'autres sujets clés. Le Groupe a décidé d'inscrire ces thématiques à l'ordre du jour des réunions plénières du Conseil deux fois par an.
	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, 3-3.1 CDP C1.1		
STRATÉGIE				
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 5-2.3 CDP 2.2 et C2.2a		En 2021, Kering a élaboré deux scénarios relatifs au climat et identifié 12 risques et 7 opportunités, afin d'évaluer – pour une sélection d'entre eux – les impacts qu'ils pourraient avoir sur l'entreprise. Un axe de travail pour 2022 sera d'étendre cette évaluation. Ces premiers travaux s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue et pourront être revus en ligne avec les évolutions scientifiques et méthodologiques futures.
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	DEU 5-2.3 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 4-3.2.1, 4-3.2.4, 4-4.1.4, 5-2.3 CDP C3.2a		
GESTION DES RISQUES				
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		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. L'évaluation du risque climatique fait partie intégrante de la gestion des risques du Groupe.
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	DEU 5-1, 5-2.3 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		
INDICATEURS & OBJECTIFS				
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 4-3.2, 4-4.1 CDP C6, C10		Kering dispose d'indicateurs et objectifs précis en matière d'émissions de GES. Dans la continuité des travaux engagés en 2021, le Groupe travaille aux objectifs et indicateurs liés aux risques physiques, ainsi que leurs impacts financiers.
	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 4-3.2.2, 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 (Dashboard) CDP C4.1, C4.2		

En démarrage -------- Complet

3.2.5 Impact environnemental de nos opérations (Tier 0)

3.2.5.1 Mesure et régulation de l'empreinte carbone au sein de nos opérations

La Stratégie Climat de Kering ne se limite pas à la mesure de son empreinte sur le périmètre juridique de ses opérations mais va au-delà en conduisant une analyse annuelle sur l'ensemble de sa chaîne de valeur au travers de la démarche EP&L (voir section 3.2.2).

Bien que l'essentiel de son impact EP&L se situe au niveau des chaînes d'approvisionnement (79 %), Kering consacre une part importante de ses efforts à la réduction des impacts des différents sites sous contrôle direct (Tier 0), que sont ses opérations, représentant 14 % du Compte de résultat environnemental.

Par ailleurs, sur le périmètre des opérations du Groupe toujours (Tier 0 de l'EP&L), l'intensité carbone du Groupe (€ EP&L/K€ de chiffre d'affaires) a baissé de 35,5 % entre 2015 et 2021. Ce très bon résultat est notamment le fruit des mesures d'efficacité énergétique déployées par Kering et ses Maisons dans les boutiques, les bureaux et les sites industriels. Les efforts continus de Kering dans ce domaine couplés à la stratégie d'achat d'électricité verte devraient permettre de maintenir ces bonnes performances pour les années à venir, en cohérence avec l'ambition Climat définie par la *Science-Based Target* de Kering.

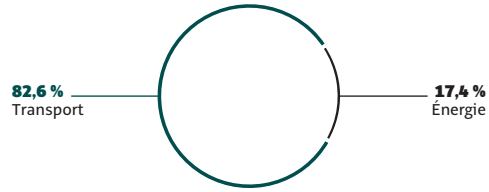
À noter enfin que les facteurs d'émission transport et énergie retenus pour l'élaboration du reporting carbone des opérations du Groupe (présenté ci-après) incluent le Scope 3 des phases amont (extraction, raffinage, transport, pertes en ligne pour l'électricité, etc.).

Empreinte carbone des opérations du Groupe

Les deux principales sources d'émissions de CO_2 des opérations du Groupe sont les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes. En 2021, le total de ces émissions s'élève à 301 509 tonnes de CO_2. Ceci représente 14 % des tonnes de CO_2 liées à l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe (périmètre EP&L) qui s'élèvent à 2 143 465 tonnes.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est présenté dans la note méthodologique du reporting environnemental 2021, disponible sur le site internet kering.com.

Répartition des émissions totales de CO_2 en 2021 liées à l'énergie et au transport au sein des opérations



La part des émissions liées au transport par rapport à celles liées à l'énergie est relativement stable entre 2020 et 2021. L'année 2021 est marquée par la forte augmentation de l'activité en 2021 par rapport à 2020 qui se traduit par une augmentation accrue des transports de marchandises, et par l'accroissement du recours aux énergies renouvelables.

Les consommations d'énergie et les émissions de CO_2 associées

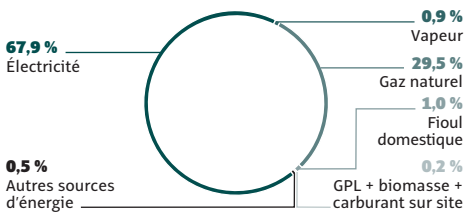
Émissions liées à l'énergie

Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe ainsi que les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 du *GHG Protocol* : combustion du gaz naturel, du fioul domestique, des consommations des transports sur site et du GPL) et indirectes (Scopes 2 et 3 du *GHG Protocol* : production d'électricité et de vapeur, pertes en ligne, phases amont de production des combustibles énergétiques et traitement des déchets générés par la production d'électricité). Le reste du Scope 3 est présenté dans le chapitre EP&L (voir section 4.4.3).

Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées en 2021

	Consommations énergétiques *(en MWh)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Électricité	254 325	35 622
Gaz naturel	63 403	15 460
Fioul domestique	1 834	594
Vapeur, chaleur, froid	4 486	484
GPL	72	20
Carburant pour transport et manutention sur site	190	61
Biomasse	860	-
Autres sources d'énergie	638	250
TOTAL ÉNERGIE	325 808	52 491

Répartition des émissions de CO_2 liées à l'énergie en 2021



La consommation d'énergie du groupe est principalement liée 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 67,9 % des émissions de CO_2 liées à la consommation énergétique totale.

Évolution à périmètre pro forma 2019-2021 des consommations énergétiques *(en MWh)* et des émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*

	Périmètre pro forma 2019-2021			Évolution 2019/2021
	2021	2020	2019	
Électricité *(MWh)*	211 893	193 791	216 971	- 2,3 %
dont électricité renouvelable	*195 067*	*175 359*	*183 720*	*6,2 %*
Gaz naturel *(MWh)*	54 754	43 501	48 212	13,6 %
Fioul domestique *(MWh)*	1 038	844	848	22,4 %
Vapeur, chaleur, froid *(MWh)*	4 333	3 957	3 857	12,3 %
GPL *(MWh)*	72	72	83	- 13,3 %
Carburant pour transport et manutention sur site	190	133	220	- 13,6 %
Biomasse *(MWh)*	860	618	1 038	- 17,1 %
Autres sources d'énergie	/	/	/	/
Total énergie *(MWh)*	**273 140**	**242 916**	**271 229**	**0,7 %**
dont énergie renouvelable	***195 927***	***175 977***	***184 758***	***6,0 %***
Émissions directes (Scope 1) *(TCO_2)*	11 562	9 188	9 879	17,0 %
Émissions indirectes (Scopes 2 et 3) *(TCO_2)*	32 665	24 261	32 548	0,4 %
TOTAL ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉNERGIE *(TCO_2)*	44 227	33 449	42 427	4,2 %

En 2021, la diminution des restrictions sanitaires et en particulier des mesures de confinement ont entrainé un retour à des niveaux de consommation d'énergie sur site similaires à 2019.

Les émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie progressent néanmoins de 4,2 % entre 2019 et 2021 du fait d'un recours accru à des énergies plus carbonées comme le gaz naturel ou le fioul malgré un usage de l'électricité d'origine renouvelable en progression de 6,2 %.

Mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique des opérations de Kering

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.

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 :

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 2020, Kering avait également enregistré ses premiers projets WELL, certification axée sur le bien-être des utilisateurs dans les bâtiments.

Ainsi, plus de 120 certifications LEED ont été obtenues par Kering et ses Maisons pour leurs sites et boutiques, soit plus de 97 % des certifications obtenues en 2021 et avant. Une cinquantaine de certifications supplémentaires est en cours, presque exclusivement LEED à nouveau.

- En 2021, 60 boutiques Gucci sont certifiées LEED, en forte hausse par rapport à 2020. Alexander McQueen poursuit activement la certification de ses nouveaux concept stores autour des certifications LEED v4 Or ou Platinum tandis que Saint Laurent poursuit 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 également 15 boutiques certifiées LEED Platinum, dont ses principaux *flagships* et son siège parisien sont certifiés BREEAM « excellent » et HQE « exceptionnel ». En 2021, huit nouvelles boutiques Balenciaga ont aussi obtenu la certification LEED, dont quatre certifiées LEED Platinum en Asie.
- 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* est associée au suivi de cette certification, notamment en essayant d'intégrer à l'aménagement du bâtiment des matériaux issus de processus de recyclage de ses propres chutes ou invendus. Brioni a, de son côté, commissionné un audit énergétique de ses sites de production tandis que l'Atelier de Montebello de Bottega Veneta a obtenu la certification LEED Platinum dès 2014, une première à l'époque.
- Le centre opérationnel de Kering aux États-Unis, situé à Wayne (New Jersey) et inauguré en 2020, bénéficie du niveau or de la certification LEED tandis que les entrepôts et bureaux de la plateforme logistique italienne de Trecate ont déjà obtenu la précertification LEED de niveau Platinum, les bureaux visant également la certification WELL.

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 2021, un effort particulier a été fait en France et au Royaume-Uni pour la vérification de l'alignement avec ces standards pour respectivement 22 et 12 boutiques.

Ulysse Nardin est adhérent au programme de sobriété énergétique de l'Agence de l'énergie suisse et a déjà atteint ses objectifs de réduction des consommations d'énergie avec plusieurs années d'avance pour les sites industriels du Locle et de la Chaux-de-Fonds. De la même façon, Girard-Perregaux a poursuivi le déploiement de son programme de sobriété énergétique avec l'Agence de l'énergie suisse. Tous les sites utilisent de l'électricité verte et continue de remplacer les néons par des tubes LED. Le système de chauffage et de climatisation a été rénové et remplacé sur le site de Numa-Droz.

Enfin, le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage, qui constitue une source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 % sur l'éclairage), 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. En 2020 et 2021, 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 45 boutiques Gucci, système digital dédié chez Saint Laurent) au sein de leurs boutiques pour en améliorer l'efficacité (chauffage et climatisation, ventilation, éclairage...).

Privilégier l'énergie renouvelable par la production sur site ou l'achat de certificat d'énergies renouvelables

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.

Chaque année, la proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse. Elle atteint 92 % en 2021, grâce, d'une part à une augmentation de production d'énergie renouvelable sur site et d'autre part aux nombreux contrats d'énergie verte mis en place au sein des marques avec l'appui du Groupe.

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. Ainsi depuis 2019, le Groupe a complété l'achat de certificats verts pour différents pays afin de couvrir 100 % des consommations d'électricité. La répartition géographique des certificats est présentée dans la note méthodologique présente sur le site du Groupe.

Ainsi, la consommation d'électricité renouvelable atteint 100 % dans 43 pays et territoires (Europe, Amériques, Afrique du Sud et une grande partie de l'Asie). Au niveau Groupe cela représente 92,1 % (soit + 1,5 point par rapport à 2020).

Côté Maisons, la part d'électricité renouvelable atteint 100 % pour Brioni, Qeelin, Girard-Perregaux. Pomellato et Ulysse Nardin. La part d'électricité renouvelable pour l'ensemble des sites Gucci atteint 93 % en 2021. Celle-ci atteint 83,7 % pour les sites de Bottega Veneta, 86,7 % pour Balenciaga, 92,6 % pour Saint Laurent, 95,5 % pour Alexander McQueen, 95,6 % pour Boucheron et 99,3 % pour Kering Eyewear.

Au-delà des approvisionnements, les marques augmentent la part d'énergie renouvelable produite et consommée sur site, à travers notamment l'installation de panneaux photovoltaïques. Certaines Maisons possèdent déjà de telles installations sur les toits de leurs bâtiments, qu'il s'agisse de boutiques ou d'ateliers comme Saint Laurent, Brioni ou Bottega Veneta pour trois sites italiens. Ces panneaux installés fournissent entre 2 % et 4 % de la demande de chaque site. En 2020, Gucci a installé des panneaux solaires sur deux sièges italiens à Milan et Florence permettant d'utiliser l'électricité verte sur place. Kering Eyewear augmente sa part d'énergie renouvelable produite sur site après avoir installé en 2017 une turbine à air, contribuant ainsi à l'éclairage du parking du siège de Padova (Italie). La turbine peut produire jusqu'à 4 300 kWh par an. Le site industriel situé à Sucy-en-Brie a recours également aux énergies renouvelables, notamment avec la géothermie et des panneaux solaires avec fluide caloporteur. Le site de stockage de Vescovana, certifié

LEED, possède également des panneaux solaires avec une puissance de 15 kW. En 2021, le système photovoltaïque de la principale plateforme logistique du groupe, à Trecate (Italie), a été achevé. Le système a une puissance nominale de 12,5 MW, il s'agit du plus grand système solaire en toiture en Italie et l'un des plus grands en Europe. Les tests sont en cours et la connexion au réseau se fera au début de 2022, faisant passer la fraction d'énergie autoproduite au sein du groupe de 4 à 15 %. Trois autres entrepôts logistiques disposent également de panneaux, en Suisse, aux États-Unis et à Dubaï.

Depuis 2014, l'atelier de confection C. Mendès à Angers (appartenant à Saint Laurent) utilise de la biomasse pour le chauffage à la place du gaz, et depuis 2015, l'utilisation d'énergie verte a réduit de manière significative l'empreinte carbone du site. À Paris, des boutiques *flagships* de Saint Laurent ainsi que son siège sont équipés du système de climatisation *Climespace*, un réseau de froid urbain qui utilise l'eau de la Seine pour refroidir les bâtiments. Ce système permet de réduire la consommation d'électricité et des émissions de CO_2 par rapport à des installations de climatisation classiques.

Compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles avec les projets de compensation carbone

Projets de compensation carbone

Dans le cadre de son engagement Net Zero, Kering soutient depuis 2012 des programmes de compensation par le biais de projets certifiés REDD+. La compensation carbone, en 2021 au titre des émissions de CO_2 2020, de l'ensemble des activités du Groupe (Scopes 1 et 2 et une partie du Scope 3) et de sa chaîne d'approvisionnement (Scope 3), pour un total de 1 779 888 tCO_2 via des projets REDD+ certifiés, permet de préserver et restaurer des écosystèmes sensibles (forêts, zones humides, zones côtières) mais également de soutenir des projets de production d'énergie verte.

Kering poursuit par ailleurs la diversification de son approche de compensation carbone pour inclure d'autres solutions naturelles pour le climat, telles que les pratiques agricoles régénératrices qui permettent de mieux séquestrer le carbone, la restauration des mangroves, etc.

Depuis 2020, Kering investit également 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 2021, Gucci a continué ses efforts pour atteindre son engagement de neutralité carbone au sein de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement, notamment au travers de son portefeuille de solutions climatiques (*Natural Climate Solutions Portfolio*). 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, d'une part, et en protégeant la faune et la flore, d'autre part (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 REDD+ « carbone bleu », particulièrement efficaces pour la séquestration et le stockage du carbone). Gucci a également continué le déploiement de projet d'agriculture régénératrice pour la gestion des terres agricoles dans ses propres chaînes d'approvisionnement et au-delà.

Dans le but d'impliquer un maximum d'entreprises sur les questions du changement climatique, le PDG de Gucci a lancé un défi aux PDG de tous secteurs, le *Carbon Neutral Challenge*, afin de mettre en œuvre une stratégie climat. Pour relever ce défi, les entreprises devront éviter, réduire, restaurer et enfin compenser la totalité des émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur grâce à des solutions basées sur la nature, soutenant la protection des écosystèmes critiques.

Grâce à la certification ISO 14064, Bottega Veneta comptabilise et compense les émissions de CO_2 liées à ses bureaux de Milan depuis 2011, et son Atelier de *Montebello Vicentino* depuis 2015. Ces certifications ont été renouvelées en 2021 pour les données 2019 et 2020.

Émissions liées au transport

Méthodologie

Les données collectées relatives au transport dans le cadre du reporting se répartissent selon trois catégories :

- le transport *BtoB* : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels, entre les plateformes logistiques centrales et les centres de distribution locaux et jusqu'aux points de vente pour l'Europe. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques entre également dans cette catégorie. Le *BtoB* comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes. À noter que le transport express couvre les flux de transport de marchandises pris en charge par des prestataires de transport express par voies aériennes et routières ;
- le transport *BtoC* : il couvre 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. Ces transports peuvent être effectués soit par la propre flotte de véhicules des marques, soit par des sous-traitants. Pour la première fois en 2021, dans une logique de prise en compte de la matérialité des impacts environnementaux, Kering a mené un travail spécifique visant à mesurer l'impact carbone lié aux activités e-commerce du Groupe. Ce flux, assimilé au *BtoC* est présenté de manière séparée dans les tableaux ci-dessous et comprend à la fois des transports aériens et routiers ; il est par ailleurs exclu des calculs en pro forma 2021-2020-2019 puisque comptabilisé pour la première fois en 2021 seulement ;
- les déplacements professionnels : regroupant les déplacements aériens et les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

Le détail des facteurs d'émissions utilisés est présenté dans la note méthodologique du reporting environnemental disponible sur le site internet du Groupe.

Émissions associées aux transports et aux déplacements

Émissions de CO_2 liées aux transports et aux déplacements en 2021 *(en T de CO_2)*

	2021
Transport *BtoB*	163 188
Transport *BtoC*	73 103
Déplacements professionnels	12 727
TOTAL	249 018

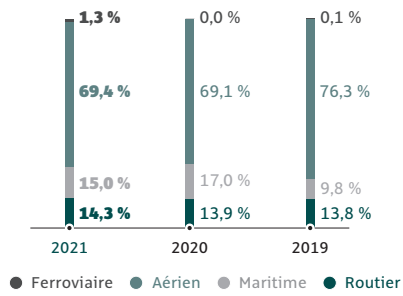
Le transport *BtoB* représente 66 % des émissions liées aux transports.

Volume d'activités transport du *BtoB* en 2021 et émissions de CO_2 associées

Kering a recours au transport routier pour l'acheminement des produits entre les centres de confection et les entrepôts de distribution et entre ces derniers et les points de vente. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement les produits vers des destinations lointaines.

	Total 2021 *(en t.km)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Routier	42 669 052	7 690
Maritime	44 857 389	1 018
Aérien	207 308 579	130 985
Ferroviaire	3 928 588	75
Transport express (aérien + routier)	26 733 844	23 420
ÉMISSIONS TOTALES		163 188

Évolution des t.km du transport *BtoB* par type entre 2019 et 2021 (hors transport express)



Entre 2019 et 2021 on observe une forte progression de l'utilisation du transport maritime et ferroviaire, moins impactant en émission de CO_2, ce qui a permis de maintenir les émissions dues à l'aérien à un niveau similaire à 2019 malgré une augmentation de près de 10 % des flux aériens sur la même période.

Évolution 2019-2021 des émissions de CO_2 du transport *BtoB (en T de CO_2)*

	Périmètre 2019-2021			Évolution 2021/2019
	2021	2020	2019	
Routier	7 690	5 181	6 641	15,8 %
Maritime	1 018	300	205	397,1 %
Aérien	130 985	99 550	129 278	1,3 %
Ferroviaire	75	6	8	837,5 %
Transport express (aérien + routier)	23 420	15 113	17 257	35,7 %
ÉMISSIONS TOTALES	163 188	120 150	153 389	6,4 %

Le retour à un niveau d'activité en progression par rapport à celui observé avant la pandémie de Covid-19 est à l'origine des variations observées sur l'empreinte carbone des transports. On pourra toutefois noter que la progression des modes de transports moins carbonés entre 2019 et 2021, en particulier les transports maritimes et ferroviaires, ont permis de limiter l'augmentation des émissions totales liées au transport *BtoB* à + 6,4 % sur la même période.

Émissions de CO_2 associées au transport *BtoC* en 2021 et évolution du périmètre *pro forma* 2019-2021 *(en T de CO_2)*

	Total des émissions de CO_2 associées en 2021 *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2019-2021			Évolution 2021/2019
		2021	2020	2019	
BtoC en propre et sous-traité	30	30	27	27	11 %
E-commerce	73 073	/	/	/	/
TOTAL	73 103	30	27	27	11 %

Pour la première fois en 2021, Kering a mené un travail visant à collecter spécifiquement les flux de transports liés aux activités e-commerce du Groupe. Ceux-ci représentent en 2021, 73 073 TCO_2. Les flux e-commerce pris en compte dans l'impact carbone des transports en 2021 couvrent 99 % de l'activité e-commerce du Groupe.

À noter par ailleurs qu'en 2021 un comité de pilotage a été initié sous l'égide du Directeur général délégué dans le but d'identifier les leviers d'amélioration de l'empreinte environnementale des flux e-commerce.

Déplacements professionnels

Émissions de CO_2 liées aux déplacements professionnels en 2021 et évolution du périmètre *pro forma* 2019-2021 *(en T de CO_2)*

	Émissions de CO_2 associées en 2021 *(en T de CO_2)*	Périmètre pro forma 2019-2021			Évolution 2021/2019
		2021	2020	2019	
Déplacements aériens	5 881	5 881	6 781	32 181	- 82 %
Voitures de fonction et de service	6 846	6 462	4 569	7 288	- 11 %
TOTAL	12 727	12 343	11 350	39 469	- 69 %

Le contexte sanitaire de 2020 est à l'origine de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de travail. La pratique du travail à distance ou encore la généralisation des évènements digitaux sont notamment à l'origine de la baisse des déplacements professionnels, l'année 2021 a bien sûr également été marquée par de nombreuses restrictions impactant en particulier les vols internationaux. L'empreinte carbone liée aux déplacements professionnels a ainsi diminué de - 69 % entre 2019 et 2021.

Afin de limiter l'impact des déplacements des employés de Kering et de ses Maisons sur l'empreinte carbone du Groupe, le Groupe ajoute des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction et électrifie progressivement son parc de véhicules. Dans cette optique, plus de 50 % du parc automobile de Gucci est électrique ou hybride et tous les sites équipés de bornes de recharge. Bottega Veneta poursuit également le renouvellement de son parc automobile en y intégrant des véhicules hybrides ou électriques, qui constituent ainsi 46 % de la flotte à fin 2021 (77 véhicules). Pomellato, Dodo et Kering Eyewear intègrent également des véhicules hybrides et électriques dans leurs flottes. Kering Corporate propose sur son catalogue des véhicules hybrides rechargeables et entièrement électriques dans chaque catégorie de voiture.

Les Maisons du Groupe développent des alternatives pour réduire les voyages liés au travail et encouragent l'utilisation des transports publics, la mobilité douce ainsi que le covoiturage de leurs employés :

- Depuis 2019, une initiative conjointe de covoiturage a été lancée en Italie entre certains sites des Maisons et du Groupe, l'objectif étant de réduire les émissions liées aux déplacements domicile-travail en incitant les salariés à se regrouper afin de partager leur parcours personnel, les coûts et diminuer les émissions associées. Ulysse Nardin et Girard-Perregaux encouragent également le covoiturage. En 2021, Gucci a également mis en place un service de voitures partagées sur certains sites italiens, y compris en dehors des heures travaillées, tandis que Bottega Veneta a rejoint une application visant à encourager le covoiturage pour les bureaux de Milan et Montebello. Le site de production de Novara en Italie met à disposition depuis plusieurs années une flotte de véhicules partagés.
- Des navettes gratuites ont été mises à disposition des salariés entre certaines zones, par exemple entre les sites de Milan et Montebello et les réseaux de transport en commun pour Bottega Veneta ; entre les boutiques parisiennes pour Saint Laurent et chez Pomellato.
- Les déplacements à vélo sont aussi encouragés, que ce soit via l'installation de parking à vélos (Boucheron, Balenciaga et Kering Corporate), des cartes d'abonnement (Girard-Perregaux, Ulysse Nardin), ainsi que via l'installation de parc de vélos électriques pouvant être utilisé gratuitement par les employés de Saint Laurent, ainsi que pour les équipes logistique.

Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport de marchandises représente une part importante des émissions de CO_2 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 CO_2 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_2 à respecter très ambitieux (600 gCo_2 tonne/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 va ainsi collecter chaque mois l'empreinte carbone des activités réalisées pour son compte par chacun de ses transporteurs selon la norme internationale EN 16258. Enfin, dans le prolongement de sa trajectoire carbone 1,5 °C à horizon 2030, Kering prévoit de définir en collaboration avec ses principaux transporteurs des trajectoires carbone compatibles avec son objectif SBT.

- On pourra noter pour 2021 les actions concrètes suivantes menées par les Maisons : Balenciaga a mis en place un entrepôt au plus près des zones de production et de livraison évitant ainsi des transports en avion trop importants. La Maison privilégie également un transport maritime, moins impactant que l'avion lorsque le délai est compatible avec la demande. Pomellato et Dodo privilégient également ce mode de transport par rapport au fret aérien. La flotte logistique de Saint Laurent est composée uniquement de véhicules électriques. Gucci a également mis en place des mesures d'optimisation du transport *BtoB* (itinéraires, chargements, design fonctionnel) aux différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à la boutique.
- Kering Eyewear de son côté a développé un principe de *reverse logistic* entre son principal Hub situé en Italie et son site de production Manufacture Kering Eyewear. Chaque box de transport livrée dans un sens est ainsi réutilisée pour une livraison retour limitant les voyages à vide.
- Enfin, l'optimisation du packaging constitue un autre levier d'amélioration de l'empreinte environnementale de la logistique. Les équipes logistiques Kering travaillent donc activement sur cet axe en partenariat avec les Maisons.

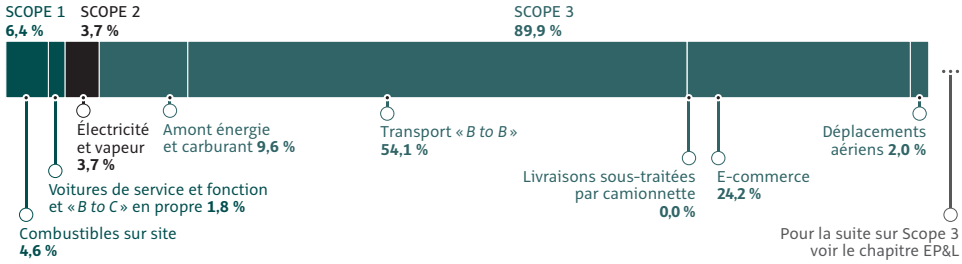
Analyse des émissions selon les Scopes 1, 2 et 3

Émissions de CO_2 selon le périmètre défini par le *GHG Protocol* en 2021 *(en T de CO_2)*

	2021
Scope 1	19 281
Scope 2	11 227
Scope 3	271 001
TOTAL	301 509

Le *GHG Protocol* définit trois périmètres opérationnels pour l'émission des gaz à effet de serre. Pour plus de lisibilité, Kering publie ses émissions selon cette présentation :

- le Scope 1 correspond aux émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site et à la combustion de carburant de la flotte *BtoC* de véhicules détenus en propre par Kering et des voitures de fonction et de service du Groupe ;
- le Scope 2 correspond aux émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur ;
- le Scope 3 correspond aux émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants (intégralité du *BtoB* et presque 100 % du *BtoC*), aux déplacements professionnels en avion, à la production des combustibles énergétiques (amont énergie et carburant) et aux pertes en ligne. Le reste du Scope 3, en particulier la chaîne d'approvisionnement, est comptabilisé dans le cadre de l'EP&L (voir section 3.2.2).



Répartition des émissions de CO_2 en 2021 par Scope du *GHG Protocol*

En 2021, 6,4 % des émissions de CO_2 du Groupe sont sous son contrôle direct. La part du Scope 2, lié à la consommation d'électricité et de vapeur, est encore réduite par rapport à 2020 et s'élève à 3,7 % témoignant des progrès réalisés par le Groupe dans l'achat d'électricité verte (avec garantie d'origine) et le recours aux énergies renouvelables dans ses sites industriels et logistiques. La part la plus importante des émissions qui ne sont pas sous contrôle direct du Groupe (Scope 3) progresse sous l'effet de la reprise d'activité post pandémique mais également du fait d'une mise à jour des facteurs d'émissions carbone, plus élevés que les années précédentes pour ce qui est du Scope 3.

Évolution à périmètre pro forma 2019-2021 des émissions de CO_2 *(en T)*

	Périmètre pro forma 2019-2021			Évolution
	2021	2020	2019	2021/2019
Scope 1	16 760	12 856	15 731	6,5 %
Scope 2	9 438	10 266	16 533	- 42,9 %
Scope 3	193 591	141 855	203 047	- 4,7 %
TOTAL	219 789	164 977	235 311	- 6,6 %

En pro forma sur trois ans, les émissions totales du Groupe reculent de - 6,6 % grâce à l'usage accrue d'électricité d'origine renouvelable qui a pour effet de réduire les émissions du Scope 2 et en raison d'une diminution des déplacements professionnels aériens pour ce qui est du Scope 3.

3.2.5.2 Consommations d'eau et rejets aqueux

Consommations d'eau de Kering

Dans le Groupe, 65 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins domestiques (nettoyage des magasins, sanitaires etc.) et 35 % à des fins industrielles. La consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries, qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique.

De plus, 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.

Consommation d'eau en 2021 et évolution à périmètre pro forma 2019-2021 *(en m³)*

	Consommation en 2021	Périmètre pro forma 2019-2021			Évolution 2021/2019
		2021	2020	2019	
Eau industrielle	335 010	286 619	223 617	339 760	- 15,6 %
Eau sanitaire	618 083	542 223	446 290	517 836	4,7 %
TOTAL EAU	953 093	828 842	669 907	857 596	- 3,4 %

La diminution de la consommation d'eau industrielle s'explique essentiellement par la forte réduction des consommations sur un site du Groupe.

La consommation d'eau totale, enregistre ainsi une baisse de - 3,4 % à périmètre comparable entre 2019 et 2021.

Politiques et initiatives pour la réduction des consommations et le traitement des eaux usées

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 (m³ d'eau à usage industriel/Chiffre d'affaires du Groupe), la consommation d'eau diminue entre 2019 et 2021 de 26,8 %. Par exemple, Gucci a mis en place le cuir *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 (voir 4.2.2).

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.

De son côté, Bottega Veneta pour son site de Montebello, dans le cadre de la certification LEED, récupère l'eau de pluie pour irriguer les jardins et alimenter les fontaines permettant ainsi de diminuer la consommation d'eau. Des aérateurs ont été installés sur les robinets des différents sites permettant ainsi une économie proche de 30 %. Le site de Milan procède non seulement à la récupération d'eau de pluie mais également récupère les eaux usées du système de climatisation permettant d'une part d'augmenter le volume d'eau récupéré mais également une récupération d'énergie.

Kering Eyewear dans son nouvel entrepôt de Vescovana réutilise l'eau de pluie, grâce à des réservoirs de collecte. Elle est ensuite filtrée et utilisée pour la consommation des toilettes et l'irrigation des pelouses.

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. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'un des six impacts environnementaux couverts par la démarche EP&L de Kering est spécifiquement dédié à la pollution de l'eau. En ce qui concerne les tanneries qui utilisent des quantités d'eau importantes, un traitement spécifique des eaux usées est nécessaire. 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 deux 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.

Le pourcentage d'eau rejetée s'élève à 86 %.

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).

Kering et ses Maisons mettent également en place des actions pour réduire la consommation d'eau sanitaire, notamment au niveau des sièges et bureaux. Parmi les mesures déployées chez Gucci, Balenciaga, 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.

3.2.5.3 Des emballages plus durables

Les enjeux de l'emballage dans l'industrie du Luxe

Des emballages en papier, carton, ou plastique sont utilisés pour assurer la protection des produits le long de la chaîne logistique au regard des risques d'humidité et d'altération physique des produits, afin de limiter le risque d'endommagement, ainsi que pour faciliter leur transport vers les centres de distribution et boutiques ou dans le cadre des ventes en ligne. Ces usages sont directement liés à l'activité du Groupe. Pour limiter l'impact de l'emballage 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. C'est le cas de la plateforme logistique multimarques qui veille également à la réduction des volumes d'emballages servant à l'acheminement des produits dans le monde entier, 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 en optimiser le volume.

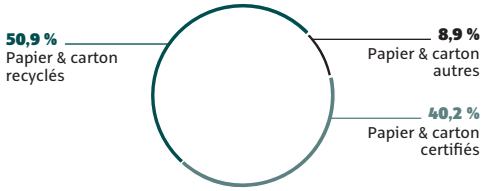
Consommation d'emballages en 2021 et évolution 2019-2021 *(en T)*

	2021	2020	2019	Évolution 2021/209
Papier et carton	29 849	22 570	24 981	19,5 %
Textile	2 552	2 961	2 733	- 6,6 %
Plastique	1 136	747	1 065	6,7 %
Métal	683	517	552	23,7 %
Bois	219	31	57	284,2 %
Cuir	2	1	1	100 %
Autres matériaux	63	-	-	/
TOTAL EMBALLAGES	34 504	26 827	29 389	17,4 %

L'augmentation sur la période 2019-2021 s'explique par la reprise de l'activité et l'augmentation des volumes vendus. Par ailleurs, la technologie de *blockchain* d'une Maison en particulier a permis un reporting plus détaillé, ce qui explique l'augmentation des consommations reportées pour le cuir et le métal. Enfin, l'augmentation des volumes de bois s'explique par une augmentation de la production côté horlogerie et joaillerie dont les écrins sont principalement composés de bois.

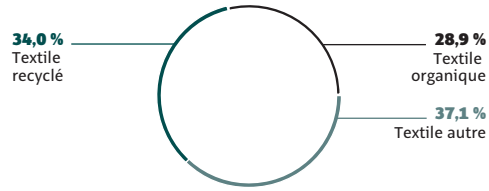
Emballages papier et carton

En 2021, la part d'emballages certifiés ou recyclés atteint plus de 91 % pour les emballages en papier et carton.



Emballages textile

En 2021, la part de textile biologique ou recyclé atteint près de 63 %.



À noter enfin qu'en 2021, 37 % des emballages plastiques sont recyclés ou bio sourcés.

Mesures en faveur d'emballages plus durables

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 axes suivants : 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. Ce standard Emballages a été présenté aux équipes Kering et à ses Maisons, lors de webinaires thématiques : plastiques biosourcés, ou emballages dédiés au e-commerce, afin de faciliter leur compréhension et appropriation.

La plupart des Maisons privilégie la certification FSC pour leurs emballages en papier et carton, ainsi que le papier recyclé :

- Gucci est membre de FSC depuis 2017. L'ensemble des emballages et matériaux imprimés utilisés par la Maison, pour le *BtoB* et le *BtoC,* sont certifiés FSC depuis 2010. En 2020, Gucci a lancé sa nouvelle gamme « *Gucci Green Packaging* » pour les ventes en magasin et les ventes en ligne. Tout le papier et le carton de cette gamme est certifié FSX mix. La production de ces emballages en papier et carton nécessite moins d'encre et ils sont également entièrement recyclables, grâce à l'absence d'enduction.
- Saint Laurent utilise également uniquement du papier certifié FSC, et a mis en place des systèmes de recyclage dans tous les bureaux et boutiques pour recycler le papier et le carton.
- Le packaging *BtoC* en papier et carton d'Alexander McQueen et de Brioni est également 100 % certifié FSC, ainsi que la majorité des packaging *BtoB* chez Brioni.
- Pour Balenciaga, 100 % des emballages primaires et secondaires en papier sont composés à 40 % de papier recyclé post-consommation.

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. Concernant Gucci, 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 *dustbags* sont composés de coton régénéré et de polyester recyclé, et les rubans sont composés à 100 % de coton biologique.

Enfin, les Maisons portent une attention particulière au packaging du e-commerce. C'est le cas d'Alexander McQueen qui a mené en 2021 une étude conjointe avec l'entrepôt logistique de Trecate pour réduire les volumes d'emballages e-commerce. Pour Balenciaga, le carton d'expédition a été adapté parfaitement au packaging de la Maison limitant ainsi l'utilisation de la matière première ainsi que le volume expédié. Saint Laurent a développé un nouveau packaging en 2019 pour son site e-commerce pouvant être transporté plié, réduisant ainsi le volume occupé et donc les émissions de CO_2 pendant les phases de transport. Pour Gucci, la gamme e-commerce est constituée d'un emballage en coton réutilisable et de bourre en papier certifié FSC mix.

Plastiques à usage unique

En 2019, dans le cadre du Fashion Pact, Kering s'est engagé à mettre fin aux plastiques à usage unique pour ses emballages clients *(BtoC)* d'ici 2025 et logistiques *(BtoB)* d'ici 2030. Kering considère la suppression des plastiques à usage unique dans l'ensemble du secteur comme une priorité et s'est fixé des objectifs encore plus ambitieux en interne. Ainsi en 2021, les directions des Achats et du Développement durable ont piloté un groupe de travail réunissant l'ensemble des maisons pour travailler à cet objectif. Le projet a consisté à partager des définitions communes pour les emballages *BtoC* et *BtoB,* identifier les plastiques à usage unique dans les métiers et mettre en place des alternatives à travers des pilotes. L'utilisation du plastique ayant déjà été significativement réduite dans les emballages *BtoC,* les opérations du Groupe ont porté une attention particulière aux emballages BtoB du prêt-à-porter en identifiant les différents flux de la chaîne d'approvisionnement (des usines aux centres de distribution et boutiques) et les emballages BtoB correspondants à ces flux. Plusieurs divisions du Groupe testent des alternatives pour éliminer ces derniers : emballages réutilisables, matériaux alternatifs comme le papier, ou encore emballages contenant de la matière recyclée et étant eux-mêmes 100 % recyclables.

L'ensemble des Maisons participent à cette dynamique, en lien avec le Groupe, afin de mettre en place des solutions pour leurs emballages *BtoB.* C'est le cas de Gucci qui n'utilise plus de plastique pour l'emballage dans l'e-commerce et le retail, mais du carton étanche, du ruban en papier ou encore des sacs *totebags* en coton. Pour le e-commerce, la Maison a remplacé tous les plastiques par du papier et les emballages extérieurs ont également été optimisés. La part de plastique biosourcé ou recyclé progresse au niveau Groupe, sur la période 2019-2021 elle passe de 21 % à 37 %. À titre d'exemple, en 2021, les cintres de la Maison Gucci sont composés de polystyrène recyclé, tandis que ceux de Bottega Veneta sont constitués de plastique recyclé. Kering Eyewear teste également des alternatives aux emballages utilisés pour protéger les lunettes pendant le stockage et l'envoi, notamment à base de papier.

Gucci cascade également ses exigences à ses fournisseurs. Via son programme *Take Back* pour les boites de protection en plastique pour ses accessoires, Gucci a ainsi évité la production de 336 000 boites supplémentaires, soit 40 tonnes de plastiques évitées pour les packagings *BtoB.*

Saint Laurent travaille également à l'intégration de *polybags* 100 % recyclés et réutilisables au sein de la chaîne d'approvisionnement, qui s'appliqueront aux vêtements de la marque à partir des collections Printemps 2022.

Les *polybags* de Balenciaga contiennent 66 % de plastique recyclé, tandis que les sacs à vêtement sont en PET 100 % recyclé.

3.2.5.4 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 2021

La répartition de la consommation de papier de Kering entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

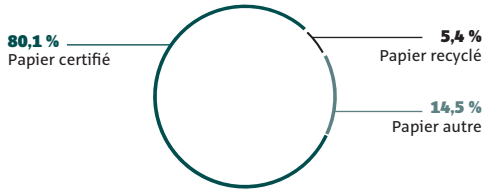
Consommation de papier en 2021 et évolution du périmètre pro forma 2019-2021 *(en T)*

	Consommation en 2021	Périmètre pro forma 2019-2021			Évolution 2021/2019
		2021	2020	2019	
Papier – Achats indirects	713	713	771	924	- 22,8 %
Papier de bureau	521	465	403	601	- 22,6 %
TOTAL PAPIER	1 234	1 178	1 174	1 525	- 22,8 %

Entre 2019 et 2021, la consommation de papier diminue de - 22,8 %. Cette diminution reflète les efforts poursuivis par les Maisons pour réduire les consommations de papier et développer la dématérialisation des supports mais également l'évolution vers une pratique plus généralisée du télétravail encourageant de fait la digitalisation des supports.

En 2021, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 85 % pour le Groupe.

Type de papier consommé en 2021 *(en %)*



3.2.5.5 Production de déchets dangereux et non dangereux

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 2021 et évolution à périmètre pro forma 2019-2021 *(en T)*

	Production en 2021	Périmètre pro forma 2019-2021			Évolution 2021/2019
		2021	2020	2019	
Déchets non dangereux	20 452	16 549	14 140	19 333	- 14,4 %
Dont recyclé et valorisé	*77,1 %*	*75,6 %*	*70,5 %*	*66,7 %*	
Déchets dangereux [1]	645	455	457	611	- 25,5 %
Dont recyclé et valorisé	*46,2 %*	*38,2 %*	*26,0 %*	*24,9 %*	
TOTAL DÉCHETS	21 097	17 004	14 597	19 944	- 14,7 %
Dont recyclé et valorisé	*76,2 %*	*74,6 %*	*69,1 %*	*65,4 %*	

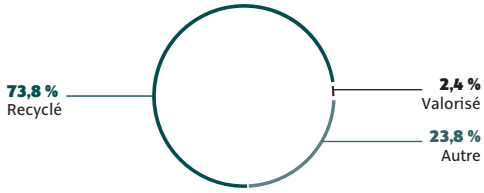
(1) Les déchets dangereux incluent les piles, les néons, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les peintures, les aérosols, les emballages souillés, les cartouches d'encre, etc.

97 % des déchets générés par le Groupe sont des déchets non dangereux. En pro forma sur trois ans, la production de déchets reste en retrait par rapport aux niveaux de 2019.

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 2021 *(en %)*



Depuis 2011, Balenciaga a mis en place le tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque 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, des canettes et des tissus (découpes du Studio et de l'Atelier notamment).

En 2021, Saint Laurent continue à mettre en œuvre un programme complet de recyclage sur ses sites industriels, son siège social, ses magasins ainsi que son showroom. 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. C'est le cas également pour Pomellato qui porte une attention particulière au recyclage des déchets. Girard-Perregaux et Ulysse Nardin mettent également à disposition des bacs spéciaux pour le tri des déchets (gobelets, papier, carton, etc.). Des écopoints ont également été installés sur les sites de production de La Chaux de Fonds et Le Locle.

Tout cela se fait avec des entreprises de recyclage locales. Saint Laurent a continué en 2021 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, l'Atelier du Bocage pour les équipements et cartouches électroniques usagées, ou encore Tissons La Solidarité, un réseau de solidarité qui trie les vêtements de seconde-main, coud et revend les vêtements recyclés. 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. Alexander McQueen intègre également les principes d'économie circulaire dans sa démarche, en triant systématiquement les déchets de tissus de ses studios de création, et en associant ses boutiques dont 60 % opèrent un tri des matières recyclables.

Suivant également une approche d'économie circulaire, de nombreux autres partenariats sont établis afin de trouver des solutions durables pour le recyclage des déchets liés à la production, notamment les textiles (voir section 5.2.1.3).

Les Maisons portent une attention particulière aux éléments de décoration et PLV lors de programmes de nettoyage ou fermeture de magasins par exemple. C'est le cas de Alexander McQueen qui sélectionne les bons prestataires pour avoir une conformité avec la nouvelle norme des standards de Kering. Par exemple, les meubles de ses magasins déplacés seront remis à des centres de récupération pour valorisation et réutilisation. De même pour Brioni, qui, lors de son projet de nettoyage des stocks d'éléments de décoration et PLV, a défini avec toutes les régions un plan de recyclage ou de donation. C'est le cas pour le Japon où tous les articles ont été entièrement recyclés tandis qu'à Hong Kong des dons de certains meubles ont été réalisés à une école locale. Boucheron a mis en place *Vendorama*, un projet de recyclage en collaboration avec l'association *ArtStock* qui recycle les éléments des équipements de décors et de scènes et les réutilise en les intégrant au circuit culturel & artistique. Ulysse Nardin s'est engagé en 2021 dans le projet d'*upcycling Matériuum*, permettant de donner une seconde vie au mobilier et PLV de la Maison.

Les Maisons Boucheron et Alexander McQueen, ainsi que Kering Eyewear ont distribué à leurs collaborateurs dans plusieurs sites et régions des tasses et gourdes afin de limiter l'usage de bouteilles et gobelets en plastique. Kering Eyewear a également installé dans ses bureaux italiens des fontaines d'eau micro-filtrée et organise avec un prestataire spécialisé la collecte de tous les déchets de production de leur matière phare, l'acétate. De nouvelles initiatives ont également été testées et déployées en 2020 et 2021 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. Ces actions permettant de tendre vers le zéro déchet dans les bureaux du Groupe.

Des actions sont également menées au niveau local pour lutter contre le gaspillage alimentaire, à l'image des partenariats de Saint Laurent et Balenciaga 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* ».

4 - CO-CONSTRUIRE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT RESPECTUEUSES DE L'HUMAIN ET DE LA NATURE

Zoom sur : notre vision de l'approvisionnement responsable

Maîtriser nos impacts au-delà de nos propres opérations, une démarche basée sur la transparence et la traçabilité

Kering ne conçoit de développement durable que dans un cadre éthique strict. Le Groupe 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.

En découle un impératif de transparence et de traçabilité des chaînes d'approvisionnement de ses matières premières clés, 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. Cette vision se décline en termes opérationnels grâce à deux outils de pilotage stratégiques mis en place par Kering : 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*.

Les *Kering Standards* établissent notamment les exigences du Groupe en termes de traçabilité des matériaux clés des Maisons (voir section 4.1.1). Le niveau global de traçabilité est consolidé de manière annuelle à travers l'outil EP&L. 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 mettent en place 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.

La démarche d'achats responsables du Groupe repose par ailleurs sur des principes clés définis dans son Code d'éthique et sa Charte Fournisseurs, ainsi que des Principes de développement durable à destination des fournisseurs. En outre, en 2021, Kering 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 (Voir section 4.1.2).

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, comme présenté dans la section 4.1.3.

La Charte Fournisseurs, en tant que partie intégrante du Code d'éthique, a fait l'objet d'une évolution en 2018 et d'une rediffusion en 2019. Un plan de communication à destination des employés des fournisseurs directs de Kering et de ses Maisons a également été déployé en 2020 et actualisé en 2021 (voir section 2.3).

4.1.1.2 Principes de développement durable à destination des fournisseurs *(Sustainability Principles)*

En complément, 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.

Ce document détaille les Principes obligatoires car exigés par les législations internationales et nationales, ainsi que ceux qui constituent les attentes additionnelles de Kering et les meilleures pratiques. Ils font par ailleurs référence aux conventions, accords et grands textes internationaux dans la logique et la transcription desquelles ils s'inscrivent (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.).

Ces principes de développement durable sont progressivement 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. Ces principes sont disponibles publiquement sur le site internet du Groupe. En 2021, ces principes ont été actualisés pour refléter les exigences croissantes de Kering, parallèlement à l'évolution des *Kering Standards*.

4.1.1.3 Politique d'achats responsables pour les achats non marchands

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.

4.1.1.4 Les *Kering Standards* relatifs aux matières premières et aux processus de fabrication et leur diffusion

Dès 2012, Kering a créé un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés *Kering Standards*. 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 clés 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 cellulosiques, 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.

Ainsi, l'engagement du Groupe à atteindre 100 % d'alignement aux *Kering Standards* d'ici à 2025 se traduit par des objectifs concrets pour chacune des matières premières clés, et notamment :

Matières premières clés	Objectifs 2025		
Pour toutes les matières	• Traçabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur • Zéro déforestation • Zéro approvisionnement depuis des écosystèmes naturels sensibles • Promotion des pratiques d'élevage et d'agriculture régénératrices • Soutien aux communautés et pratiques culturelles locales • Utilisation de matières premières recyclées ou régénérées dès que possible • 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		
Cuir	• Tannage sans métaux lourds • Provenance de pays autorisés		• Bien-être animal
Peaux précieuses	• Respect des procédures CITES (conventions internationales pour les espèces en danger, faune et flore) • Aucun sourcing d'espèce menacée d'extinction • Approvisionnement auprès de pays et filières certifiés ou approuvés par Kering	• Prévenir tout impact pouvant nuire aux populations sauvages et à leurs habitats	
Laine	• Utilisation de 100 % de laine certifiée ou recyclée	• Pratiques d'élevage restaurant les écosystèmes naturels et les sols	
Cachemire	• Utilisation de 100 % de cachemire certifié ou recyclé		
Coton	• Utilisation de 100 % de coton certifié biologique, agriculture régénératrice ou recyclé		
Soie	• Utilisation de 100 % de soie certifiée biologique, agriculture régénératrice ou recyclée		
Fibres cellulosiques	• Utilisation de 100 % de fibres recyclées ou provenant de forêts gérées durablement (FSC – *Forest Stewardship Council*)		
Or	• Utilisation de 100 % d'or certifié RJC CoC, recyclé ou provenant de mines artisanales certifiées *Fairmined* ou *Fairtrade* ou validées par Kering		
Papier/Carton	• Utilisation de 100 % de papier ou bois recyclé ou certifié FSC		

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 du Groupe. Ces Standards 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 public met en exergue les enjeux particuliers, les exigences d'élevage, de transport et d'abattage et donne la liste des certifications existantes de référence. En parallèle de ces Standards multi-espèces, 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 valeurs. Des ONG telles que le CIWF, *Welfarm* ou l'OABA ont ainsi participé à la consultation publique et contribué à cette mise à jour.

Les *Kering Standards* sont diffusés au sein des Maisons par des formations dédiées, auprès des fournisseurs par les Maisons et par le *Materials Innovation Lab*. De plus, les *Kering Standards* servent de référentiel à l'évaluation des fournisseurs sur les aspects développement durable via le *Vendor Portal*.

E-learning interne	• Un e-learning présentant les Standards 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 • Cette formation a été suivie par plus de 6 500 collaborateurs
Formations et outils dédiés au sein des Maisons	• Formations des personnels de vente et de certaines fonctions clés, comme par exemple les équipes design, *retail* ou *merchandising,* ainsi que chez Balenciaga, par exemple, les équipes de *Store planning,* des designers et architectes externes • Balenciaga a publié en 2020 des lignes directrices internes en matière de développement durable, accompagnées de six modules de formation basés sur les différentes catégories de matières premières et organisé 13 sessions de formation virtuelles réunissant 490 participants et 178 collaborateurs formés depuis 2020. La Maison a lancé un *Materials Innovation Unit* dédié à l'innovation durable pour les designers et développeurs. • Saint Laurent a intégré le module d'e-learning au sein de sa plateforme de formation, *E-university*, permettant aux équipes de connaître l'essentiel des approvisionnements et processus durables.

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 RSE 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 conçu et 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. Ce portail permet notamment d'évaluer en permanence, à travers des questionnaires dédiés et complets (pouvant compter jusqu'à environ 300 questions – voir aussi section 2.5), la mise en œuvre des *Kering Standards* à travers la chaîne d'approvisionnement, la performance environnementale et la performance sociale. Ces informations sont utilisées pour calculer certains indicateurs de performance RSE des fournisseurs et pour définir le domaine d'intervention pour les nouveaux projets.

En 2021, 11 sessions de formation ont été dispensées à 650 fournisseurs. Après un premier pilote en 2020, Kering a accéléré son processus de collecte d'informations environnementales et sociales auprès de ses fournisseurs. Parmi les différents indicateurs analysés, citons notamment :

- plus de 500 fournisseurs représentant près de 70 % des achats sur les catégories prêt-à-porter, maroquinerie et chaussures ont complété, à date, les trois 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*) ;
- la part des femmes déclarée dans les effectifs s'établit à 56,6 % (535 fournisseurs répondants) ;
- les sites industriels déclarent recourir en grande majorité à l'achat d'énergies renouvelables ; un quart environ la produit sur site.

En complément du déploiement du portail à un nombre croissant de fournisseurs, les Maisons s'engagent également auprès de ces derniers, par exemple :

- Dans le prolongement des actions engagées auprès de tanneries en 2019 et 2020, Bottega Veneta a conduit 8 audits sur les pratiques de leurs abattoirs. 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 4.2.2).
- Saint Laurent a également initié en 2021 un projet avec 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). Le projet continuera en 2022 avec des visites de sites, des analyses, des recommandations opérationnelles et un suivi.
- Gucci évalue également ses 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).
- Ulysse Nardin et Girard-Perregaux ont cartographié la part de matériaux recyclés auprès de leurs fournisseurs clés (acier, laiton, titanium). Deux ateliers dédiés ont ensuite été conduits avec ces fournisseurs pour partager les enseignements.

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).

4.1.2.2 Sensibiliser et agir avec nos fournisseurs (*capacity building*)

Le *Materials Innovation Lab* interagit quotidiennement avec les fournisseurs de prêt-à-porter et accessoires pour expliquer et favoriser l'adhésion aux *Kering Standards*. En 2021, avec les restrictions liées à la pandémie de Covid-19 les formations auprès des fournisseurs se sont tenues en virtuel principalement.

Alexander McQueen a tenu en juillet 2021 un *Sustainability Summit* avec ses fournisseurs. Lors de ce sommet ont été présentés la stratégie développement durable de la Maison ainsi que les *Kering Standards* afin de soutenir les fournisseurs dans l'adoption de pratiques plus durables. La Maison a également mis en place des mécanismes incitatifs visant à développer des relations partenariales s'inscrivant dans le temps long et propose des formations dédiées à ses équipes d'acheteurs et R&D sur les matières responsables et les *Kering Standards*.

Au-delà de réunions d'échange et de co-construction, Kering accompagne également ses fournisseurs dans la mise en œuvre concrète de projets visant à alléger son empreinte environnementale, comme en témoignent le projet *Clean by Design* présenté dans la section 4.1.4, les actions mises en place par les équipes logistiques pour diminuer l'empreinte carbone de leurs activités et les programmes développés spécifiquement en collaboration avec les acteurs des différentes filières de matières premières clés comme détaillés dans la section 4.2.2.

Kering a continué sa collaboration avec l'initiative ZDHC *(Zero Discharge of Hazardous Chemicals)* et d'autres marques de luxe pour rassembler des fournisseurs de textile et de cuir autour de la gestion proactive des substances chimiques et de l'application de la MRSL *(Manufacturing Restricted Substance List)*. En particulier, en 2021, Kering a activement contribué à promouvoir le programme *ZDHC Supplier to Zero* au sein de la chaîne d'approvisionnement italienne. 89 fournisseurs italiens de Kering, représentant 46 % des achats des matières premières (cuir et tissus) et 57 % des achats des produits finis pour prêt-à-porter et accessoires du Groupe, ont participé au webinaire *ZDHC Supplier to Zero*. 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.

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. Brioni a également noué un partenariat avec *Colori Vivi Sartoria*, atelier tailleur à impact social positif qui soutient la qualification professionnelle de femmes et mères réfugiées, pour la production de certains articles. Bottega Veneta travaille également à la mise en place d'approvisionnements auprès de coopératives solidaires, via sept projets à fort impact social, dont deux pilotes ont été lancés en 2021, par exemple pour le démantèlement et la réutilisation de cuir provenant de sacs invendus.

Zoom sur : le Projet Kering sur l'égalité femmes – hommes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana*

Soucieux d'œuvrer pour l'égalité femmes-hommes au sein de ses chaînes d'approvisionnement, Kering et ses Maisons – Gucci, Kering Eyewear, Pomellato, Saint Laurent, sous le pilotage de Bottega Veneta – en collaboration avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana* (CNMI) engagent leurs fournisseurs italiens sur la diversité et l'égalité femmes-hommes. Ce projet a mené à :

- la publication en 2019 de la première étude jamais réalisée 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 avait mis en lumière les défis auxquels sont confrontées les femmes travaillant dans le secteur et avait émis des recommandations pour une meilleure égalité femmes-hommes. Elle a identifié quatre axes prioritaires : conditions de travail et opportunités économiques, gestion de carrière et leadership, maternité, et comportements sur le lieu de travail et harcèlement ;
- la mise en œuvre d'un évènement phygital organisé pour les fournisseurs lors de la semaine de la mode de Milan en septembre 2020. L'événement a rassemblé 200 fournisseurs sur le thème de l'égalité femmes-hommes, montré comment cet enjeu constituait un atout en termes de résilience et d'innovation dans la crise traversée et invité à des formations plus approfondies ;
- une campagne de 10 sessions de formations des fournisseurs clés des Maisons (toutes fonctions confondues) entre fin 2020 et 2021. 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, en automne 2021, 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. Kering compte poursuivre ces formations en 2022.

4.1.3 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 comme présentés dans la section 2 « L'éthique, fondement de nos activités », ainsi que plus globalement de la présente DPEF, et du devoir de vigilance présenté dans le chapitre 5 « Risques et contrôle interne » du présent document.

Zoom sur : Accompagner nos fournisseurs pendant la crise sanitaire

Dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 depuis 2020, et pleinement conscients de leur rôle d'acteurs responsables et citoyens engagés dans leurs territoires d'implantation, Kering et ses Maisons ont porté une attention toute particulière à leurs fournisseurs et partenaires commerciaux et ont souhaité être à leurs côtés pour leur apporter soutien et aide. Ont été en particulier mis en œuvre :

- un suivi vigilant de l'impact financier de la crise chez les fournisseurs du Groupe ;
- le respect strict par le Groupe de tous les termes et conditions des contrats, et en particulier des délais de paiement, avec pour certains fournisseurs la mise en place de règlements anticipés ou de solutions d'affacturage inversé ;
- la mise en place d'initiatives locales, par exemple en Italie, en association avec les autorités et les organisations professionnelles, pour apporter conseil et soutien et s'assurer de la bonne information des fournisseurs sur les mesures de protection et d'urgence à adopter, particulièrement pour la santé et la sécurité de leurs collaborateurs, mais aussi sur les mesures d'aides gouvernementales existantes.

Gucci a par ailleurs poursuivi en 2021 son partenariat avec la banque Intesa SanPaolo, renouvelé et étendu en 2020 aux entreprises de taille plus modeste de sa *supply chain* en Italie, pour permettre l'accès à des prêts de manière rapide et à des conditions attractives. Grâce au soutien de Gucci, ces entreprises, qui fournissent la maison italienne en cuir, textile, bijoux ou accessoires et représentent au total plus de 20 000 emplois, bénéficient ainsi des conditions réservées aux grands groupes, à des taux d'intérêts raisonnables. Avec ce programme « *Sviluppo filiere* », Gucci et Intesa SanPaolo visent ainsi à soutenir la filière de production « *Made in Italy* » et permettre à ces PME de survivre à l'urgence créée par la pandémie de Covid-19 et financer leur croissance, leur développement à l'international et le redémarrage des sites de production. Ainsi, plus de 175 fournisseurs de Gucci ont pu bénéficier de prêts dans le cadre du partenariat, pour un total de plus de 286 millions d'euros.

En parallèle, les audits sociaux conduits intègrent dans les questionnaires d'évaluation et de vérification sur sites de nouvelles questions liées à la pandémie et particulièrement sur les mesures de santé et sécurité mises en place pour la protection des employés des fournisseurs.

Enfin, en novembre 2020, une étude portant exclusivement sur la crise sanitaire a été réalisée par les équipes de Kering qui centralisent la gestion et l'évaluation des fournisseurs pour les marques, auprès des plus de 1 500 fournisseurs directs des marques. Plus de 80 % des fournisseurs sollicités ont répondu à cette étude, conduite en ligne de manière anonyme, permettant ainsi au Groupe de disposer de données précises sur l'ampleur et les répercussions de la pandémie de Covid-19 et la manière dont ses fournisseurs ont pu y faire face. Les résultats ont été partagés avec chaque Maison, afin qu'elles aient chacune une vision de la santé globale de leurs fournisseurs et puissent le cas échéant faire preuve de vigilance et de soutien. L'étude a été reconduite en avril 2021 auprès de plus de 1 500 fournisseurs, enregistrant de nouveau un taux de participation d'environ 80 %. Couvrant la période novembre 2020-avril 2021, les résultats de l'étude témoignent d'un impact plus modéré des deuxièmes et troisièmes vagues sur les fournisseurs, pouvant être lié à une évolution des restrictions imposées par les gouvernements dans les différents pays d'implantation des fournisseurs.

4.1.3.1 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 des 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 nouvelle organisation, le 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 27 personnes (un Directeur, un Manager, 13 auditeurs spécialisés dans la conduite des audits fournisseurs et du suivi des anomalies, neuf personnes dédiées au management, et trois planificateurs) ; en fonction des besoins (localisations, charge de travail), cette équipe est secondée par un prestataire externe ;
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. l'évaluation des risques et le plan d'audit sont construits sur la base d'un ensemble de critères prédéfinis. Le plan d'audit est régulièrement actualisé afin de prendre en compte les nouveaux fournisseurs et d'exclure ceux qui sont devenus inactifs ;

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 ;

6. une classification des anomalies en quatre catégories et une réponse normée à apporter à chaque cas de figure :

   a) 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.).

   b) 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. C'est in fine la Maison qui reste décisionnaire sur la réponse la mieux appropriée à apporter.

   c) 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.

   d) 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 constitutif 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 des lois visant à promouvoir l'intégration professionnelle des personnes vulnérables induit une observation.

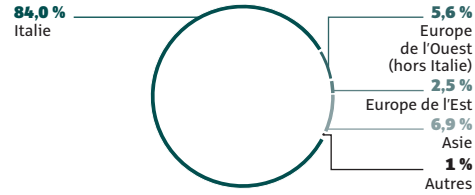
En fonction des résultats des audits, les fournisseurs sont classés en :

- conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité fût-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).

Cette organisation, effective depuis le 1er janvier 2016, intègre progressivement d'un côté les Maisons de Kering et d'un autre côté, les fournisseurs desdites Maisons.

4.1.3.2 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 2021.

Portfolio de fournisseurs	Taille des fournisseurs	Localisation géographique des fournisseurs de Kering en 2021
Plusieurs milliers de fournisseurs de taille réduite en majorité, marché très atomisé, fort savoir-faire artisanal.	Nombre moyen de salariés par fournisseur : environ 55. Nombre moyen de salariés par fournisseurs en Italie : 36. Ceci représente, pour l'ensemble des fournisseurs de Kering, une main-d'œuvre estimée de l'ordre de 40 000 employés dédiés à Kering.	À plus de 92 % en Europe, et très majoritairement en Italie (84 %) [1] :  Europe de l'ouest (89,6 %) : présence forte de l'État, droit du travail développé et contrôlé, dialogue social très développé.

(1) Répartition géographique en 2021 des fournisseurs directs et sous-traitants, gérés dans le système centralisé mis en place par Kering en 2016.

4.1.3.3 Résultats 2021 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 4 107 fournisseurs, dont :
  - 20 % de directs (un fournisseur est dit direct quand il a une relation commerciale directe avec les Maisons et pas de sous-traitant),
  - 18 % de donneurs d'ordre : ce sont les fournisseurs directs qui travaillent pour une (ou plusieurs) Maison(s) et sous-traitent une partie de leur production,
  - 62 % de sous-traitants, i.e. travaillant pour des donneurs d'ordre et n'ayant pas de relation commerciale directe avec les Maisons.

Les fournisseurs directs avec ou sans sous-traitance représentent les fournisseurs T1 (38 % en 2021).

Les sous-traitants représentent les fournisseurs T2 (62 % en 2021).

10 % des fournisseurs étaient considérés comme stratégiques en 2021. 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, 5,5 % 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.

15,3 % des fournisseurs étaient considérés comme critiques en 2021. 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.

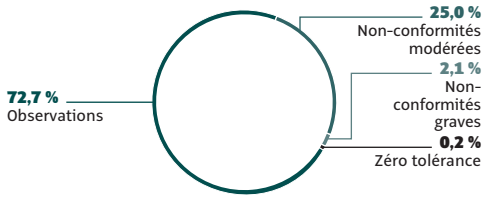
Au sein de ce portefeuille de fournisseurs, 3 420 audits ont été conduits en 2021 malgré la crise sanitaire mondiale (contre 3 441 en 2019 et 2 399 en 2020), dont 1 727 audits globaux et 1 693 audits de suivi. À noter que 39 % de ces audits ont été conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 61 % 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 2021. Sur la période 2015-2021, 90 % des fournisseurs ont ainsi été audités. Une partie de ces audits concernent des fournisseurs devenus inactifs : 275 audits réalisés en 2021 ont porté sur des fournisseurs qui étaient inactifs à la fin de l'année et 53 % 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.

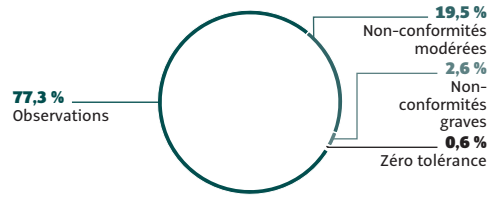
En plus des activités d'audit, l'équipe est engagée dans des activités de soutien sur des projets spéciaux en collaboration avec les Maisons et les autres départements de Kering. La pandémie de Covid-19 a affecté la planification des audits dans le monde entier et a compliqué cette dernière à des niveaux variables en fonction des pays.

Sur les 3 420 audits conduits en 2021, 10 220 anomalies ont été constatées qui se répartissent de la manière suivante :

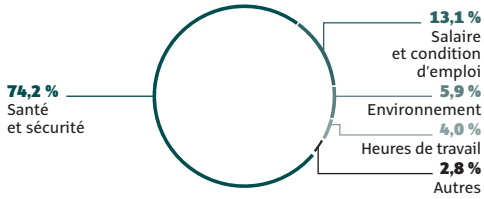
Répartition par sévérité des anomalies constatées lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering au 31 décembre 2021



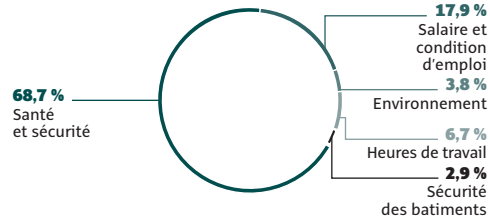
Répartition par sévérité des anomalies constatées lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering chez les fournisseurs critiques T1 au 31 décembre 2021



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering au 31 décembre 2021



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) constatées lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering chez les fournisseurs critiques T1 au 31 décembre 2021



Suite à ces audits, 65.1 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 29,1 % partiellement conformes, 5,2 % en progrès attendu et 0,6 % en zéro tolérance. 28 fournisseurs ont vu leur relation commerciale stoppée en 2021 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 341 comités avec les Maisons.

Par exemple, un cas identifié en 2021 concernait une situation où les contrats de travail contenaient des clauses relatives aux congés maternité/paternité et garde d'enfants non conformes à la législation locale. Cette identification a mené à l'élaboration d'un plan d'action correctif dans le cadre duquel les clauses ont été révisées.

4.1.3.4 Au-delà des audits sociaux

Aussi robuste et efficace soit-il, un système de contrôle par audits sociaux ne peut se suffire à lui-même pour garantir l'absence de risques dans les chaînes d'approvisionnement complexes d'un Groupe d'envergure mondiale, chaînes dont les différents maillons et particulièrement les plus éloignés sont partagés avec d'autres groupes de luxe, voire d'autres industries, comme l'industrie textile ou l'industrie agro-alimentaire pour ce qui est du cuir, matière première clé du groupe Kering. Pour cela, Kering, en tant qu'acteur majeur du luxe et conscient de sa responsabilité sociale sur un large éventail de fournisseurs, de sous-traitants et de filières de production de matières premières, développe un dialogue continu et collaboratif en matière de droits humains avec les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement par le biais :

- d'initiatives sectorielles comme l'appartenance à la *Sustainable Apparel Coalition*, *Textile Exchange* (voir section 5.1) ;
- de programmes de formation, de *capacity building* et des initiatives spécifiquement construites par Kering auprès de ses fournisseurs et sous-traitants (voir section 4.1.2) ;
- et d'initiatives des Maisons sur les problématiques propres, comme le projet développé par Gucci pour l'insertion des réfugiés en Italie avec la Fondation Adecco et l'UNHCR.

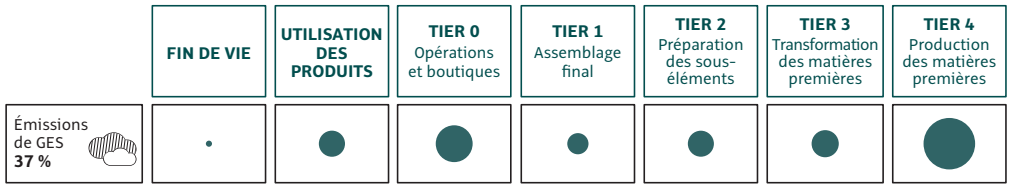
Ce dialogue ainsi que son impact social sur les activités du Groupe et au-delà de ses opérations sont décrits dans la section 2.5, et s'inscrit dans la démarche globale de dialogue parties prenantes sur les sujets de développement durable, comme présentée dans la section 5.1.

4.1.4 Agir pour réduire l'impact environnemental de nos fournisseurs directs

4.1.4.1 Mesure et régulation de l'empreinte carbone au-delà de nos opérations

Principaux impacts et résultats EP&L 2021

Les impacts de l'empreinte carbone de l'activité humaine, et en particulier d'une entreprise, sont nombreux, comme cela a été analysé et décrit dans la méthodologie EP&L du Groupe : 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 2021 du Groupe montrent que 37 % des impacts environnementaux 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.

La Stratégie Climat de Kering est rappelée dans la section 3.2.1. Le déploiement des *Kering Standards* à l'ensemble de ses activités contribue à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe au-delà de ses opérations par l'adoption de pratiques d'approvisionnement des matières premières à l'empreinte carbone moindre grâce à, par exemple, des exigences sur les modes d'élevage des animaux. Sont détaillées ci-après les actions du Groupe ciblant spécifiquement son empreinte dans ses chaînes d'approvisionnement, hors activités en propre.

Engagement et initiatives

Kering contribue à la mise en œuvre concrète 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 37 fournisseurs 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) et a également été étendue à d'autres activités plus en amont des chaînes d'approvisionnement à travers trois usines de nettoyage de laine et trois usines de bobinage de soie. Les usines impliquées dans le programme ont reçu de Kering une évaluation de leur efficacité énergétique, eau, produits chimiques, et ont par la suite convenu de mettre en œuvre certaines actions pour améliorer leur efficacité. 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.

Zoom sur : l'extension de *Clean by Design* en Italie

En février 2021, Kering a annoncé l'extension de *Clean by Design* en Italie avec de l'*Apparel Impact Institute* (Aii), en partenariat avec Stella McCartney et Burberry. Aii a pris la direction du programme et le développe à plus grande échelle. Le programme *a Legambiente* (la plus grande ONG de défense de l'environnement en Italie) comme partenaire local gérant le programme en Italie. Avec cette nouvelle organisation multimarque et multipartite, Kering souhaite développer le programme à une échelle beaucoup plus large impliquant beaucoup 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.

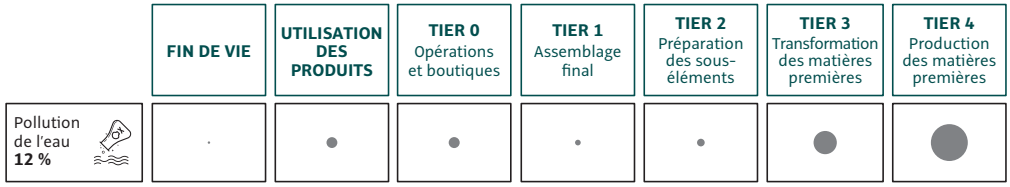
La plateforme logistique du Groupe organise des sessions de formation et des réunions de sensibilisation avec ses fournisseurs, et particulièrement avec ses prestataires logistiques autour de (i) la Stratégie Climat de Kering, une majorité de transporteurs fournissant désormais au Groupe leur reporting CO_2 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 B2B.

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 cuir et chaussures).

4.1.4.2 Gestion des produits chimiques et des rejets aqueux

Principaux impacts et résultats EP&L 2021

Les impacts de l'utilisation de produits chimiques sont nombreux, notamment sur la pollution de l'eau et la génération de déchets : le mode de traitement des déchets (mise en décharge, incinération...) peut par exemple engendrer le rejet de lixiviat de décharge dans les sols, tout comme la pollution de l'eau peut perturber les écosystèmes aquatiques par eutrophisation. Ceux-ci générant des impacts négatifs sur la santé humaine (maladies causées par une mauvaise qualité de l'eau ou les produits toxiques dans l'air et la chaîne alimentaire), des risques de diminution des rendements agricoles ou de la pêche et autres perturbations graves des services écosystémiques.



Les résultats EP&L 2021 du Groupe montrent que 12 % des impacts environnementaux de Kering concernent les rejets aqueux, ceux-ci se présentant en majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

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 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). Les secteurs de l'Horlogerie et la Joaillerie ont été évalués les moins à risque parmi les activités du Groupe.

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.

Engagement et initiatives sectorielles

Zoom sur : les engagements et objectifs de Kering en matière de gestion des produits chimiques

- 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.
- Kering s'engage à éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses Maisons.
- 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 ou la certification ;
  - Réalisation de tests sur les eaux usées pour tous les fournisseurs stratégiques.

Depuis 2016, Kering est membre signataire du *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Programme* (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 et d'une chimie durable. Kering participe activement aux travaux du ZDHC et en 2021 a continué à aider le ZDHC à étendre son activité en Italie, en favorisant le contact avec des acteurs clés et fournisseurs.

En 2021, Kering a poursuivi sa participation au *ZDHC Brands to Zero Programme*, par le biais duquel les actions de Kering 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 marques membres avec le programme ZDHC et de mener à une harmonisation des efforts de l'industrie via la définition d'une feuille de route personnalisée pour chaque membre signataire. 2021 a également été l'année du lancement officiel du nouveau programme de ZDHC *Suppliers to Zero* en Europe. L'équipe des opérations de Kering a fortement contribué à la définition de ce programme et des critères d'évaluation, ainsi qu'à son déploiement sur ses chaînes d'approvisionnement.

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.

1) Exigences contractuelles

Contractuellement depuis le 1er 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 1 200 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. 75 % (en valeur) des fournisseurs évalués ont obtenu un score bon ou excellent. 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, 79 audits ont été réalisés, permettant d'atteindre 67 % des achats des matières premières (cuir et tissus) et 73 % 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'audit ou la certification, 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 2021, deux sessions de formation ont été dispensées pour les fournisseurs de cuir, de textiles et de produits finis, et trois sessions de formation auprès de 30 collaborateurs des départements de Kering et des Maisons (achats, développement durable, R&D et développement produit). Ces sessions ont été réalisées avec l'aide d'une prestataire de formation ZDHC pour assurer une cohérence des approches.

Bottega Veneta a été la première Maison en 2018 à piloter le déploiement de la MRSL à un groupe de fabricants de maroquinerie et de chaussures. Entre 2018 et 2021, Bottega Veneta a continué à inclure une part croissante d'ateliers de maroquinerie et de production de chaussures dans sa démarche MRSL. Ainsi, 12 nouveaux fournisseurs ont reçu une formation à la MRSL et ses outils au siège de la Maison ou par visioconférence depuis 2019. À date, plus de 95 % du cuir utilisé en maroquinerie et chaussures provient de tanneries participant à l'initiative *Chemical Management Voluntary Project,* projet volontaire de gestion des substances chimiques de la marque.

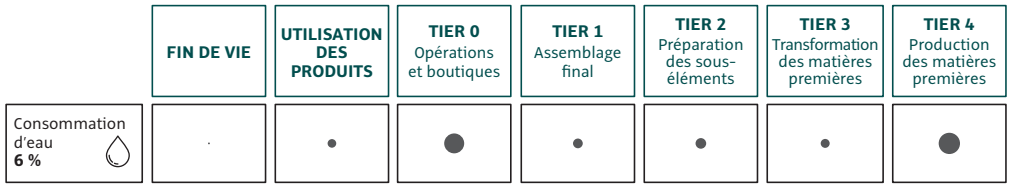
Gucci, qui préside le Comité développement durable de la *Camera Nazionale della Moda* (CNMI), s'est particulièrement impliqué dans le débat sur l'impact négatif des substances chimiques dangereuses dans l'industrie du luxe, et a contribué à l'établissement et la diffusion des *Industry Guidelines* sur 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 5.2.4.

4.1.4.3 Gestion de l'eau

Principaux impacts et résultats EP&L 2021

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 du Groupe 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, des risques de diminution des rendements agricoles et autres perturbations graves des services écosystémiques.



Les résultats EP&L 2021 du Groupe montrent que 6 % des impacts environnementaux de Kering concernent l'utilisation de l'eau, ceux-ci se présentant en grande 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.

Engagement et initiatives

Kering n'ayant pas de maîtrise directe sur le Tier 4, les principaux leviers mis en place par le Groupe pour agir sur ces impacts sont la diffusion d'exigences dans ses chaînes d'approvisionnement par le biais des *Kering Standards*, de la MRSL et de la PRSL, et le développement de programmes transversaux spécifiques avec les producteurs et les acteurs du secteur, à l'instar du *Clean by Design*, et des différentes filières. Ces programmes sont détaillés par filière dans la section 4.2.2 (Cuirs, Métaux, Fibres, etc.)

La stratégie de Kering en matière de gestion de l'eau est détaillée dans la réponse publique du Groupe au *CDP Water Security* 2021 (Kering obtient le score de A et figure parmi la *Water A list*), accessible sur 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.

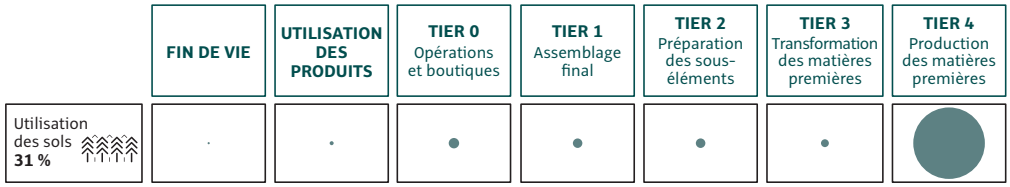
4.2 Préserver le capital naturel sur toute notre chaîne d'approvisionnement (jusqu'au Tier 4)

4.2.1 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 de leurs écosystèmes. Le changement climatique commence 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 nos activités, mais aussi l'alimentation, la médecine ou la construction.

C'est tout l'esprit de la stratégie biodiversité du Groupe publiée en 2020 (voir section 3.2.1.1).

4.2.1.1 Mesure des services écosystémiques et de la biodiversité



Les résultats EP&L 2021 du Groupe montrent que 31 % des impacts environnementaux 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.

Kering s'engage à améliorer la prise en compte de la biodiversité et des services écosystémiques dans son Compte de résultat environnemental (EP&L) et à améliorer les données et connaissances sous-jacentes à ces évaluations. Les travaux en 2021 ont particulièrement porté sur la poursuite du partenariat avec le *Natural Capital Project* de l'université de Stanford et de la NASA visant à explorer les possibilités d'utilisation des données de capteurs à distance pour suivre les changements et les progrès des services écosystémiques générés par la mise en place de pratiques pastorales durables par les éleveurs de cachemire nomades de la région de Gobi en Mongolie. Ce partenariat s'inscrit dans un programme de cinq ans ayant pour but de démontrer que les données de capteurs à distance peuvent être exploitées en temps réel pour accompagner le développement de modes d'agriculture à faible impact environnemental et respectueux de la biodiversité. Pour Kering, ces travaux revêtent une importance particulière car ils permettent au Groupe de contribuer directement aux avancées scientifiques en matière de solutions climatiques naturelles pour l'agriculture.

4.2.1.2 Focus sur les zones géographiques clés

Grâce aux résultats de l'EP&L, Kering a une compréhension avancée des zones géographiques prioritaires où concentrer son action. En 2021, Kering a ainsi sélectionné sept projets qui seront soutenus dans le cadre de son nouveau fonds Régénératif pour la Nature (voir plus loin), situés dans des zones géographiques prioritaires identifiées en collaboration avec *Conservation International.* Les données clés de la chaîne d'approvisionnement de Kering ont ainsi 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 qui sont critiques pour la biodiversité ainsi que pour la séquestration de carbone.

Kering soutient depuis plusieurs années des programmes de conservation, restauration ou régénération de la nature dans certains de ces « points chauds de biodiversité ». On peut citer par exemple le programme de reforestation totale de sites d'extraction minière en forêt amazonienne mis en œuvre en partenariat avec *Solicaz* et *ReforestFinance,* le programme de régénération des sols et protection des espèces dans le désert de Gobi en partenariat avec *Wildlife Conservation International* ou encore le soutien à l'effort du *Karoo Lamb Consortium* pour préserver le riche patrimoine de biodiversité qui existe dans la région du Karoo en Afrique du Sud.

4.2.1.3 Mise en place d'objectifs pour la biodiversité

La nouvelle stratégie pour la biodiversité fixe des objectifs clairs et mesurables en matière de biodiversité, car ils sont liés aux activités principales de l'entreprise. Dans cette lignée, Kering a rejoint en 2020 le nouveau 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 d'ici 2022. Le programme permettra de fournir au SBTN des informations scientifiques essentielles et de proposer plusieurs approches. Aux côtés d'autres groupes et coalitions, il constituera également un forum ouvert afin d'échanger sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience de chacun. Cela permettra en outre à Kering de continuer à affiner ses objectifs en fonction des meilleures données scientifiques disponibles.

4.2.1.4 Mise en place d'action guidées par la hiérarchie de compensation-mitigation

Suivant la séquence hiérarchique du SBTN, Kering structure ses travaux existants et futurs en matière de protection de la biodiversité selon le schéma 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, ainsi que de s'assurer que les matériaux respectent étroitement les orientations publiées dans le cadre de la CITES.

2. Réduire

Comme deuxième priorité, 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 par exemple. En 2021, 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.

Suite au lancement, en 2020, du fonds régénératif pour la Nature qui 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, un processus rigoureux d'identification et de sélections des projets a eu lieu en 2021. Parmi plus de 75 candidats, Kering et son partenaire *Conservation International* ont retenu sept projets à travers le monde dans les chaînes d'approvisionnement en coton, cuir, laine et cachemire. 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.

Par ailleurs, Kering est toujours membre fondateur de l'initiative *Frontier Founder* de l'institut Savory dont l'objectif est d'encourager les pratiques pastorales régénératrices dans le monde, en favorisant l'identification des fermes productrices de matières premières clés comme la laine, la peau lainée ou le cuir. De plus, grâce au programme *Ecological Outcomes Verification* (EOV) de l'institut Savory, Kering est en mesure d'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. En 2021, la collaboration avec l'institut Savory s'est portée sur l'établissement et le soutien de chaînes d'approvisionnement en laine et en cuir à travers le monde (Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Espagne, etc.).

4. Transformer

Afin de soutenir l'objectif d'avoir un impact positif net, Kering a continué à soutenir des actions en dehors des chaînes d'approvisionnement directes du Groupe.

1) Lier empreinte carbone et biodiversité

- Dans le cadre de sa stratégie biodiversité, Kering va protéger 1 million d'hectares d'habitats « irremplaçables » critiques supplémentaires, au-delà de sa chaîne d'approvisionnement, 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.
- Les crédits carbone pour la compensation de l'ensemble de ses émissions directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3) ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+ (Réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation forestière) certifiés et vérifiés par le *Verified Carbon Standard* (VCS). Tous les projets soutenus par Kering sont certifiés par le *Climate, Community and Biodiversity Alliance* (CCBA) qui reconnait la contribution positive des projets REDD+ à la conservation de la biodiversité et des écosystèmes mais également aux conditions de vie des populations locales. Kering s'engage sur plusieurs années pour que les porteurs de projets puissent avoir suffisamment de visibilité pour développer leur modèle économique. Kering travaille également à l'évolution de ses crédits carbone vers des projets plus innovants et intégrés à sa chaîne d'approvisionnement. Depuis 2020, Kering investit dans des projets Label Bas Carbone, en partenariat avec l'IDELE (Institut de l'élevage), qui soutiennent les éleveurs bovins français à développer des pratiques plus sobres en carbone.

2) Sensibilisation à la biodiversité

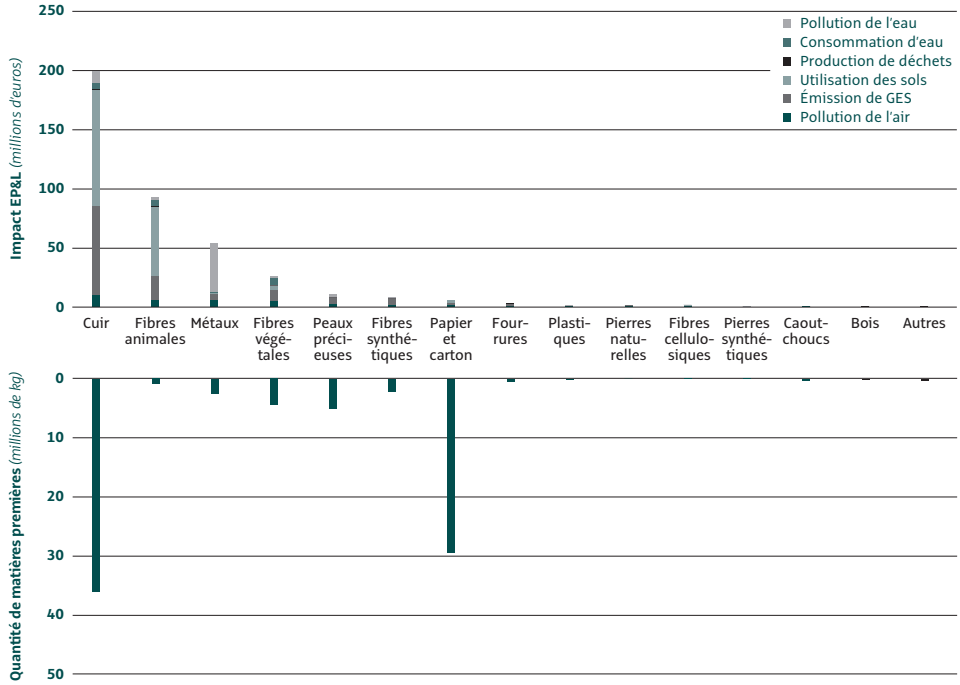
- Kering a publié en 2020, en partenariat avec l'université de Cambridge et l'ONG *Biodiversify*, un guide pour sensibiliser les entreprises du secteur de la mode : « *Developing a Corporate Biodiversity Strategy: A Primer for the Fashion Industry* ». L'objectif : aider d'autres entreprises à mettre au point une stratégie de protection de la biodiversité et à transformer leur rapport à la nature au travers de huit étapes pour évaluer leur impact sur la nature, orienter leurs décisions liées à leurs interactions avec l'environnement naturel et mettre en place des réponses stratégiques aux défis du climat et de la biodiversité.
- En 2021, Kering a contribué au co-financement d'une étude menée par *Textile Exchange* visant à réaliser un état des lieux des programmes, standards et certifications relatifs à l'agriculture régénératrice. Cette étude a pour finalité de rendre plus accessible et opérationnel ce concept d'agriculture régénératrice afin d'accélérer son adoption au sein de l'industrie de la mode. Les premières conclusions de cette étude ont été présentées à la conférence annuelle 2021 de *Textile Exchange*. Le rapport final sera publié au premier trimestre 2022.
- Enfin Kering a contribué à diverses conférences, notamment : le Congrès Mondial de la Nature, l'exposition *China International Import Expo*, le *European Business & Nature Summit* et bien d'autres encore. Les représentants de Kering sont également intervenus lors d'événements organisés par le *Savory Institute*, *Fashion for Good* et l'Institut français de la mode. Ces conférences sont l'opportunité de partager son expertise sur la manière dont le secteur privé peut agir sur les problématiques de biodiversité en adoptant des pratiques responsables et durables de gestion des chaînes d'approvisionnement, mais aussi de communiquer sur les apports du référentiel de mesure que constitue l'EP&L de Kering dans le ciblage des priorités d'action sur les différentes parties des chaînes d'approvisionnement, notamment tout ce qui concerne les matières premières.
- Kering continue à s'investir dans le mouvement *Act4Nature* créé par Entreprises pour l'environnement (EpE), que le Groupe a rejoint en 2018 à son lancement. Rebaptisée « *act4nature international* » en 2020, cette coalition mobilise des groupes internationaux basés en France pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité, via la signature d'engagements communs sur le sujet et également de l'établissement d'objectifs individuels afin d'intégrer la protection de la biodiversité au cœur de leur activité.
- Kering fait également partie des entreprises membres de la coalition *One Planet for Biodiversity Business* (OP2B), lancée en 2019, au cours du sommet Action Climat des Nations unies à New York. Cette coalition regroupe 19 entreprises issues principalement du secteur agro-alimentaire, et plus minoritairement du secteur cosmétique mais aussi de la mode, dont Kering est l'unique représentant. Cette coalition vise à protéger et restaurer la biodiversité au sein des chaînes d'approvisionnement des entreprises membres et de leurs portefeuilles de produits via trois axes principaux : restaurer la vie dans les sols agricoles via des pratiques d'agriculture régénératrice, réintroduire la biodiversité cultivée dans les chaînes d'approvisionnement, et protéger les écosystèmes à haute biodiversité notamment en luttant notamment contre la déforestation. Kering continue de jouer un rôle majeur au sein du Groupe en 2021, notamment sur les sujets liés à l'agriculture régénératrice.
- Par ailleurs, depuis 2019, Kering et l'IPBES, la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques, ont un partenariat. Il s'agit du premier que l'IPBES ait jamais établi avec un acteur du secteur privé. Cet organisme mondial créé en 2012 sous l'égide de l'ONU, composé d'experts, est chargé d'évaluer l'état de la biodiversité dans le monde et de sensibiliser l'opinion sur cet enjeu. 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.
- Enfin, Kering est membre actif du groupe de travail dédié à la biodiversité au sein du Fashion Pact, dont il est membre fédérateur.

Comme détaillé dans la section suivante, les Maisons s'impliquent pour promouvoir le développement de pratiques d'agriculture régénératrice et d'élevage au sein de leurs chaînes d'approvisionnement (voir section 4.2.2), ainsi que dans des initiatives de conservation au titre de leur marque (voir section 5.4). Par ailleurs, les Maisons d'horlogerie et de joaillerie du Groupe, en s'approvisionnant en or par le biais de la plateforme d'achat Kering *(Kering Ethical Gold Platform)*, agissent également en faveur de la conservation en soutenant une production d'or sans pollution des milieux naturels par le mercure et le cyanure. En 2021, Kering a poursuivi son programme de reforestation en Guyane française.

4.2.2 Sourcing durable et utilisation des matières premières (Tier 3 et Tier 4)

L'EP&L du Groupe montre clairement que la majorité des impacts environnementaux (79 %) 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, 66 %). 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 la laine, le cachemire ou encore des métaux (dont l'or et le laiton).

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 fort impact sur les émissions de gaz à effet de serre et sur la conversion des sols. 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 et ce, même si les volumes de matières correspondants sont peu élevés.



Kering s'est ainsi engagé à réduire son empreinte environnementale en amont de ses opérations, 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 *Materials 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 marque.

En 2021, Kering traçait 90 % de ses matières clés jusqu'au pays d'origine au minimum, et au-delà pour les matières animales (cuirs, peaux précieuses). Les *Kering Standards* prévoient d'augmenter ce niveau de traçabilité d'ici 2025, pour aller notamment jusqu'à la ferme pour tous les produits animaux.

Plus spécifiquement, Kering a atteint en 2021 les niveaux de traçabilité et d'alignement avec *Kering Standards* suivants :

Matières premières clés	Taux de traçabilité	Niveau de traçabilité	Taux d'alignement avec les *Kering Standards*
TOTAL	90 %		71 %
Cuir	93 % *(Bovin = 93 %, Ovin = 95 %)*	Jusqu'à l'abattoir	68 % *(Bovin : 72 %, Ovin : 56 %)*
Laine	96 %	Jusqu'au pays d'origine	37 %
Cachemire	99 %	Jusqu'au pays d'origine	43 %
Coton	96 %	Jusqu'au pays d'origine	66 %
Soie	94 %	Jusqu'au pays d'origine	25 %
Fibres cellulosiques	65 %	En provenance de fournisseurs validés (FSC ou Canopy)	78 %
Or	100 % bijouterie joaillerie 92 % toutes catégories produit confondues, y compris plaquage	En provenance de la plateforme d'achat d'or responsable de Kering ou recyclage interne	92 %
Peaux précieuses	96 %	Jusqu'à la ferme (espèces élevées) ou l'abattoir (espèces prélevées)	95 %

4.2.2.1 Cuirs

Le cuir constitue l'une des principales matières premières utilisées par les Maisons de Kering. L'élevage bovin ou ovin et les opérations de transformation des peaux (tannage notamment) représentent l'un des impacts environnementaux les plus importants (35 % des impacts totaux en 2021).

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 et la ferme d'élevage, l'approvisionnement auprès de fermes qui minimisent leur impact environnemental, le respect de la bien-traitance animale, le tannage sans chrome et une régénération des sols. 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 389 abattoirs dans près de 40 pays à travers le monde. Par ailleurs, les achats de peaux en 2021 ont montré que celles-ci étaient traçables à 93 % jusqu'à l'abattoir (93 % pour les peaux bovines, et 95 % pour les peaux ovines) et plusieurs Maisons ont déjà commencé à remonter plus loin encore dans les chaînes d'approvisionnement. L'ambition de Kering est d'avoir une totale traçabilité des peaux jusqu'à la ferme d'ici 2025. Kering et ses Maisons testent et développent plusieurs 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 4.2.3). En 2021, lors de la mise à jour de ses Standards, Kering a actualisé 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. En effet, 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, 25 standards ont été identifiés, présents dans près de 40 pays à travers le monde, qui correspondent aux exigences énoncées dans les *Kering Standards*.

En 2021, une dizaine d'audits physiques pour vérifier le respect des *Kering Standards* dans les abattoirs ont eu lieu, en Italie, Serbie et Turquie notamment.

Un groupe de travail interne dédié au sujet du cuir responsable regroupe des représentants de toutes les Maisons du Groupe utilisant du cuir afin de collaborer sur le sujet et de progresser sur le sujet. En 2021, les travaux se sont concentrés sur la transparence et la traçabilité ainsi que sur l'agriculture régénératrice et comment faciliter sa mise en place dans les chaînes d'approvisionnement en cuir. Un groupe de travail spécifique (*Idea Lab*) sur le cuir, associant la plupart des Maisons de Kering, s'est régulièrement réuni au cours des cinq dernières années.

Les Maisons s'engagent également, à l'instar de Balenciaga qui a lancé avec *Spin 360* un projet sur la traçabilité auprès de ses tanneries italiennes visant 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.

Par ailleurs, Kering a continué en 2021 ses actions de collaboration avec les acteurs de l'agroalimentaire et notamment de l'industrie de la viande. En effet, les chaînes d'approvisionnement étant communes, cela permettra d'accélérer une vérification et, le cas échéant, une amélioration des pratiques. Kering est ainsi au co-pilotage avec le Conseil national du cuir d'un groupe de travail sur la bien-traitance animale, dans le cadre de l'initiative collective *Paris Good Fashion*. À ce titre, une étude se penchant sur le lien entre qualité des peaux et bien-être animal a été lancée, dont une restitution publique se fera en 2022.

En plus du travail effectué sur ses propres chaînes d'approvisionnement, Kering a pour objectif de stimuler et favoriser l'émergence de pratiques plus responsables au sein de son industrie notamment à travers l'émergence d'une certification pour le cuir. Membre et siégeant au Conseil d'administration de *Textile Exchange*, organisation qui a pour but de promouvoir la production et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'Habillement, Kering est particulièrement actif dans plusieurs groupes de travail dont le *Responsible Leather Roundtable*. Kering participe ainsi depuis 2017 aux travaux sur le développement d'un benchmark des certifications existantes dans les chaînes d'approvisionnement du cuir ainsi que de la 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. Ainsi, un certain nombre parmi les tanneries avec lesquelles les Maisons du Groupe comme Balenciaga travaillent régulièrement en Italie sont certifiées LWG ou ICEC (*Istituto di Certificazione della Qualità per l'Industria Conciaria)*. En collaboration avec l'ICEC, Bottega Veneta encourage les démarches de certification auprès de ses tanneries clés.

Tannage sans métaux

Les techniques de tannage sans métaux constituent également un axe majeur des travaux de Kering sur le cuir. Depuis quatre ans, le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec ses tanneries, ses Maisons et leurs fournisseurs pour promouvoir l'usage de cuir tanné sans métaux. Kering a avancé en 2021 sur les axes suivants, dans le prolongement des actions menées en 2020 :

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*. Ainsi, 80 % des tanneries ayant participé à la collecte d'information via le portail fournisseurs ont déclaré fournir des articles tannés sans métaux ou sans chrome aux Maisons du Groupe (maroquinerie et chaussures), et 61 % disposer d'au moins une certification LWG ou ICEC.

   En complément, les expositions privées organisées par les tanneries pour présenter leurs articles aux Maisons comportaient des sections dédiées « *metal free* » ;
3. l'augmentation de la part du tannage sans métaux dans les collections des Maisons du Groupe : En 2021, 42,6 % des achats des Maisons pour la maroquinerie étaient réalisés en tannage sans métaux ou sans chrome. Cette part représentait notamment 60,6 % de la maroquinerie de Gucci et 32 % pour Saint Laurent en 2021.

Ces 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 (d'autres initiatives sont également détaillées dans la section 5.2.1) :

- 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 2021 montrent que 93 % du cuir est tracé jusqu'à l'abattoir. En 2021, Gucci a renforcé sa collecte de données et continué à réaliser des audits de traçabilité auprès des tanneries. La Maison a élaboré un guide de bonnes pratiques, le *Suppliers Good Practices Guide for Sustainable Leather*, qui décrit les pratiques industrialisables à grande échelle dans les tanneries, en ce qui concerne l'élimination des métaux lourds dangereux dans le procédé de tannage, la réduction ou réutilisation des chutes et co-produits de la production et du tannage, la réduction de la consommation et de la pollution de l'eau, et la réduction des consommations d'énergie et des émissions. La Maison a également poursuivi le déploiement du tannage *metal free* pour ses modèles iconiques de sacs à main, de petite maroquinerie personnalisable mais également de chaussures. 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.
- Alexander McQueen a complété en 2021 le projet pilote lancé avec *Oritain* et ses fournisseurs et tanneries pour tracer les approvisionnements en cuir utilisés dans la maroquinerie et les chaussures. Ce projet continuera pour renforcer la couverture de la base de données.
- Bottega Veneta a également mis en place une démarche poussée en matière de traçabilité : à fin 2021, 100 % du cuir de Bottega Veneta est traçable jusqu'au pays d'origine, et 77 % du cuir utilisé par la Maison est issu de pays alignés avec les *Kering Standards*. Depuis la collection *Cruise* 2014/2015, la Maison s'est engagée à tracer le cuir d'une partie de ses styles *Cabat Full Nappa*, en cohérence avec la réglementation TS–PM414 de l'ICEC (*Institute of Quality Certification for the Tanning Industry*) et dans le cadre de la certification pour les produits finis du cuir. Cette certification a été renouvelée annuellement depuis 2014, couvrant progressivement jusqu'à la totalité des styles *Nappa Cabat* ; la certification renouvelée en 2017 couvre les nouveaux styles *Cabat Nappa Expresso* et *Nero* de la collection Printemps/Été 2018. Bottega Veneta a par ailleurs accompagné la tannerie Luxury dans sa démarche de certification TS412 pour le tannage du cuir d'agneau en provenance d'Espagne, obtenue en septembre 2018, et renouvelée en octobre 2019.
- Brioni a introduit dans ses collections Printemps/Été 2022 et Automne/Hiver 2022 une sélection de modèles de chaussures réalisée 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. La Maison utilise notamment une technologie laser pour garantir la traçabilité de ses cuirs.
- Plusieurs Maisons ont également mis en place avec leurs fournisseurs des systèmes de collecte et de recyclage des chutes de cuir : le centre de coupe interne de Balenciaga, situé à Scandicci, ainsi que deux de ses façonniers ont recyclé et revalorisé plusieurs tonnes de chutes de cuir dans un projet avec leur partenaire *Ledertech.* Un pilote a également été lancé en matière de recyclage des chutes de cuir avec *Authentic Materials* pour les réutiliser sous forme de doublure, etc. Depuis 2013, Bottega Veneta a établi au sein de ses sites un système de management des chutes de cuir, dans le but de les réutiliser comme engrais tout en assurant le traitement des résidus de chrome. En 2021, plus de 210 tonnes de chutes de cuir ont ainsi pu être traitées, soit 92 %, 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 2021*, accessible sur 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.

4.2.2.2 Fibres textiles végétales

Le coton fait l'objet d'une attention soutenue. Le coton biologique, plus particulièrement, présente l'intérêt majeur de ne pas être cultivé à l'aide de pesticides et de fertilisants ce qui réduit considérablement son empreinte environnementale (jusqu'à 80 % de réduction par rapport au coton conventionnel). Kering incite par conséquent ses Maisons à intégrer de plus en plus de coton biologique dans leurs collections, en ligne avec les *Kering Standards*. 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 complète pour éviter les pays à risque, aussi bien en termes d'impacts environnementaux que sociaux, et sans utilisation de produits chimiques et de pesticides. Pour garantir l'atteinte de ces Standards, Kering incite donc à utiliser du coton biologique, en privilégiant notamment les certifications GOTS (*Global Organic Textile Standard*) et OCS (*Organic Content Standard*). Kering s'est en effet engagé à ce que 100 % des matières clés utilisées par le Groupe soient conformes aux *Kering Standards* d'ici 2025, ce qui implique un objectif de 100 % de coton biologique d'ici 2025.

2. Soutenir les Maisons à augmenter la part de coton biologique dans leurs achats

En 2021, les Maisons du Groupe ont continué à déployer l'utilisation de coton biologique, comme le montre ci-après la part croissante de coton biologique dans leurs collections. Cela est rendu possible par l'accompagnement des experts du MIL (voir section 5.2.2) avec lesquels les Maisons travaillent en étroite collaboration, de la direction Développement durable de Kering ainsi que par l'engagement des fournisseurs stratégiques afin d'identifier et d'intégrer de nouvelles matières textiles responsables.

3. Collaborer avec d'autres acteurs du secteur pour promouvoir le coton biologique 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. Les entreprises rejoignant l'OCA 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 participant et 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 regroupant des parties prenantes, qui soutient et rassemble la communauté du coton biologique pour qu'elle soit inspirée, mobilisée et équipée pour agir. L'OCRT dispose 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 qui cherche et célèbre les nouvelles idées en matière de coton biologique. Chaque année, l'OCRT organise une réunion mondiale présentielle ainsi que, plus récemment, deux réunions régionales et quatre réunions virtuelles au cours de l'année.

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 clairement les éléments constitutifs de l'agriculture régénératrice, les travaux portent désormais sur l'établissement de liens clairs entre pratiques agricoles et impacts positifs mesurables.

4. Soutenir des projets sur le terrain

De par son partenariat avec l'*Organic Cotton Accelerator* (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 éleveurs en transition. Par ailleurs, à travers le Fonds régénératif pour la Nature, Kering permet également à OCA d'inciter des cultivateurs pratiquants 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. Initié en novembre 2021, ce projet sera suivi sur trois ans.

5. Innover pour plus de traçabilité du coton

- Le MIL a travaillé dès 2018 à la mise en œuvre de la première filière coton biologique entièrement traçable 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. Elle s'appuie sur des études scientifiques et statistiques qui ont permis d'analyser les propriétés chimiques naturelles de la fibre de coton afin de créer une empreinte chimique unique identifiant le champ où le coton a été cultivé. 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 de Kering a poursuivi son travail avec *Oritain* pour un déploiement à plus grande échelle d'un programme de vérification des provenances du coton déclarées par les fournisseurs des marques Kering. Ce programme 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*. Les Maisons continuent ainsi de renforcer le coton biologique dans leurs principales catégories de produits, ainsi que dans leurs emballages. Au total, sur l'ensemble du Groupe, la part du coton biologique s'élève à 51 %.
- La part de coton certifié GOTS représente ainsi 80 % du volume total de coton acheté par Saint Laurent, ainsi que par Balenciaga pour leur production et leurs emballages (sacs en flanelle). Saint Laurent collabore notamment avec le MIL pour renforcer l'intégration du coton biologique dans ses collections, notamment dans ses lignes de produits denim et jersey (chemises, jeans, t-shirt, etc.).
- Le coton biologique représente également 82 % du volume pour Bottega Veneta, pour ses collections de prêt-à-porter ainsi que ses sacs en flanelle servant d'emballage à la maroquinerie, joaillerie et aux souliers. La Maison a également commencé en 2021 à utiliser du coton recyclé pour certains articles de maroquinerie.
- Brioni propose une sélection de produits certifiés GOTS, incluant notamment des chemises, des denims et des tricots.

- Après avoir testé l'intégration de coton biologique dans différentes lignes d'articles, Gucci a continué à augmenter les quantités utilisées dans ses collections, qui incluent notamment sa nouvelle ligne denim, la majorité de ses t-shirts et sweatshirts ou les doublures de ses cravates.
- Balenciaga développe également des pilotes visant à intégrer d'autres fibres naturelles, comme la fibre de banane, mixée au coton organique, afin de réduire la consommation globale de coton.
- Les Maisons de joaillerie comme Boucheron ou Dodo développent également des alternatives au coton conventionnel (recyclé, upcyclé) dans leurs emballages.

4.2.2.3 Fibres cellulosiques

La stratégie d'approvisionnement durable de Kering pour les fibres cellulosiques telles que la viscose fait l'objet de la plus grande attention car elles sont produites à partir de pulpe de bois et présentent de ce fait des risques importants en termes de déforestation. Ces matières ont ainsi été ajoutées aux *Kering Standards* dès 2018, faisant l'objet de revue de pairs et suivant très largement la logique et les exigences de Canopy, une ONG environnementale dédiée à la protection des forêts, des espèces et du climat. Par ailleurs, en 2018, CanopyStyle a lancé *Forest Mapper,* la première carte interactive permettant de suivre les forêts anciennes et menacées afin d'apporter aux entreprises des éléments tangibles d'aide à la décision dans leurs choix d'achat de papier, emballage, bois ou textiles cellulosiques. 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 » (score supérieur à 20) selon la méthodologie du *Canopy Hot Button Ranking* ainsi qu'en fibre cellulosique certifiée FSC.

En 2021, la viscose représente environ 5 % des matières premières du prêt-à-porter, et globalement moins d'1 % des achats de matières premières du Groupe, qui se fournit principalement chez les fournisseurs Enka, Lenzing, Eastman, Aditya Birla et Jilin.

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 investigue plusieurs technologies de recyclage et s'est associé depuis septembre 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 chimiques de la cellulose afin de permettre à un système en boucle fermée de convertir les déchets textiles – de coton et de coton mélangés, pour produire de nouvelles fibres cellulosiques artificielles.

- Les Maisons comme Alexander McQueen et Saint Laurent continuent à intégrer progressivement les fibres cellulosiques durables dans leurs collections.
- Les équipes de Balenciaga privilégient le *sourcing* de viscose et lyocell certifiés FSC, en travaillant principalement avec des fournisseurs comme Enka ou Lenzing (Tencel, EcoVero, etc.).
- Bottega Veneta a pour sa part introduit de la viscose certifiée dans sa collection pré-printemps 2020, ainsi qu'un nouveau matériau durable composé d'un mélange de liège et de déchets de fenouil issus du secteur agro-alimentaire entièrement produit en Europe. La part de viscose certifiée ou recyclée a ainsi atteint 70 % en 2021.
- Brioni utilise pour ses doublures du cupro certifié GRS.
- Gucci continue de renforcer la part de viscose provenant de fournisseurs certifiés au regard de la méthodologie *CanopyStyle* (FSC, GRS). La Maison développe des alternatives, comme les matériaux recyclés (environ 30 %), provenant de fibres cellulosiques issues de forêts gérées durablement (52 %), soit un total de 82 % du volume de viscose provenant de sources certifiées ou recyclées.
- Le FSC est également privilégié dans les emballages et le papier (voir section 3.2.4).

La stratégie de Kering en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement en produits dérivés du bois (matières cellulosiques, viscose, etc.) en lien avec les problématiques de déforestation est rendue publique et détaillée dans la réponse de Kering au *CDP Forests 2021*, accessible sur 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.

4.2.2.4 Fibres textiles animales

Deuxième type de matière présentant le plus d'impacts dans le cadre de l'EP&L, les fibres animales comme la laine sont au cœur de nombreux chantiers 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.

De nombreuses visites d'élevages avaient été réalisées ces dernières années par les équipes de Kering et des Maisons, notamment des élevages de moutons pour leur laine en Australie et en Italie, mais celles-ci n'ont pu être aussi soutenue en 2021 à cause de la crise sanitaire mondiale. Comme en 2020, Kering s'est concentré sur 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. 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 une laine de meilleure qualité, le programme se concentre sur les techniques pastorales comme par exemple la rotation des troupeaux dans le but d'en améliorer l'impact sur la biodiversité et le bien-être des animaux. 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 25 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*, qui promeut des pratiques d'élevage respectant des critères élevés en matière de bien-être animal.

De manière complémentaire et dans un objectif d'efficacité, et réduisant d'autant la pression sur les territoires déjà très dégradés de la région de Gobi, 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. Gucci a introduit cette fibre cachemire innovante dans ses collections de prêt-à-porter dès 2016 et a poursuivi son utilisation, à l'instar de Balenciaga.

Kering soutient la production de soie certifiée biologique qui confère une meilleure traçabilité et un impact environnemental réduit. En 2019, Kering a rendu publiques ses exigences concernant la soie dans la deuxième version de ses *Kering Standards*. Pour en assurer le déploiement, le MIL a 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.

- Gucci continue d'accroître la part de fibres alignées aux *Kering Standards*, au travers de plusieurs sources d'approvisionnement responsable : soie GOTS (20 %), cachemire certifié SFA (22 %), recyclé GRS (22 %) ou issu de pratiques d'agriculture génératrice via le *Gobi Desert Cashmere* (4 %). La Maison poursuit également l'introduction de laines biologiques certifiées GOTS (22 %), recyclées GRS et de laines certifiées garantissant des pratiques agricoles régénératrices et la prise en compte du bien-être animal via les certifications ZQ (2 %), RWS (7 %) et SustainaWOOL (4 %).
- En 2021, Balenciaga poursuit l'introduction de petites quantités de laines biologiques certifiées GOTS ou RWS et recyclées GRS, de laines mérinos certifiées ZQ (garantissant des pratiques agricoles régénératrices et la prise en compte du bien-être animal), de cachemire régénéré et de soie organique certifiée GOTS en collection. La Maison a également lancé des essais pour substituer les matières synthétiques habituellement utilisées en tailoring pour les épaulettes et les plastrons, par une matière 100 % naturelle, le Cloudwool, développé par la startup Doppelhaus. La laine est issue d'une filière régénérative anglaise, dans le respect du bien-être animal ; elle est ensuite traitée et transformée en une matière non tissée adaptée au rembourrage, selon un procédé entièrement écologique, moins consommateur d'énergie, et n'utilisant ni eau ni produits chimiques.
- 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, tandis que MCQ utilise des laines et cachemire régénérés. La Maison travaille également avec ses fournisseurs pour privilégier l'approvisionnement en cachemire certifié (SFA, GCS), tout comme Brioni dont les collections comprennent une sélection de pièces en laines certifiées RWS, ZQ et Nativa WOOL. Bottega Veneta a également introduit la laine biologique depuis la collection pré-printemps 2020.
- Saint Laurent continue également de s'approvisionner de manière croissante en laine auprès d'exploitations agricoles protégeant l'environnement grâce à des systèmes de gestion assurant la régénération des pâturages et suivant les meilleures pratiques en matière de bien-être animal. La Maison favorise notamment la certification RWS, la norme la plus avancée en matière de bien-être animal dans l'industrie lainière. Certaines des vestes emblématiques de Saint Laurent sont par exemple fabriquées à partir de ces sources de laine certifiées. La Maison a commencé en 2020 l'introduction de cachemire responsable dans ses collections, et a atteint 40 % du volume de soie et de laine en provenance de sources certifiées (GOTS, ZW ou RWS) en 2020. En 2021, la part de cachemire provenant de sources certifiées durables représentait 48 % du volume pour la Maison, issu notamment de la collaboration avec Kering dans le cadre du *Gobi Desert Cashmere*. Saint Laurent a également créé en Afrique du Sud une plateforme d'impact durable qui vise à inciter les partenaires au sein de sa chaîne d'approvisionnement à la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice et d'élevage responsable. Ce projet repose notamment sur la technologie laser pour assurer la traçabilité du cuir d'agneau de la ferme au produit fini.

Par ailleurs, les Maisons travaillent sur la traçabilité de leurs approvisionnements en laine, à l'instar de Brioni auprès d'un de ses fournisseurs en Australie, et de Saint Laurent qui a lancé en 2019 un pilote basé sur les technologies Oritain et *blockchain* pour tracer les approvisionnements en mohair depuis les fermes d'Afrique du Sud. Déployée depuis 2020 à la quasi-totalité de ses approvisionnements en mohair, cette méthode repose sur trois piliers : la certification du mohair (CSM ou RMS), la sécurisation de la traçabilité des données grâce au protocole *blockchain* ; et la vérification de ces données, avec Oritain, grâce à une empreinte propre à chaque ferme.

4.2.2.5 Peaux précieuses

Les peaux précieuses, comme celles des crocodiles et des serpents, constituent l'une des matières premières clés pour Kering, et en assurer un *sourcing* durable incluant le respect des meilleurs standards de bien-être animal est une priorité pour le Groupe. Dans cette optique, Kering et ses Maisons ont soutenu un ensemble d'initiatives autour des chaînes d'approvisionnement durables de crocodiles et de pythons au cours des sept dernières années, 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 expertes.

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 2021, le Groupe a été contraint de suspendre ses activités de vérification sur le terrain en raison de la situation sanitaire, en particulier en Asie du Sud-Est, mais il a continué à soutenir les associations internationales spécifiques aux espèces qui travaillent à l'amélioration continue d'une utilisation et d'un commerce durables du cuir exotique. En particulier, Kering continue à soutenir activement le développement de normes industrielles pour toutes les espèces exotiques, telles que les crocodiliens, les autruches et les reptiles d'Asie :

- En 2021, 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 multiparties 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 2021, un des travaux de SARCA a été la finalisation d'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 mis en place un processus de consultation multipartite en 2021, afin d'informer et de renforcer la crédibilité du standard, conformément aux directives de l'Alliance ISEAL. En outre, SARCA a identifié et cartographié un groupe représentatif de parties prenantes pour participer au processus de consultation, sur la base d'un éventail de types de parties prenantes (science/université, régulateurs, industrie, ONG, organisations de développement international, etc.) et de domaines d'expertise (droits de l'homme et du travail, bien-être animal, conservation, politique/économie, etc.).
- Les tanneries exotiques de Kering sont membres de l'ICFA (*International Crocodilians Farmers Association*), une 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'ICFA a pris une position de leader pour développer une culture d'amélioration continue en matière de bien-être animal, et de soutien à la recherche scientifique. L'un des résultats de cette approche est le développement, la mise en œuvre et la certification d'une norme internationale (*ICFA 1001 : 2019 Crocodilian Farming – Requirements*) qui se concentre sur l'élevage durable et le bien-être des animaux à tous les stades de la production. À cet égard, les tanneries exotiques de Kering s'approvisionnent uniquement auprès d'exploitations certifiées ICFA.

Enfin, 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 sont basés sur les Codes de conduite et l'état de l'art existants, et 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.

4.2.2.6 Fourrures

En septembre 2021, Kering a pris la décision d'arrêter l'utilisation de la fourrure animale. À compter des collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'emploiera 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.

4.2.2.7 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.

Pour aider ses Maisons à s'approvisionner en or responsable (or recyclé *RJC Chain of Custody*, or artisanal certifié *Fairtrade* et *Fairmined* ou provenant de sources artisanales vérifiées et tracées) auprès d'affineurs partenaires sélectionnés, Kering a mis en place depuis 2015 une stratégie d'achat dédiée, le *Kering Responsible Gold Framework* (KRGF). Objectif : soutenir ces filières de production d'or responsable et participer à leur croissance mais également, soutenir les communautés de mineurs grâce au *Kering Gold Fund*. Pour chaque kilogramme d'or acheté via le KRGF, les Maisons du Groupe s'acquittent d'un premium permettant de constituer ce fonds. 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. Preuve du succès de la plateforme, 2,5 tonnes d'or responsable ont été achetées en 2021, portant ainsi le volume d'or responsable acheté depuis le lancement de la plateforme à plus de 8,5 tonnes.

- En 2021, Gucci, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Pomellato, DoDo, Qeelin ainsi que Boucheron ont utilisé 100 % d'or responsable pour leur Joaillerie, tout comme Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'Horlogerie. Kering Eyewear s'approvisionne auprès d'un fournisseur d'or recyclé certifié (*RJC CoC, CoP*).
- Pomellato s'est également engagé en 2021 à acheter 10 kg d'or *Fairmined* en provenance de Cruz Pata pour les soutenir après leur certification.
- Saint Laurent, Bottega Veneta, Gucci et Balenciaga exigent par ailleurs que leurs fournisseurs d'or pour la maroquinerie participent au KRGF. L'or utilisé par Gucci pour le plaquage de ses accessoires est certifié *RJC CoC* à 100 %.

En 2021, le *Kering Gold Fund* a permis de soutenir deux projets auprès des mines :

- en Guyane française, Kering participe au premier programme de reforestation totale de sites d'extraction minière, en forêt amazonienne. Ce projet pilote porte sur 34 hectares situés sur des mines d'or alluviale en fin d'exploitation. Il associe Kering à *Solicaz* (experts en reforestation) et *Forest Finance France* (spécialisée dans la construction et la gestion d'initiatives de reforestation). Cette collaboration permet de reforester la totalité des sites alluvionnaires qui ont été exploités. Ce partenariat innovant permet d'aller au-delà de la réglementation qui impose une reforestation sur seulement 30 % de la surface exploitée, ne permettant pas une reconstruction réelle de la forêt amazonienne. Pour la première fois, il s'agit d'une prise en compte écologique totale par une reforestation à 100 %. En tout, ce sont plus de 90 000 arbres préparés en pépinière avec une ingénierie écologique inspirée du biomimétisme et plantés sur les sites dégradés. De plus, l'or provenant de ces mines alluviales responsables est acheté par les marques de Kering pour être utilisé dans leurs produits depuis 2019 ;
- au Ghana, Kering et l'ONG *Solidaridad* œuvrent ensemble pour aider les femmes des communautés minières à accéder à plus d'autonomie. Les équipes de *Solidaridad* sur place aident 150 femmes regroupées dans cinq communautés minières à développer leurs compétences et confiance pour créer leur activité commerciale, mais aussi à s'organiser en coopératives pour accéder à des permis locaux, des concessions et des financements. Les formations abordent des sujets tels que la négociation, la gestion commerciale, la santé et le planning familial. 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. Le projet inclut également la mise en place d'un fonds de microfinancement.

Suite à cette expérience réussie pour l'or, Kering a travaillé en 2021 à la mise en place de dispositifs similaires pour l'argent en préqualifiant des filières certifiées recyclé *RJC CoC*.

Les recommandations du Groupe couvrent également l'utilisation de palladium pour le plaquage des pièces métalliques dans la maroquinerie, les accessoires ou les chaussures, métal notamment utilisé par les Maisons Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta et Alexander McQueen. Par ailleurs, 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 est réalisée par une usine basée en Italie et certifiée *RJC CoC*, garantissant ainsi la traçabilité du précieux métal. Le palladium recyclé couvre actuellement 100 % des besoins de Gucci.

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. 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, Pomellato et Boucheron procèdent à une mise à jour annuelle des informations de tous leurs fournisseurs de diamants.

Pour aller plus loin, les principales Maisons de Joaillerie du Groupe, tout comme Ulysse Nardin et Girard-Perregaux, ont adhéré au RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation internationale visant à mettre en place des pratiques commerciales responsables et transparentes dans le commerce des métaux précieux. La certification *Responsible Jewellery Council* atteste de l'éthique, du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Elle garantit la transparence dans la chaîne d'approvisionnement des diamants, de l'or, du platine, ou des pierres de couleurs depuis la mine jusqu'au comptoir. Elle s'appuie sur les principes de l'OIT, les principes du *Global Compact* ainsi que les recommandations de l'OCDE sur les questions de *due diligence*. Sont certifiés RJC, Pomellato et Dodo, Boucheron et Gucci (qui est également certifié RJC CoC). Boucheron a vu sa certification (RJC CoP) renouvelée en 2020. Ulysse Nardin et Girard-Perregaux sont en cours de certification. On notera par exemple que les émeraudes et les rubis utilisés par Pomellato sont issus d'un producteur de pierres précieuses responsable, et s'approvisionne depuis juillet 2021 entièrement en argent recyclé certifié RJC CoC. Enfin, la Maison Boucheron s'implique également dans des projets d'approvisionnement de nacre auprès de fournisseurs certifiés par le *Marine Stewardship Council*.

D'autres procédés sont également utilisés par les Maisons : le procédé acier inoxydable et le traitement PVD sont utilisés par Saint Laurent 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, bien moins impactant d'un point de vue environnemental que les traitements électrolytiques classiques.

Kering est un des membres fondateurs depuis 2015 du *Coloured Gemstones Working Group* (CGWG), une initiative qui réunit des Maisons de Joaillerie prestigieuses 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 ses fournisseurs à passer par cette plateforme.

Enfin, en 2021, Kering et Cartier – mandaté par Richemont – ont lancé la « *Watch & Jewellery Initiative 2030* » en partenariat avec le *Responsible Jewellery Council* 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. 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 exemplaires.

4.2.2.8 Plastiques

L'utilisation de plastiques dans les produits des Maisons est encadrée par les *Kering Standards*. En particulier, Kering a une politique zéro PVC dans les produits en place depuis 2012. 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 séances de travail autour de ces sujets. En 2021, 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).

La principale utilisation du plastique pour le Groupe reste toutefois le packaging en *BtoB*. Sur la base d'une cartographie des consommations de plastique menée en 2017 pour le packaging du prêt-à-porter et de la logistique dans le but de déterminer son niveau de conformité avec les *Kering Standards*, le Groupe a mis en œuvre depuis 2018 plusieurs projets de substitution vers des plastiques recyclés. Fin 2019, Kering a rejoint le premier pilote de *Fashion For Good* sur la problématique des *polybags*, « *The Circular Polybag Pilot* », dont le but est la création d'une solution circulaire pour les *polybags* dans l'industrie de la mode. En 2020, les équipes de logistique centralisées ont travaillé à retirer des envois en e-commerce tout plastique pouvant être substitué par du carton certifié. L'impact de la pollution par les microfibres 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 microfibres présente dans les océans et transportée dans l'air provient des vêtements, non seulement des fibres synthétiques mais aussi des fibres naturelles. Kering a conscience de ces impacts et travaille sur l'élimination de l'utilisation de produits chimiques toxiques et sur la libération de microfibres et de microplastiques par ses processus de production.

Pour ce faire, le groupe Kering s'est associé en 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 microfibres 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 microfibres.

Le *Materials Innovation Lab* (MIL) a lancé un projet pilote en 2021 pour tester un système de filtration des microfibres 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 microfibres. 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 microfibres.

L'élimination des microfibres 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 microfibres 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 microfibres (circuit fermé ou filtres à microfibres) ;
- augmenter le prélavage 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 Brioni et de Balenciaga intègrent une part croissante d'ECONYL®. En 2021, 26 % du nylon utilisé par Gucci était recyclé. Gucci a été la première Maison du Groupe à utiliser le nylon régénéré ECONYL® dans ses collections prêt-à-porter. 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. Saint Laurent utilise également ECONYL® pour ses sacs à dos *carry overs* depuis sa collection printemps 2022, tandis que Balenciaga l'utilise dans ses collections prêt-à-porter homme et, comme Alexander McQueen, certains accessoires comme les parapluies.
- Balenciaga accélère le développement et l'intégration de polyester recyclé certifié dans ses collections prêt-à-porter et maroquinerie.
- Gucci remplace progressivement depuis 2015 le plastique des talons de ses chaussures par un plastique ABS recyclé et a produit, en 2021, 558 000 paires de chaussures aux semelles composées de TPU biosourcé a minima à 30 %. La Maison mène plusieurs projets pour permettre la production à grande échelle de composants durables recyclés ou bio-sourcés dans ses collections de chaussures. Ces derniers se retrouvent notamment dans les Gucci Tennis 1977 et les sneakers Ace ou dans les talons des sandales Marmont.

4.2.3 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 parallèle de ces Standard multi-espèces, Kering a également 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 audits 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 sur le bien-être animal 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 :

- le niveau Bronze correspond au minimum requis, conforme – ou parfois supérieur – à la législation européenne. Les *Kering Standards* préconisent en effet notamment la généralisation à l'échelle internationale des bonnes pratiques mises en place au sein de l'Union européenne, ce qui représente déjà une amélioration notable dans de nombreux pays où la réglementation sur le bien-être animal est minimale, voire inexistante ;
- le niveau Argent correspond aux meilleures pratiques en place actuellement dans le monde ;
- le niveau Or, le plus exigeant, définit les meilleures pratiques susceptibles de transformer fondamentalement le secteur. Certaines d'entre elles concernent par exemple : l'interdiction des parcs d'engraissement et de l'élevage intensif au profit du pâturage pour une meilleure qualité de vie des animaux ; la promotion de l'agriculture régénérative et de pratiques qui n'entrent pas en conflit avec l'alimentation des êtres humains, ce qui constitue un défi majeur compte tenu de la croissance démographique ; des restrictions strictes en matière de transport ; le bien-être des animaux de ferme ; et l'interdiction des traitements antibiotiques à effet sous-thérapeutique afin de lutter contre la résistance inutile aux antimicrobiens qui menace la santé humaine.

Des protocoles d'audits spécifiques ont été développés et décrivent la façon dont Kering et ses Maisons peuvent mesurer la conformité des fournisseurs vis-à-vis de chacun des critères développés dans ces Standards. Ces protocoles couvrent bien sûr 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 dans ces pays. Le niveau de vérification mis en place pour s'assurer du respect de nos 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 2021, le suivi et la vérification du respect des standards de bien-être animal dans nos différentes chaînes d'approvisionnement s'est notamment 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 2021, une dizaine d'audits a ainsi eu lieu pour vérifier le bon respect des exigences de Kering en termes de bien-être animal, en Italie, Serbie et Turquie notamment.

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 2021, Kering a été actif en particulier avec les groupes :

- *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA) pour ce qui concerne les peaux précieuses issues de reptiles d'Asie du Sud-Est ;
- *International Crocodilians Farmers Association* (ICFA) pour les peaux précieuses de crocodiles et alligators ;
- *South African Ostrich Business Chamber* pour le cuir d'autruche ;
- *Textile Exchange* en ce qui concerne les matériaux issus d'espèces bovines, ovines et caprines ;
- *Paris Good Fashion*, au sein duquel Kering co-anime avec le Conseil national du cuir (CNC) un groupe de travail sur la bien-traitance animale depuis 2019, réunissant plusieurs acteurs de poids du secteur de la mode et du luxe français. En 2021, les travaux ont porté notamment sur des travaux de recherche évaluant le lien entre bien-être animal et qualité des peaux.

De plus, conscient que pour de nombreuses matières premières, dont le cuir, les chaînes d'approvisionnement du luxe et de l'agroalimentaire se recroisent, Kering a continué en 2021 ses actions de collaboration avec les acteurs de l'industrie de la viande afin de mutualiser à terme les efforts de vérification et, le cas échéant, d'amélioration des pratiques.

On notera par ailleurs que Kering est présent dans la catégorie « parfums et cosmétiques » via des accords de licence entre ses principales marques 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 de Kering.

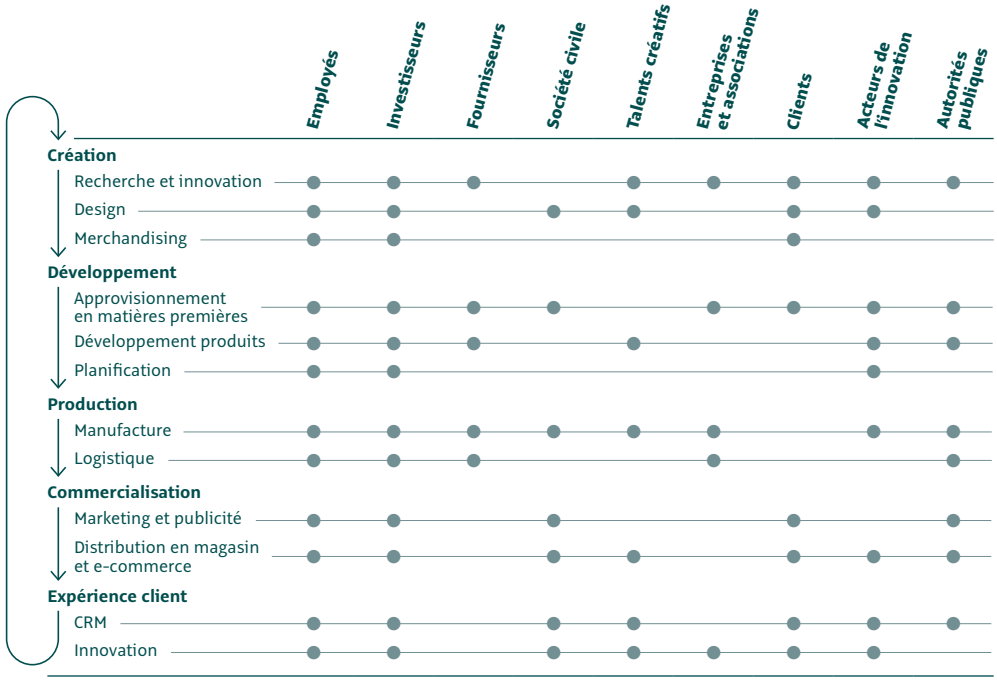
5 - S'ENGAGER AUPRÈS DE NOS CLIENTS, DE NOS PARTIES PRENANTES ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

5.1 Un dialogue co-construit avec nos parties prenantes

Face à un environnement de plus en plus interconnecté, chaque acteur économique se doit d'apporter une attention particulière à ses partenaires et ses parties prenantes et d'entretenir avec eux des relations étroites. Pour Kering, le but est donc de nouer des relations de confiance et de qualité, partout où ses partenaires se trouvent, afin de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes et de les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Il s'agit ainsi de définir une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe et d'encourager chaque Maison à développer en complément ses propres plateformes de dialogue à un niveau plus opérationnel.

5.1.1 Approche Groupe et chaîne de valeur

La chaîne de valeur du Groupe, structurée autour de cinq étapes clés, depuis la création jusqu'à l'expérience client, permet de rendre compte de la collaboration de Kering avec l'ensemble de ses parties prenantes.



5.1.2 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 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.

Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique et non-exhaustive, 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 :

Catégorie	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions (exemples – non exhaustifs)
Employés et leurs représentants Collaborateurs Instances représentatives du personnel Organisations syndicales Administrateurs représentants les salariés Alternants Stagiaires	**Attentes** • Offre de formation et développement des compétences et parcours de carrière attractifs (dans un contexte de guerre des talents) • Organisation du travail responsabilisante, rémunération et avantages attractifs • Respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle • Dialogue social de qualité et respect des droits fondamentaux • Politique d'inclusion et de diversité **Proposition de Kering** • Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe • Partager une vision commune sur les valeurs et les politiques du Groupe • Promouvoir un environnement inclusif et atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire à tous les niveaux de hiérarchie	• Chartes et Politiques internes (Code d'éthique, Politique RH, Politique de parentalité, Politique violences conjugales) • Accords d'entreprise (*Empowering Talent*, télétravail, etc.) • Dialogue permanent et régulier avec les instances de représentation du personnel et les organisations syndicales - Comité d'entreprise européen - Comité de Groupe France, formation économique et sociale des membres pendant 2 jours - Représentants des salariés au Conseil d'administration • Comités Inclusion et diversité au sein des Maisons et au niveau du corporate, portés par des sponsors du Top management • Enquête d'engagement #NoFilter *(opinion survey)* • Communication interne - Campagne *Ask Me Anything* pour renforcer le dialogue dirigeants-salariés - Intranet et lettres d'informations aux collaborateurs via Workplace • Dispositif d'alerte (Comités d'éthique et hotline éthique) • Entretien annuel (*Check in)* et conversations RH • Plateformes de formation et e-learning - *Kering Standards*, *Kering Planet,* formation « *Ethics & Compliance* » - Maisons : *Gucci Retail Academy, Saint Laurent E-University* - Développement des Académies métiers • Lancement en 2021 du programme de volontariat *Giving Back* • *Gucci Changemakers Scholarship Programs* et *Gucci Changemakers X CFDA Scholars by Design Award program* • Évènements internes sur le développement durable - Journées de sensibilisation organisées par Kering et/ou les Maisons (*Caring Day, Earth Day* Alexander McQueen, MCQ *Sustainability Training*, Balenciaga *Sustainability Days* et Masterclass) - Espaces d'échange Workplace dédiés chez Alexander McQueen et Bottega Veneta, *Sustainability Week* de Boucheron, *Sustainability Breakfast Talks* mensuels de Pomellato, etc. - *Teambuilding* - Sensibilisation sur les violences faites aux femmes par la Fondation - Formation santé sécurité (usage des défibrillateurs, etc.) - Club Apicole

Catégorie	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions (exemples – non exhaustifs)
Actionnaires et communauté financière Investisseurs institutionnels (gérants de portefeuille, actions/obligations/ ISR, équipes gouvernance, etc.) Analystes financiers Autorités de marché (AMF, Euronext, etc.) Actionnaires individuels Agences de notation financière et extra-financière	**Attentes** • Pertinence et cohérence de la stratégie • Performances financières et création de valeur • Retour sur investissement (performance boursière, dividendes, rachats d'actions, etc.) • Égalité d'accès à l'information, communication financière exacte, précise et sincère • Attentes accrues sur les aspects ESG **Proposition de valeur de Kering** • Un modèle économique qui s'appuie sur des Maisons d'exception • Une stratégie visant à capter tout le potentiel du luxe • Des priorités financières clairement établies • Une gouvernance d'entreprise aux meilleurs standards et une stratégie de développement durable ambitieuse	• Échanges réguliers avec les investisseurs et les analystes - Organisation de conférences téléphoniques lors de la publication de chiffres d'affaires trimestriels, des résultats semestriels et annuels - Organisation de plusieurs *roadshows* et participation à plusieurs conférences sectorielles en 2021 - *Roadshow* dédié aux sujets ESG en présence de l'Administratrice référente indépendante • Information permanente et réglementée en français et en anglais - Rubrique finance du site internet régulièrement enrichie et mise à jour • Dialogue avec les actionnaires, notamment lors de l'Assemblée générale annuelle et via des communications régulières - Avis financiers dans la presse - Lettre aux actionnaires (semestrielle), guide de l'actionnaire et ligne téléphonique dédiée aux actionnaires individuels, visite de site annuelle • Administratrice référente indépendante, porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG • Réponses aux questionnaires d'évaluation extra financière - Présence renouvelée dans les principaux indices extra-financiers (*DJSI World* et *Europe*, *FTSE4Good*, CAC 40 ESG etc.) - Reconnaissances externes de la performance RSE (*Corporate Knights – Global 100*, Champions du Climat, etc.)
Clients, consommateurs et distributeurs Clients Associations de consommateurs Influenceurs Acteurs de la distribution	**Attentes** • Bénéficier d'une expérience client personnalisée et répondant aux attentes de chacun • Des standards de qualité et de responsabilité en ligne avec le secteur du luxe • Un échange privilégié avec des Maisons de renommée mondiale • Transparence, pédagogie et fiabilité de l'information **Proposition de valeur de Kering** • Sensibiliser les clients et consommateurs aux enjeux du développement durable • Proposer une expérience client unique • Offrir un réseau de distribution omni-channel complémentaire et conforme aux standards du Groupe	• Réseau mondial de boutiques et points de vente offrant une relation client unique à chaque Maison - Réalisation par les Maisons d'enquêtes de satisfaction clients • Publications et sites internet du Groupe, des Maisons et de la Fondation Kering - Adresse e-mail dédiée au développement durable pour interagir avec les experts du Groupe et des Maisons - Site et rapport d'impact Gucci *Equilibrium*, Newsletter de Brioni, etc. • Réseaux sociaux - Retransmission en ligne des défilés • Newsletters clients • Applications mobiles et plateformes digitales • Collaborations avec certains distributeurs et *marketplaces* - Collaboration Alexander McQueen x Vestiaire Collective en faveur de la mode circulaire - Évènements, communications dédiées et actions de sensibilisation menés par les Maisons et/ou en partenariat avec des distributeurs pour sensibiliser les consommateurs aux enjeux de développement durable
Fournisseurs et partenaires commerciaux Fournisseurs directs du Groupe et de ses Maisons, et leurs sous-traitants Fournisseurs de matières premières clés Artisans et corporations Prestataires de service Mannequins	**Attentes** • Soutien et accompagnement • Respect des délais de paiement et des conditions commerciales équitables **Proposition de valeur de Kering** • Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent • Déployer les *Kering Standards* pour préserver des filières d'excellence et accompagner l'adoption de pratiques plus responsables • Fédérer son écosystème autour des meilleures pratiques de marché	• Charte Fournisseurs, Principes de développement durable, Politique droits humains • *Kering Standards* pour les matières premières clés et les processus de production et pour le bien-être animal - Arrêt de l'utilisation de la fourrure - Plateforme *Kering Ethical Gold Platform* d'achat d'or responsable • Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins • Portail fournisseurs, questionnaires, audits et plan de vigilance - 3 420 audits sociaux en 2021 • Soutien et mécanismes incitatifs pour l'amélioration de leur performance - Programme *Clean by Design* - Programmes de *capacity building* des fournisseurs de Gucci et Bottega Veneta dans le cadre de leurs certifications SA8000 - *Supply Chain Academy* de Gucci - Initiative sur la place des femmes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec *Camera Nazionale della Moda* - Mécanismes de soutien économique exceptionnels dans le cadre de la crise liée à la pandémie de Covid-19, dont : Programme *Sviluppo Filiere* de Gucci en partenariat avec la banque Intesa SanPaolo • Dispositif d'alerte (Comités d'éthique et hotline éthique) - Plan de communication en 15 langues auprès de plus de 1 500 fournisseurs directs en 2020 et plus de 1 000 en 2021

Catégorie	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions (exemples – non exhaustifs)
Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités Écoles internes Formations spécialisées dans la mode, le design et l'artisanat Universités	**Attentes** • Soutien à la préservation des artisanats d'exception • Insertion professionnelle • Mentoring, coaching, retour d'expérience… **Proposition de valeur de Kering** • Développer des talents et des compétences et proposer des parcours professionnels attractifs • Recruter les meilleurs professionnels • Nouer des partenariats avec les écoles et universités • Étoffer nos collaborations pour identifier des solutions plus durables • Sensibiliser les designers de demain aux thématiques du développement durable	• Programmes d'artisanat d'excellence en Haute Couture, Maroquinerie, Horlogerie & Joaillerie - *Pomellato Virtuosi Academy* en partenariat avec Galdus - École de l'Amour de Gucci, incluant l'école de l'Artisanat, l'école de l'Usine et une Académie technique - École *Scuola dei Maestri Pellettieri* de Bottega Veneta - Ateliers Brioni de Montebello et intégration des ateliers de tapisserie Arazzeria Pennese (en 2018) - *Academy School* de Girard-Perregaux pour former des apprentis horlogers • Collaborations académiques - Chaire « *Sustainability* IFM – Kering », à l'IFM incluant une formation diplômante depuis 2020 - Partenariat avec le *London College of Fashion* : cours, talks, MOOC… - *Saint Laurent Couture Institute*, en partenariat avec l'IFM - Bottega Veneta avec l'*Instituto Professionale Montagna* - Saint Laurent avec l'*Accademia Costume & Moda*, avec la création d'un module dédié à l'*upcycling* - Parrainages, développement de programmes de formation et soutien à l'apprentissage par les Maisons (Balenciaga avec le *PRATT Institute, Gucci Changemakers X CFDA Scholars by Design Award*, soutien de Gucci au MITA) • Interventions et participations à des formations professionnalisantes et universitaires - Cours d'« opérations durables » à l'école de mode *Polimoda* de Florence, dans le cadre du MA *Sustainable Fashion* • Forums dans les écoles et journées d'échanges
Société civile, communautés locales et ONG Collectivités locales (élus, administration…) Associations et ONG Presse et réseaux sociaux Leaders d'opinion Fondations d'intérêt général	**Attentes** • Ancrage local et proximité, participation à la dynamique économique • Impact positif sur les individus et la société • Réduction de l'empreinte environnementale • Transparence et fiabilité de l'information **Proposition de valeur de Kering** • Maintenir un dialogue et une communication transparente • Soutenir des projets sur le terrain et assurer des partenariats de long terme • S'appuyer sur les expertises des acteurs de la société civile • Soutenir les communautés dans nos chaînes d'approvisionnement et améliorer leurs moyens de subsistance • Agir à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement pour atténuer l'empreinte environnementale	• Soutien de projets et d'associations de terrain - Programme *South Gobi Cashmere* - Fondation Kering et ses actions de lutte contre les violences faites aux femmes (soutien d'associations et de réseaux nationaux, partenariats avec certaines Maisons) : *La Maison des Femmes* de Saint-Denis ; *National Association D.i.R.e* (*Women's Network against violence*, avec Gucci), *National Alliance to End Sexual Violence*, *HER Fund*, organisation de la campagne *16 Days 16 Films,* etc. - Partenariats de Kering et/ou de ses Maisons avec des associations : *Surfrider, Charity: water*, *Panthera, Solidaridad*, *Fauna and Flora International*, *World Animal Protection*, IUCN, *Canopy, Promundo… ; Gucci : Chime for Change, Changemakers Volunteering* et collaborations avec des ONG • Implications de dirigeants, relations publiques - Signataire du *Pledge against Forced Labour in Uzbekistan Cotton* et du *Pledge against Forced Labour in the Cotton Sector of Turkmenistan*, - B4iG *Statement on Just Transition* - Gucci a rejoint le Forum Génération Égalité organisé par ONU Femmes • Mécénat de compétences, mécénat financier et dons de produits - Soutien et dons exceptionnels en période de pandémie de Covid-19 • Bénévolat et volontariat soutenus par le Groupe, - Programme *Giving Back* • Publications et sites internet du Groupe, des Maisons et de la Fondation Kering • Prises de parole de François-Henri Pinault, de l'équipe Développement durable de Kering et des Maisons lors d'évènements divers pour partager la vision et les actions du Groupe (G7, *Climate Week*, *Copenhagen Fashion Summit*, *Ocean Summit,* ONU, etc.)

Catégorie	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions (exemples – non exhaustifs)
Pairs et associations professionnelles Fédérations d'entreprises Coalitions multipartites Organisations/ associations professionnelles ou sectorielles	**Attentes** • Maintenir un dialogue constructif avec tous les acteurs et favoriser la collaboration sur des thématiques d'intérêt général • Sensibilisation des acteurs du secteur privé à diverses problématiques (e.g. biodiversité, climat) • Faire évoluer le secteur de la mode vers les meilleures pratiques **Proposition de valeur de Kering** • Fédérer un écosystème autour des meilleures pratiques de marché • Participation aux échanges, débats et nourrir un dialogue constructif afin de faire progresser les standards, réglementations et l'adoption de pratiques responsables	• Approche généralisée d'*open-source* - EP&L, standards d'approvisionnement, etc. • Participation à des initiatives internationales et/ou multiparties prenantes - Membre fédérateur du Fashion Pact - Membre de *Science Based Targets Network* (SBTN) et de RE100 pour la transition vers une électricité 100 % renouvelable - Membre signataire du ZDHC *(Zero Discharge of Hazardous Chemicals)* - Membre de *Textile Exchange*, de *Wildlife Friendly Enterprise Network*, de l'initiative IPI *(International Platform for Insetting)*, de BSR *(Business for Social Responsibility)*, de l'initiative « *Make Fashion Circular* » de la *Ellen MacArthur Foundation* et de B4iG *(Business For Inclusive Growth)* - Adhésion à FCLT *(Focusing Capital on the Long Term)* • Implication dans des groupes de travail spécialisés, consultation et dialogue - Membre de *Sustainable Apparel Coalition* (SAC), de la coalition *One Planet for Biodiversity Business* (OP2B), du réseau mondial *Natural Capital Impact Group* (NCIG), de l'initiative *Paris Good Fashion*, d'Entreprises pour l'environnement (EPE), du groupe de travail sur le textile et l'habillement du *Value Change Programme*, du Mekong Club, qui vise à lutter contre l'esclavage moderne, de la commission développement durable de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, membre du conseil consultatif de *Capitals Coalition*, de la plateforme *EU Business @ Biodiversity Plaform* - Implication des Maisons dans le cadre d'organisations représentant leurs spécificités sectorielles (*Unione Nazionale Industria Conciaria* - UNIC en Italie, Fédération horlogère suisse, Fondation de la Haute-Horlogerie, Association suisse pour la recherche horlogère - ASRH), d'associations professionnelles (Gucci préside le Comité développement durable de la *Camera Nazionale della Moda Italiana* et est membre de l'association *Valore D), think tank* de l'UFBJOP (Union française de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, des pierres et des perles), et d'initiatives sectorielles en faveur du développement durable (participation de Kering et de Boucheron à la *Dragonfly Initiative* du CGWG *(Colored Gemstones Working Group)*, participation de Gucci au *Fur Free Retailer* programme de l'ONG *Fur Free Alliance* et dans la *Social Accountability International* (SAI) • Interventions et retours d'expérience lors de conférences, forums et ateliers valorisant le rôle de l'entreprise dans la société - *CEO Carbon Neutral Challenge* de Marco Bizzarri, PDG de Gucci
Acteurs de l'innovation Partenariats académiques *Think tanks* Incubateurs	**Attentes** • Participation transparente au débat public • Soutien à l'écosystème innovation et startup • Échange de bonnes pratiques **Proposition de valeur de Kering** • Développer des solutions innovantes et durables pour s'approvisionner en matières premières, notamment par l'exploration des biotechnologies et la promotion d'une économie circulaire • Investir dans des innovations de rupture capables de transformer les processus conventionnels du luxe et d'influencer le secteur	• Programme d'accélérateur et d'incubation, *mentoring* de startups - Accélérateur *Fashion For Good* - *Kering Ventures* • Appels à projet innovation, évènements et remises de prix - *K Generation Award* en Chine en 2021 - 7 premiers projets bénéficiaires du Fonds régénératif pour la Nature • Approche généralisée d'*open-source* (EP&L, *Kering Standards*, etc.) • Travaux de recherche et innovation de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication, partenariats académiques - *Materials Innovation Lab* (MIL) et *Sustainable Innovation Lab* (SIL) - *Gucci ArtLab, Bocconi Research Lab* et *Balenciaga Materials Innovation Unit* - Syndicale de la couture parisienne (ECSCP) - Partenariat Institut de couture Saint Laurent x IFM x École de la chambre - Ateliers internes sur l'innovation responsable (*Idea Labs*)

Catégorie	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions (exemples – non exhaustifs)
Autorités publiques et régulateurs Régulateurs et organismes de normalisation Instances gouvernementales Organisations internationales (ONU, OIT…)	**Attentes** • Conformité et respect des réglementations • Participation transparente au débat public **Proposition de valeur de Kering** • Répondre aux exigences réglementaires • Fédérer son écosystème autour des meilleures pratiques de marché • Partager son retour d'expérience	• Publication des informations et communications réglementées • Dialogue et partage d'expérience avec les instances gouvernementales et instances supra-nationales (ONU, OIT, OCDE, Union européenne, etc.) - Participation aux consultations publiques et à des *think tanks* • Participation à des initiatives internationales et/ou multiparties prenantes et groupes de travail spécialisés - Membre signataire de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) - Membre du WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), de la VRF (*Value Reporting Foundation*), de l'Afep (Association françaises des entreprises privées) - Implication dans le projet « *Enhancing Traceability and Transparency for Sustainable Value Chains in Garment and Footwear* » au sein de l'UNECE (*United Nations Economic Commission for Europe*) - Participation aux travaux de l'ECCIA (*European Cultural and Creative Industries Alliances*) • Inscription au sein des registres de lobbying (répertoire des représentants d'intérêts de la HATVP, registre de transparence de la Commission européenne) • Contribution, via ses Maisons, aux principales organisations dédiées à la mode et au luxe en France (Comité Colbert, Fédération de la haute couture et de la mode), en Italie (*Camera Nazionale della Moda Italiana,* Altagamma*, Unione Nazionale Industria Conciaria*), au Royaume-Uni *(Walpole)* et représentation via Cotance (organisation représentant l'industrie du cuir au niveau européen)

5.1.3 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 de multiples parties prenantes, comme des associations professionnelles ou sectorielles. Dans cette logique, Kering contribue à ces associations selon une grille prédéterminée de cotisations.

Au titre de 2021, Kering a donc alloué un montant total de 1 503 318 euros à ses activités d'affaires institutionnelles, dont les principales contributions suivantes :

- 70 000 euros de cotisation à l'Association française des entreprises privées (Afep), qui se focalise sur le suivi des politiques publiques françaises et européennes en matière de fiscalité, de droit, de social, de finance, d'environnement et de RSE ;
- 18 333 euros de cotisation à l'Alliance France Tourisme, qui se focalise sur les politiques de tourisme en France ;
- 60 000 livres sterling de cotisation au *British Fashion Council* qui se focalise sur l'activation d'une croissance durable dans l'industrie de la mode.

Par le biais de ses Maisons, Kering a également contribué aux principales organisations dédiées à la mode et au luxe, en France (Comité Colbert, Fédération de la haute couture et de la mode), en Italie (*Camera Nazionale della Moda Italiana*, Altagamma) et au Royaume-Uni *(Walpole)* selon leurs grilles de cotisation, via des barèmes fixes ou proportionnels aux chiffres d'affaires des marques.

En 2021, 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.

5.2 Façonner le Luxe de demain

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.

5.2.1 Favoriser la circularité et le réemploi de nos produits

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 (Voir section 3.2.1).

5.2.1.1 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. Par exemple, Brioni offre un service de reconditionnement à ses clients et les informe via son site commercial.

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) et aux USA (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 marques dans leurs ateliers, grâce à 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 marques en Italie, ils apprennent les techniques nécessaires à la fabrication d'un sac ou d'une paire de chaussures. En outre, les ateliers sont entièrement équipés de machines ultramodernes. Le Groupe a prévu d'ouvrir d'autres centres de réparation à Dubaï et en Europe, où travailleront ses artisans qualifiés, et un soutien supplémentaire sera apporté aux fournisseurs par l'intermédiaire de la plateforme logistique de Trecate (Italie). 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 marques 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).

5.2.1.2 Construire un modèle économique qui donne une seconde vie aux produits

Par ailleurs, 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), 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 2021, Balenciaga a préparé l'accélération de son partenariat lancé en 2020 avec Reflaunt, spécialiste de la seconde-main, afin d'en renforcer l'impact et d'offrir son service de revente de produits à un plus grand nombre de clients à partir de 2022 ;
- Alexander McQueen a lancé en 2021 une collaboration avec Vestiaire Collective centrée sur la circularité pour prolonger la vie de ses produits en s'engageant avec ses clients.

5.2.1.3 *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 AMQ 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.

En 2021, un chapitre « Fin de vie » dédié à la gestion des matières non utilisées et des produits non vendus ou endommagés a été ajouté aux *Kering Standards*. Conformément à 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.

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.

De plus, 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 :

- Depuis trois ans, Kering a mis en place un partenariat au niveau Groupe avec *La Réserve des Arts*, une association qui accompagne le secteur de la culture et de la création dans le développement de l'économie circulaire et solidaire. Celle-ci collecte et valorise les matériaux des entreprises et des institutions culturelles en Ile de France, et depuis septembre 2020 à Marseille, pour les remettre à disposition de ses adhérents, tous professionnels de la culture et de la création. En 2021, La Réserve des Arts a effectué 18 collectes pour les Maisons du Groupe et en a assuré un taux de réemploi de 87 %. 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 du déménagement d'un entrepôt.
- Saint Laurent – pour les chaussures – ou encore Alexander McQueen 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 avec la startup *FastFeet Grinded*, pour démanteler 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 privée 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 20 tonnes de textile ont ainsi été valorisées depuis 2018. Brioni effectue également régulièrement des dons de tissus inutilisés à des écoles de mode internationales (comme le *London College of Fashion* ou le *Central Saint Martins*), ainsi qu'aux étudiants de la *Scuola di Alta Sartoria*, afin de recycler les chutes issues des précédentes collections. Saint Laurent développe un projet de recyclage pour une partie de ses sacs à main endommagés via un projet avec *Vestisolidale*, coopérative sociale spécialisée dans le recyclage. La Maison a également lancé en partenariat avec l'*Accademia Costume & Moda* en Italie un module de formation sur l'eco-design et l'*upcycling*, en vue de sensibiliser les étudiants à la circularité et d'offrir une seconde vie à des produits endommagés.
- Avec le support du MIL, 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. L'ECONYL® constitue en elle-même une fibre recyclée à partir de déchets plastiques provenant notamment des océans, produite en Italie dans une chaîne d'approvisionnement tracée. 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*, initié par Gucci et impliquant 13 tanneries, 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 2018-2021 : un impact environnemental fortement réduit, grâce à moins de surface à tanner (- 50 % de déchets de cuir) et donc moins d'émissions carbone (17 187 tCO_2 évitées), une utilisation réduite d'eau (- 26 millions de litres d'eau), de produits chimiques (- 359 tonnes, dont 67 tonnes de chrome) et d'énergie (2,1 millions kW), ainsi qu'un impact réduit sur le transport. En 2021, cette part s'élevait à 25 % pour le cuir bovin.
- 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 41 tonnes de cuir entre 2018 et 2021. 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 445 tonnes de chutes de textile entre 2018 et 2021.
- Plusieurs Maisons ont également établi des systèmes de gestion des chutes de cuir, décrits dans la section 4.2.2.

5.2.1.4 Sourcing responsable et régénératif des matières

Le dernier axe 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 (voir sections 3.2.4, 4.1.4 et 4.2).

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 4.1.4.2).

Concernant les matériaux, 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 marques 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'effilocher 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.

5.2.1.5 Collaborations pour l'économie circulaire dans la mode

Convaincu que la transition vers une économie circulaire requiert une coopération poussée intra- et intersectorielle, Kering a ainsi continué à s'impliquer en 2021 dans les initiatives suivantes, rejointes en 2017 :

- *Global Fashion Agenda* : en 2021, Kering reste partenaire stratégique de cette organisation dédiée à la promotion du développement durable au sein du monde de la mode. Véritable accélérateur de bonnes pratiques, cette plateforme a lancé en 2017 un appel pour une accélération de la transition vers une économie circulaire et publié en 2018 des guides opérationnels pour une mise en œuvre d'une mode circulaire. En 2020, le *Global Fashion Agenda* a coordonné les travaux des marques pour les nouvelles lois européennes pour une mode plus circulaire ;
- Fondation Ellen MacArthur : Kering avait contribué dès 2017 à la *Circular Fibres Initiative* de la Fondation Ellen MacArthur dont le rapport majeur, « *A New Textiles Economy : Redesigning fashion's future* », avait été publié en novembre 2017. En 2021, Kering poursuit sa participation en mettant à disposition son expertise et ses ressources pour promouvoir et co-construire une nouvelle vision de l'industrie textile.

5.2.2 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. En témoigne le pilier *Create* de sa stratégie 2025 qui fait de l'innovation l'un des leviers principaux de l'approche développement durable du Groupe. Kering impulse la stratégie d'innovation durable et met en place des structures et ateliers en interne tandis que les Maisons développent des initiatives innovantes propres à leurs activités et priorités. Au-delà, le Groupe s'engage également auprès d'un écosystème d'acteurs de l'innovation.

5.2.2.1 Soutenir l'innovation au sein du Groupe

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 2021 – 20 partenaires *corporate,* incluant des groupes et marques de mode, comme le groupe Galeries Lafayette, Target, PVH Corp. ou Adidas, 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 115 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 trois domaines prioritaires : l'approvisionnement en matières premières, la fabrication de tissus, de vêtements (teinture, traitement, couture) et d'accessoires, et la fin de vie du produit (recyclage, économie circulaire). 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 améliorer leurs méthodes de travail.

Sur les 83 pilotes initiés via l'accélérateur, 18 ont été lancés avec les Maisons au travers du MIL et au niveau du Groupe, incluant en 2021 :

- le « *D®ye Factory 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 ;
- le « *Full Circle Textile Project* » lancé en 2020 et suivi en 2021, impliquant un consortium de marques, fournisseurs et innovateurs, travaillant ensemble sur les technologies de recyclage pour les textiles ;

- un pilote pour l'ensemble des marques du Groupe sur la traçabilité de la viscose certifiée, par l'utilisation d'une plateforme innovante, *TextileGenesis*, et s'appuyant sur les résultats d'un premier pilote de *Fashion for Good* sur la traçabilité du coton, dont Kering faisait déjà partie ;
- 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 ; et un projet de culture de coton en laboratoire, développant ainsi le concept d'agriculture cellulaire.

Ce partenariat est également un levier d'engagement considérable entre les équipes du Groupe et des Maisons et les startups de l'accélérateur.

Materials Innovation Lab (MIL)

Les Maisons du Groupe peuvent également s'appuyer sur le *Materials 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
Une des activités principales du MIL consiste au lancement de développements textiles spéciaux durables pour remplacer les matières premières conventionnelles par des alternatives alignées avec les *Kering Standards*. Pour cela, le MIL assure une médiation opérationnelle entre les Maisons et les fournisseurs. Le MIL fournit également un soutien à la recherche de tissus durables et un soutien technique. Enfin, une consolidation est réalisée pour chaque collection, en collaboration avec les Maisons, pour suivre l'avancement des progrès vers l'alignement avec les *Kering Standards*.	Le MIL assure un soutien des Maisons pour leur approvisionnement en matières premières durables (soie certifiée, coton biologique, laine, cachemire, viscose, etc.) en créant le lien entre les fournisseurs de matières premières brutes (Tier 3 ou 4 de l'EP&L) et les fournisseurs de rang 1 et 2 des Maisons du Groupe, principalement localisées en Italie. Pour cela, le MIL effectue des cartographies des chaînes d'approvisionnement des fournisseurs et sous-fournisseurs en remontant jusqu'à la matière première brute et met en place des plateformes de pré-réservation de matières premières durables en collaboration avec les équipes achats de Kering. Enfin, afin d'avoir une traçabilité la plus totale sur ces chaînes d'approvisionnements, le MIL assure un soutien aux Maisons dans le suivi de la certification à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement.	Le MIL détecte, surveille 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. Le MIL soutient également les pilotes de l'accélérateur *Fashion for Good* dont Kering est un membre actif.

En 2021, les principales réalisations du MIL ont porté sur :

- l'implication de 70 fournisseurs de fils et de tissus utilisant des matériaux durables dans le lancement et suivi de 260 développements spécifiques portant sur différentes matières (cachemire, laine, soie, coton, mohair, nylon, polyester, viscose, acétate) ;
- le soutien financier dédié et la formation technique auprès de 45 fournisseurs clés afin de soutenir l'introduction de matériaux durables dans les collections des Maisons et d'obtenir une certification (certification de portée : GOTS, RWS, GRS, etc.) ;
- la mise à jour continue de la bibliothèque de tissus et autres solutions durables pour le prêt-à-porter et les accessoires (textiles, garniture, non-tissés, technologies, etc.) et leur évaluation par rapport aux standards internes et externes. Plus de 300 fabricants de textiles sont sous surveillance ;
- la vérification et le suivi de 210 chaînes d'approvisionnement (pour certaines jusqu'à la ferme pour le coton biologique) liées aux produits commandés (fils, tissus) alignés sur les *Kering Standards* ;
- l'organisation de formations pour les collaborateurs et les fournisseurs des Maisons du Groupe. Pour les fournisseurs, l'accent a été mis sur la traçabilité, le suivi des certifications et les certifications alignées avec les *Kering Standards*. Pour les Maisons, les ateliers ont porté sur les alternatives à la fourrure, le denim durable et le tricotage 3D avec développement d'échantillons ad-hoc ;
- le lancement de cinq grands axes de recherche opérationnelle sur le denim durable, les alternatives à la fourrure, les finitions sans substances chimiques fluorées, les fibres alternatives au coton et les bio-plastiques ;
- le pilotage de technologies d'innovation sur six domaines : recyclage & *upcycling*, matières & substances, finitions & revêtement, teinture & impression, fabrication & transformation, solution globale. 41 pilotes étaient en cours en 2021, 53 à l'étude et 9 finalisés.

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.

K Generation Award

Kering s'est associé avec *Plug and Play China* (l'incubateur de startups) pour le lancement du prix « *Kering-Generation Award* » en Chine. 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, la deuxième édition de 2021 portait spécifiquement 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. Le processus de sélection incluait l'évaluation d'une centaine de dossiers innovants par des panels d'experts, un « *entrepreneurial capability improvement workshop* » co-organisé avec *China Europe International Business School* (CEIBS) pour les dix innovations les plus prometteuses, puis une sélection des trois vainqueurs par un jury qualifié. La cérémonie de remise de prix s'est tenue pendant la Fashion Week de Shangaï le 6 décembre 2021 et a récompensé Peelsphere, qui a développé un matériau innovant biosourcé et biodégradable, Otex qui a développé une filière de soie organique, et Zeno Tech qui applique les biotechnologies à des teintures innovantes pour la mode. Peelsphere a accès à une bourse de cent mille euros et les trois vainqueurs bénéficient des mentoring et réseaux des équipes de Kering et de ses Maisons, des investisseurs, des sites de production, des experts, ainsi qu'un pilotage avec le MIL.

5.2.2.2 Initiatives et engagements des Maisons du Groupe 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 phase avec les objectifs de la stratégie 2025 Groupe.

Les équipes Design et Développement de Balenciaga sont en relation avec de nombreuses startups de l'accélérateur *Plug and Play* ainsi que d'autres identifiées directement par la Maison, qui proposent des solutions innovantes pour le développement durable (matières alternatives, procédés innovants, outils, etc.). En complément, suite à l'identification d'un besoin évident de collaboration plus forte entre les différentes fonctions, Balenciaga a créé le *Materials 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 ONGs et des experts du monde académique sur des thématiques d'approvisionnement responsable et le partage des meilleures pratiques en 2021, ou le design circulaire en 2020.

De la même façon, Gucci a mis en place un département dédié à la création et au déploiement à grande échelle de nouveaux business modèles, en lien notamment avec le *gaming*, le vintage et la seconde-main mais aussi la location (*subscription*) dans une dynamique d'économie circulaire. Chez Saint Laurent, la direction Développement durable travaille de concert avec les équipes de recherche matériaux et de développement produit des différentes gammes pour accroître la part de matériaux durables dans les collections de la Maison.

Pour les activités joaillerie du Groupe, Boucheron apporte par exemple un soutien continu à son réseau de fournisseurs, que ce soit en engageant 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 innovantes. Pomellato participe à un projet de recherche avec *Politecnico di Milano* sur l'impression 3D à partir de poudres d'or.

Enfin, la démarche d'innovation de Kering Eyewear comprend plusieurs axes dont le projet Virtus, plateforme d'échanges de données, 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 Kering Eyewear. Kering Eyewear a également participé au financement d'un laboratoire de prototypes initié par Certottica, institut italien de certification des produits optiques, et la Chambre de Commerce de *Treviso Belluno Dolomiti*.

5.2.3 Collections des Maisons

5.2.3.1 Intégrer des matériaux et des processus durables au sein de l'offre produits

Fidèles au principe de matérialité qui guide leurs actions, Kering et ses Maisons se sont concentrées en priorité sur les matières stratégiques, de par leur volume, leurs impacts environnementaux ou leur poids dans les collections (voir section 4.4.3). 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.

Dans le prolongement de cette dynamique, certaines 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.

Zoom sur : Demetra

En 2021, Gucci a lancé, après deux années de R&D en interne, 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. Les chutes de la fabrication du Demetra seront recyclées et réutilisées par la Maison dans le cadre de son programme *Gucci-Up*. En ligne avec l'engagement du Groupe, ce matériau est disponible en *open-source.* Trois modèles de sneakers ont été lancés en 2021 avec ce matériau : *Gucci Basket, Gucci New Ace* et *Gucci Rhyton*.

- En 2021, Gucci a étoffé sa collection *Off the Grid* lancée en 2020 avec de nouveaux produits. Première collection de *Gucci Circular Lines*, *Off The Grid* 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. Le matériau principal de la collection est le nylon régénéré ECONYL®, un matériau en polyamide 100 % recyclé à partir de filets de pêche, moquettes et autres déchets plastiques. D'autres matériaux sont également utilisés : coton biologique, polyester recyclé, cuir régénéré, or et palladium recyclés et certifiés RJC CoC, ou encore plastique recyclé pour les accessoires et fibres cellulosiques certifiées. Les chutes de cuir de la collection sont également récupérées et recyclées dans le cadre du programme *Gucci-Up.* La Maison a également présenté en 2021 un nombre croissant de collections proposant des produits durables : *The North Face x Gucci*, *Gucci Aria Collection, Gucci 100, Epilogue Collection.*
- Depuis sa collection Printemps 2022, Saint Laurent conçoit également l'ensemble de ses sacs à dos *carry overs* en nylon à base d'ECONYL®.
- Alexander McQueen : environ 30 % des pièces du prêt-à-porter et 56 % des accessoires qui 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.
- Balenciaga continue de renforcer son approche de design durable. La Maison introduit par exemple dans ses collections de plus en plus de fibres synthétiques recyclées comme l'ECONYL® ou le Desserto, à base de cactus. 93,5 % des matières unies utilisées dans la collection Été 2021 étaient certifiées durables ou upcyclées et 100 % des matières imprimées certifiées durables. Ce travail sur les fibres recyclées se décline dans l'ensemble des catégories de produits, notamment les plus importantes comme les sneakers : début 2020, Balenciaga a commercialisé sa première sneaker SPEED à 92 % recyclée. La maille des best-sellers Triple S et Track est en polyester recyclé à 100 %. La ligne EXPLORER est entièrement durable. Enfin, certains stocks obsolètes ont également été utilisés pour la confection de *totebags* réutilisables dans le cadre des *Friends & Family Sales* annuelles ou pour la garniture de certains manteaux pour la collection Automne 2022. Balenciaga signe, par ailleurs, régulièrement des collections capsules avec des associations et organisations à but non-lucratif, à l'image de la collection WFP et celle pour le *TREVOR project* en 2021.
- Suite au succès du lancement en 2020 des bottines de pluie *The Puddle*, conçues dans un polymère biodégradable, Bottega Veneta a poursuivi l'intégration de matériaux durables dans ses chaussures, comme les modèles « *Lug* » et « *Tire* ». La collection *Wardrobe 03* contient également des boutons et fermetures recyclés.
- Brioni a inauguré une capsule upcyclée pour ses collections Printemps-Été et Automne-Hiver 2022, contenant plusieurs catégories de produits (*Formal*, *Leisure*, *Lounge*, mailles et accessoires). La Maison a également lancé une 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. Brioni poursuit également l'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_2 et de déchets). Les informations sur les caractéristiques durables sont maintenant inscrites sur des étiquettes dédiées pour les produits concernés.
- DoDo commercialise un bracelet à base de plastique recyclé, dans le cadre de son partenariat avec Tenaka, ainsi qu'un *charm* tortue dans le cadre d'un partenariat avec WWF. La Maison utilise également de la soie éthique produite par des communautés locales dans sa ligne Dodo Bazaar.
- Pomellato a également commercialisé plusieurs collections responsables : la collection *upcyclée Kintsugi*, la collection *La Gioia re-loved*, qui s'inscrit dans une logique de circularité ou encore la bague Nuvola, solitaire réalisé en or éthique *Fairmined* et monté d'un rubis du Groenland à la traçabilité complète à l'occasion de la Journée Internationale de la Terre 2021.
- Ulysse Nardin commercialise depuis 2020 deux innovations conçues pour limiter leur impact environnemental et promouvoir l'engagement de la Maison dans l'économie circulaire marine : le bracelet « R-STRAP », fabriqué à partir de filets de pêche recyclés, l'une des principales sources de pollution des plastiques des océans et la DIVER NET, une montre concept *upcyclée* dans laquelle chaque élément a été conçu pour être le plus respectueux possible de l'environnement.

Les Maisons, de plus en plus, souhaitent définir et suivre très finement le niveau de performance en matière de développement durable de leurs collections, à l'instar de Saint Laurent, qui 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.

5.2.3.2 Sensibiliser notre personnel de vente et informer nos clients

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 de notre chaîne de valeur sur les enjeux de développement durable liés à nos produits. Ainsi, le Groupe et ses Maisons accélèrent leurs actions en matière de formation et de sensibilisation des équipes de vente, de merchandising ainsi que dans les échanges et interactions avec les clients et consommateurs.

Citons, par exemple, les formations conduites par Alexander McQueen, Boucheron et Bottega Veneta sur leurs stratégies développement durable, les actions du Groupe et leurs gammes de produits durables, par Brioni autour de ses collections Printemps-Eté et Automne-Hiver 2021 ainsi que ses collections capsules *upcyclées* ou la *Gucci Retail Academy*, plateforme interne de formation sur laquelle la Maison a lancé des modules de formation spécifiques pour son personnel de vente au niveau mondial. Les modules de la *Gucci Retail Academy* ont ainsi été 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 marque autour de ses piliers *People & Planet*. Plus de 100 modules ont été développés pour couvrir les produits des collections 2021 *Ouverture* et *Aria*. Brioni a également mis en place un module de formation en ligne, formé le personnel de ses *showrooms* et lancé un concours entre ses équipes de vente autour du développement durable, le *Sustainability Retail Contest.* Certaines Maisons, en collaboration avec les équipes Corporate sur les *Kering Standards*, ont également organisé des sessions de formation de leurs forces de vente.

Enfin, Bottega Veneta a développé en 2021 le « *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.

Un module spécifique de l'EP&L, dédié aux produits et à destination des équipes design et développement des Maisons, permet de visualiser l'impact environnemental des différentes options de conception (choix des matières, pays de *sourcing*, procédé de production…) ainsi que les options les plus vertueuses dans le but d'orienter les choix de design vers une optimisation de l'empreinte EP&L.

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 ajouté ces informations dans la description de ses produits à compter de la collection Automne-Hiver 2021 sur son site commercial.
- Kering Eyewear, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Pomellato communiquent auprès du grand public sur le développement durable via des pages dédiées sur leurs sites internet et, pour Brioni, via des newsletters à destination de leurs clients. En 2021, Brioni et Saint Laurent ont également créé des rubriquées dédiées sur leurs sites tandis que Balenciaga a développé des contenus dédiés sur son application de *retail* interne, tout comme Saint Laurent. Gucci a publié en 2021 son premier rapport d'impact *Gucci Equilibrium* ainsi que son *Gender Report*, en complément de l'enrichissement contenu de son site dédié et de son profil Instagram, pour souligner l'engagement continu de la Maison à générer des changements positifs pour les personnes et la planète et partager, engager et fédérer sa communauté autour de ses initiatives.

Par ailleurs, 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).*

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.

5.2.3.3 *Sustainable fashion shows* : repenser nos défilés et gérer l'empreinte de l'événementiel

Évènements 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 de ses marques 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 nourriture et les transports. La procédure de vérification de l'application de cette charte a été finalisée en 2020.

- C'est le cas par exemple de Saint Laurent qui privilégie pour ses défilés des matériaux et équipements loués ou fabriqués à partir de matériaux réutilisés. Ce fut notamment le cas pour le défilé Homme Printemps 2022 de la Maison, qui a déployé à cette occasion *Green Lens,* une installation de l'artiste Doug Aitken à Venise, en Italie. À cette occasion, les plantes de l'installation ont été replantées sur place, à l'*Isola della Certosa*, en plus d'autres dans le cadre du projet de restauration du site soutenu par la Maison. Saint Laurent a également un partenariat avec La Réserve des Arts, association qui collecte différents types de matériaux provenant d'évènements ou de spectacles et les propose à ses affiliés, des artistes ou étudiants en arts, dans une logique de circularité. Au-delà, la Maison s'est associée en 2021 à Ecoact pour mesurer son empreinte média liées à ses campagnes de communication en termes de CO_2, à travers la création d'un outil de calcul dédié permettant d'identifier des axes d'amélioration.
- Balenciaga a renoué en 2021 avec la Haute Couture. La Maison a souhaité limiter au maximum l'empreinte de son défilé Eté 2022 au travers des actions suivantes : réduction et tri des déchets, lutte contre l'usage unique du plastique, gobelets et vaisselles compostables, réutilisation ou revalorisation des matériaux utilisés pour la scénographie (bois, acier, matières synthétiques, moquettes, sièges, etc.), réduction ou optimisation des déplacements des collaborateurs ainsi que du fret de marchandises et de matériel autant que possible, et compensation de l'empreinte carbone complète du défilé en soutenant un projet de reforestation solidaire. Balenciaga a collaboré avec l'ONG spécialisée *Up2Green Reforestation* et apporté son soutien à un projet basé dans la province de Gujarat en Inde pour compenser les émissions de carbone des défilés. Plus de 4 000 arbres fruitiers ont été plantés avec une ONG locale, VIKALP, afin d'améliorer les conditions de vie des communautés locales, et plus particulièrement des femmes.

- Gucci a obtenu la certification ISO20121 pour ses défilés de mode, 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 Véritas. En sus de la charte Groupe pour les défilés, Gucci applique ses standards (*Gucci Guidelines for Sustainable Events*) à tous ses évènements. Conformément à son approche en matière de neutralité carbone, toutes les émissions de CO_2 des défilés et de leur diffusion digitale ont été mesurées et compensées dans le cadre du *Natural Climate Solutions Portfolio*. Par exemple, la majorité des équipements utilisés ont été loués ou sont réutilisables et Gucci a également noué un partenariat avec EcoSet pour distribuer à des communautés locales une partie des équipements ainsi que les restes alimentaires.
- Le défilé de mode Alexander McQueen Printemps-Été 2022, qui s'est tenu à Londres en octobre 2021, a été pensé avec l'objectif de limiter son impact environnemental : réseau local de sous-traitants, tous basés à Londres et en région, tri des déchets sur place, utilisation de matériaux loués ou réutilisables dans les prochains défilés et énergie provenant de générateurs fonctionnant au bio-fuel. Les émissions carbone liées au défilé ont été mesurées et compensées.

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 qui était en version beta fin 2020 est maintenant opérationnel pour les Maisons défilant à Paris. Toutes les activités sont prises en compte, y compris l'impact digital et médiatique.

5.2.4 Contrôle de la qualité 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 qualité qui couvrent les 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. Il s'appuie avant tout sur 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 ont été élaborées et seront dispensées en 2022.

Zoom 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) en Italie, un laboratoire interne capable de réaliser l'ensemble des tests réglementaires et au-delà pour les produits des Maisons de Kering. Le TIL est accrédité ISO/IEC 17025 (Accredia) pour plus de 170 méthodes de tests, couvrant aussi bien les matières premières que les produits finis. Le TIL permet ainsi, au-delà d'un contrôle qualité, de tester les matériaux innovants et d'identifier, pour les Maisons, des solutions aux problèmes potentiels rencontrés lors des différentes étapes de production.

En 2021, 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 matériaux et produits, notamment les 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). En 2020, environ 20 sessions de formation ont été tenues (en ligne, du fait de la crise sanitaire), couvrant plus de 400 employés. Ces formations ont ciblé les sujets clés que sont les processus de production, les exigences de conformité et les contrôles associés. En raison de la complexité croissante des produits des Maisons et des nouvelles réglementations environnementales sur les emballages, un travail commun a été réalisé pour obtenir la précision d'étiquetage maximale. Pour cela le *Product Compliance Advisory Department* a créé des guides, des formations spécifiques et déployé un outil informatique dédié ;
3. soutenir les équipes de développement produit des Maisons de Kering : 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 porte-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 2021, ce département a traité près de 30 000 demandes internes.

Enfin, le Groupe compte également 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).* 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 4.1.4.2. Dans cette même logique, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin continuent à participer à l'Association pour l'assurance qualité des fabricants de bracelets cuir (AQC) pour la conformité chimique des cuirs utilisés pour les bracelets de montre avec pour objectif la mise en place d'un label de certification. Enfin, Kering Eyewear s'appuie pour ses contrôles de conformité sur des laboratoires accrédités disposant des compétences spécifiques à la lunetterie.

5.3 Associer notre écosystème à la création du Luxe de demain

5.3.1 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 3.1.1.2.

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 1 500 personnes qui ont pu bénéficier à date de ces programmes et formations dispensés par le Groupe et ses Maisons :

- En 2006, Bottega Veneta a créé *La Scuola dei Maestri Pellettieri*, afin 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. En 2021, les cours ont porté sur les matières, les techniques de travail, le management d'équipe et les parcours de coaching individuels. Ils ont été dispensés à la fois virtuellement et en présentiel pour les équipes techniques. À cause des contraintes liées à la pandémie de Covid-19, le programme n'a pu accueillir que 15 participants. Un travail important a été réalisé pour développer la *Scuola dei Maestri Pellettieri* et Bottega Veneta souhaite proposer davantage de cours techniques en présentiel en 2022.
- Afin de préserver la transmission du savoir-faire unique de Saint Laurent et de générer des idées nouvelles pour le futur, la Maison a cette année poursuivi le *Saint Laurent Couture Institute*, en partenariat avec l'Institut français de la mode (IFM). 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 dizaine 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, plus de 350 personnes ont pu être formées depuis 2018.
- Ouvert en 2018, le centre d'excellence *Gucci ArtLab* 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 connait la Maison. Au sein du Gucci ArtLab a été également créée l'École de l'Amour, qui regroupe l'École de l'Artisanat (*La Scuola dei Mestieri*) un programme de six mois destiné à former aux standards professionnels, l'École de l'Usine (*Scuola di Fabbrica*) qui forme depuis un an les opérateurs aux techniques de production et enfin, l'Académie Artlab et Usine (*Accademia Artlab e Fabbriche*), un programme interne continu de formations visant à répondre aux besoins de formation spécifiques des collaborateurs des différentes fonctions et usines Gucci.

- En mars 2021, un groupe de 11 jeunes designers étudiants a été sélectionné par le *Gucci's Design Fellowship* et intégré dans un programme localisé à Rome, ville du Directeur Créatif Alessandro Michele, pour 12 mois de parcours de découverte et d'échanges culturels. Inclusivité, diversité, éducation et enrichissement culturel sont au cœur de ce programme qui a été lancé en 2019. Partie intégrante de la démarche Diversité & Inclusion de Gucci, ce programme multi-culturel vise au développement d'opportunités pour des groupes sous-représentés, grâce à l'accompagnement de designers débutants dans leur recherche pour développer leur expérience professionnelle, gagner en visibilité dans le monde du design du Luxe et sécuriser leur parcours professionnel.
- Pomellato est partenaire depuis 2017 d'une école d'orfèvrerie, la *Galdus Goldsmith Academy*, pour un programme intitulé *Virtuosi* 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. La Maison est également en contact avec une nouvelle école d'orfèvrerie située dans la province de Milan, à Gallarate.
- Entre 1985 et 2020, Brioni a soutenu la *Scuola di Alta Sartoria*, 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'*Istituto Istruzione Superiore Vincenzo Moretti di Roseto degli Abruzzi* dans le cadre du programme *Adopt a School* 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.
- Créé en 2002, le centre académique d'Ulysse Nardin et Girard-Perregaux forme des apprentis via plusieurs parcours diplômants (CFC Horloger ou CFC Horloger rhabilleur), leur permettant une immersion dans l'univers et les techniques artisanales des deux Maisons.

En complément, les Maisons du Groupe soutiennent également des corporations d'artisans et mènent des initiatives locales. 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.

5.3.2 Transmettre notre vision pour les générations futures auprès de nos parties prenantes internes et externes

Kering et ses Maisons organisent des temps forts de communication autour des principales annonces et engagements de l'année : arrêt de l'utilisation de la fourrure, *K Generation Award*, présentation de l'ambition circularité pendant *ChangeNOW*, création de la *Watch & Jewellery Initiative 2030* avec le RJC ou encore le lancement du Fonds régénératif pour la nature puis l'annonce des premiers bénéficiaires pendant le Congrès mondial de la nature de l'UICN à Marseille. En complément, Kering et ses Maisons soutiennent et participent activement à de nombreux évènements et forums dédiés au développement durable. Ces actions et prises de paroles permettent de partager la vision de Kering pour 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.

- **Journée de la Terre**

À l'occasion de la Journée de la Terre, le 22 avril 2021, via une campagne digitale unique, Kering a mis un coup de projecteur sur les travaux et projets de son *Materials Innovation Lab* (MIL). Le Groupe a collaboré avec WeTransfer pour imaginer un fond d'écran interactif basé sur l'idée d'un jeu de mémoire. Le mini-jeu a été adapté à WeChat où les utilisateurs ont été invités à jouer pour en apprendre plus sur le MIL. Une campagne dédiée sur les réseaux sociaux a été imaginée pour illustrer la narration des différents matériaux.

- **Journée mondiale de l'Environnement**

Le 5 juin 2021, lors de la Journée mondiale de l'Environnement, Kering a initié une campagne sur ses réseaux sociaux afin de sensibiliser le grand public sur l'or responsable en partageant un film-documentaire réalisé en Guyane en présentant le programme d'or responsable mis en place par Kering, qui répond à la fois à des enjeux humains et environnementaux.

- ***Prospect 100***

Kering a soutenu *Prospect 100,* une plateforme qui organise des compétitions pour des porteurs de projets de moins de 25 ans, toutes régions du monde confondues. Kering soutenait le challenge sur le design durable, organisé du 7 au 14 septembre. Marie-Claire Daveu, Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, figurait parmi le jury d'experts chargé d'évaluer les projets et les innovations proposés. Une conversation en direct sur Instagram s'est tenue avec Amber Valletta, mannequin et actrice engagée, afin de promouvoir ce challenge.

- **Kering est partenaire-fondateur de La Caserne**

La Caserne a ouvert ses portes après deux ans de travaux en septembre 2021 et ambitionne de devenir le plus grand accélérateur de la transition écologique dédié à la filière de la mode et du luxe en Europe. Pour Kering, l'action collective de tous les acteurs de l'industrie étant indispensable pour faire concrètement changer le secteur, le Groupe a décidé de soutenir ce lieu innovant en tant que partenaire-fondateur. Il va notamment accompagner l'organisation d'événements de sensibilisation des professionnels de la mode et du grand public sur les enjeux clés de l'industrie.

- **Le *Conscious Festival*, un événement écologique festif et éducatif**

Du 24 au 26 septembre, La Caserne a accueilli la première édition européenne du *Conscious Festival*, organisé par *Green Is The New Black*. Au programme : des conférences dédiées à l'écoresponsabilité et à la planète, des ateliers pour vivre de manière plus responsable, de l'art et de la musique. Deux experts de l'équipe développement durable de Kering ont parlé mode et biodiversité dans des tables rondes, un stand dédié au *Materials Innovation Lab* du Groupe était déployé à l'entrée du festival et une exposition conçue avec *The Sustainable Angle* mettait en lumière des matériaux à impact positif pour la Nature.

- **Événement sur la biodiversité au Japon**

Du 26 au 28 novembre 2021, s'est tenue dans les locaux de Kering au Japon une exposition sur la mode et la biodiversité. 769 visiteurs ont visité l'exposition et découvert les enjeux environnementaux de l'industrie de la mode et les solutions mises en œuvre par Kering sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de la collecte des matières premières aux produits finis en boutiques.

- ***Circular Fashion Summit***

Kering s'est associé au premier sommet mondial de la mode en réalité virtuelle, le *Circular Fashion Summit*. Dans le cadre du hub innovation de cette année, le Groupe a présenté une sélection de startups travaillant sur de nouveaux matériaux circulaires et durables via le MIL. Marie-Claire Daveu a ouvert le sommet à travers un échange avec Lorenzo Albrighi, co-PDG & Fondateur de Lablaco.

- ***Kering Circularity Challenge***

En décembre 2021, Kering a organisé un concours pour sensibiliser le grand public aux enjeux de l'économie circulaire. Pendant deux semaines, le Groupe a invité les internautes sur craftingtomorrowsluxurychallenge.com pour tenter de remporter des prix Gucci et DoDo. Pour ce premier challenge qui portait sur la circularité, Kering a proposé aux participants d'en apprendre davantage sur le cycle de vie d'un produit et comment l'inscrire dans une économie circulaire : de la production des matières premières jusqu'à la seconde vie d'un produit, en passant par le design durable ou encore l'utilisation d'énergies vertes.

- **Refonte de la section développement durable de kering.com**

Dans un effort de transparence et afin d'aligner le discours de Kering avec ses actions en matière de développement durable, le Groupe a entièrement actualisé la section développement durable de son site internet autour des problématiques phares qui structurent sa stratégie et ses actions : limiter le changement climatique, préserver la planète, l'humain au cœur de la chaîne de valeur, innover pour demain, etc.

- **Prises de parole**

Tout au long de l'année, François-Henri Pinault et l'équipe de développement durable de Kering, emmenée par la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, ont partagé la vision, la stratégie 2025 et les actions du Groupe devant des audiences très diverses – principalement à distance, en raison du contexte sanitaire mondial.

Parmi les principales enceintes, figurent : le *One Planet Summit*, le *World Economic Forum*, le *Vogue Business Sustainability Summit*, *ChangeNOW*, le Congrès mondial de la nature à Marseille, le *Circular Fashion Summit*, *l'Ocean Summit ou* encore le *Women's Forum*. François-Henri Pinault a par ailleurs participé à une conversation *Clubhouse* aux côtés de Marie-Claire Daveu et animée par une journaliste de BFM Business. L'année s'est conclue par un échange sur *Brut Live*, entre Marie-Claire Daveu et Antonella Centra, *EVP General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability* de Gucci.

Marco Bizzarri, PDG de Gucci, a également participé au Forum économique mondial de Davos et est intervenu devant les étudiants de l'université de Bocconi à Milan sur l'engagement carbone et les actions de la Maison en faveur du développement durable. Emmanuel Gintzburger, CEO d'Alexander McQueen, est également intervenu lors du forum « *Institute of Positive Fashion Forum* » du *British Fashion Council* pour présenter la démarche de la Maison.

De nombreuses actions sont également mises en œuvre au sein des Maisons afin de sensibiliser et d'embarquer les employés dans la mise en œuvre des différents piliers de la stratégie de développement durable du Groupe :

Mobilisation lors d'évènements dédiés	• *Caring Day*, organisé le 5 juin depuis six ans afin de célébrer la Journée mondiale de l'environnement en sensibilisant les salariés, complété par de nombreuses actions au sein des Maisons • Actions de communications (vidéos, supports de formation, quiz) autour de la Journée de la Terre (avril), pour sensibiliser les collaborateurs d'**Alexander McQueen** aux enjeux liés à la biodiversité et à l'économie circulaire • *Sustainability Days* de **Balenciaga** et *masterclass,* faisant intervenir des personnalités extérieures de haut niveau suivant un format évolutif. Une *masterclass* digitale suivie par plus de 600 salariés a été organisée en 2021 avec Surfrider sur la pollution des océans • Semaine dédiée au développement durable organisée deux fois par an en interne par **Boucheron** • Journée « *International Volunteer Day* » dédiée au programme de volontariat de ***Gucci*** *Changemakers* • **Gucci** « *fireside Chat* », série de quatre évènements *live* sur le réseau social interne autour de l'égalité hommes-femmes, du partenariat avec UNICEF pour la distribution de vaccins auprès de populations vulnérables, des questions d'*upcycling* avec la sortie de Demetra et du programme *Gucci Changemakers* • Évènements internes pour présenter les actualités du Groupe avec 3 webinars en 2021 chez **Bottega Veneta,** ou encore chez **Pomellato** et **DoDo,** ainsi que lors de journées de sensibilisation comme la journée dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes • Mise en place d'une démarche apicole ayant permis l'installation de plusieurs ruches au siège de Kering, mais aussi au sein de certaines Maisons telles que **Girard-Perregaux**. Le site de Novara accueille également sur son toit quatre ruches • Partenariat avec l'association Noé sur les sciences participatives pour la sauvegarde des papillons sur le site de Laennec
Initiatives de sensibilisation et de formation interne des Maisons	• *« Gucci Education » :* plateforme d'e-learning lancée par **Gucci** pour ses employés *corporate,* couvrant notamment la diversité et l'inclusion ou l'environnement • **Saint Laurent** propose à tous ses employés une formation au développement durable en 3 modules sur sa plateforme interne *E-University.* Un challenge sur la formation a été organisé en 2021, enregistrant plus de 1 200 participants. Un nouveau module pour répondre aux questions les plus fréquentes posées en matière de développement durable est en cours d'élaboration. Des gourdes réutilisables sont distribuées à tous les collaborateurs en partenariat avec l'ONG *Charity: water* • Formation des personnels de vente et des fonctions clés (design, *retail* ou encore *merchandising)* pour informer sur les actions de développement durable, les produits et collections durables proposées à la vente, les *Kering Standards* ou encore diffuser les bonnes pratiques pour une gestion efficace des boutiques (Alexander McQueen, Balenciaga Brioni, Boucheron, Saint Laurent et Gucci)

5.4 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat

5.4.1 La Fondation d'Entreprise Kering renforce son engagement dans la lutte contre les violences faites aux femmes, au travers de projets ambitieux en France et à l'international

Créée en 2008, la Fondation Kering lutte contre les violences faites aux femmes, qui touchent toutes les cultures et toutes les classes sociales. Dans le monde, une femme sur trois est ou sera victime de violences au cours de sa vie. La Fondation d'Entreprise fonctionne grâce à un programme pluriannuel sur 5 ans avec une dotation de Kering de 10 millions d'euros, soit 2 millions d'euros par an.

La lutte contre les violences faites aux femmes est une thématique forte sur laquelle le Groupe est engagé via la Fondation, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des associations. La Fondation a élaboré une stratégie axée sur l'impact, en travaillant en étroite collaboration avec des partenaires locaux dans six pays spécifiques : la Chine, les États-Unis, la France, l'Italie, le Mexique et le Royaume-Uni.

Dans chaque pays, la Fondation déploie une approche à trois niveaux en partenariat avec un nombre limité d'associations locales qui mettent les femmes victimes de violences au cœur de leurs programmes et qui travaillent à changer les comportements et mentalités pour promouvoir l'égalité femmes-hommes, en soutenant :

- les associations spécialisées qui, au niveau national, accompagnent et hébergent les femmes victimes de violences conjugales ;
- des initiatives pilotes, portées par des associations et des entrepreneurs sociaux qui répondent à des besoins non couverts et prouvent l'impact de leurs modèles afin de les déployer ;
- des associations de terrain, via des Fonds pour des femmes, afin de renforcer les actions de sensibilisation auprès des jeunes et l'insertion professionnelle des femmes victimes de violences.

La Fondation vise également à créer un environnement de travail où les femmes victimes de violences se sentent en sécurité et à mobiliser d'autres entreprises sur ce sujet.

5.4.1.1 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 et améliorer l'impact de leurs actions.

Aux États-Unis, en France, en Italie et au Royaume-Uni, la Fondation continue à travailler main dans la main 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.* 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, dans chacun des six pays où la Fondation mène ses actions, des initiatives pilotes sont soutenues comme La Maison des femmes de Saint-Denis, aux côtés d'autres fondations d'entreprise (fondations Raja, Sanofi Espoir…). Partenaire de la Fondation depuis 2014, La Maison des femmes de Saint-Denis a été inaugurée en 2016. Elle offre une écoute et un accompagnement unique et global, non seulement médical, mais aussi psychologique, émotionnel, psychique et corporel en réunissant des gynécologues, sages-femmes, infirmières, psychologues, sexologues, ostéopathes, policiers et avocats qui écoutent, soignent, réparent et orientent les victimes. En 2021, 4 174 femmes ont pu être accueillies et accompagnées et 15 041 consultations effectuées.

Ce modèle innovant a prouvé son impact et sa valeur ajoutée. La Fondation Kering se mobilise, aux côtés des pouvoirs publics et des autres partenaires impliqués, pour multiplier ces structures dans toute la France.

En mars 2021, La Maison des femmes de Saint-Denis a annoncé la création du Collectif *Re#start* qui rassemble des structures qui soignent et accompagnent les femmes victimes de violences, en France, en Belgique et au Mexique. 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, et François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering et Président de la Fondation. Un premier cercle de mécènes, – Axa, L'Oréal, Raja, Sanofi-Espoir, Superga-Beauté – s'est constitué, aux côtés de la Fondation Kering, pour apporter un soutien financier aux nouvelles structures éligibles au financement par la Mission d'intérêt général dédiée aux violences (MIG) du ministère de la Santé.

En juin 2021, Kering, via la Fondation, a participé au forum Génération Égalité, co-organisé par *ONU Femmes*, le Mexique et la France. En tant que Champion de la Coalition d'action « Violence basée sur le genre », au nom du réseau « *One in Three Women* » que la Fondation a cofondé en 2018, Kering a été invité à prendre la parole lors de la cérémonie d'ouverture, fin juin 2021, en présence du président Emmanuel Macron. François-Henri Pinault a annoncé que le Groupe contribuerait au financement, aux côtés de l'État, de l'ouverture de 15 centres en France sur le modèle de La Maison des femmes de Saint-Denis, pour un montant total de 5 millions d'euros sur cinq ans.

Par ailleurs, depuis sa création, et en ligne avec son soutien à des projets pilotes, la Fondation Kering travaille avec des entrepreneurs sociaux innovants afin de lutter contre les violences faites aux femmes.

Elle a ainsi créé une « Communauté internationale d'entrepreneurs sociaux » dont l'ambition est de développer des synergies entre ces professionnels, et de diffuser des modèles alternatifs innovants, 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, et des ateliers annuels. Cette communauté inclut 10 membres dont *Colori Vivi, Chayn, Gendes, Las Panas* ou encore *du Pain & des Roses*.

En Italie, la Fondation Kering est dans sa quatrième année de partenariat avec l'entreprise sociale *Colori Vivi*, qui accompagne et forme des femmes réfugiées au sein de son 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 de qualité. Jusqu'à présent, *Colori Vivi* a fourni un emploi à quatre femmes à risque et assuré sept stages de formation.

Au Royaume-Uni, l'entreprise sociale *Chayn*, partenaire depuis 2018 de la Fondation, soutient les femmes victimes de violences grâce à des ressources interactives en ligne, faciles d'accès et disponibles en plusieurs langues. Au cours des huit dernières années, 500 000 femmes et utilisateurs ont eu accès aux ressources de *Chayn* et 1,5 million de pages ont été consultées.

De nouveaux soutiens financiers ont été accordés à quelques entreprises de la Communauté afin de soutenir des nouvelles initiatives, comme par exemple à :

- *Las Panas*, où des femmes issues d'un quartier défavorisé de Mexico et disposant de ressources limitées, se rencontrent pour suivre des ateliers de confection de pain et recevoir un soutien pour échapper aux violences. La nouvelle subvention contribuera à l'ouverture d'une boulangerie sociale pour assurer des débouchés commerciaux ;
- *Du Pain & des Roses* (DPDR), qui offre à des femmes vulnérables des ateliers de formation professionnalisante à l'art floral, en développant leurs compétences et créant du lien social. La nouvelle subvention accordée par la Fondation aidera DPDR à reproduire ce projet à Nantes.

D'autres projets pilotes ont été initiés cette année en Italie et au Royaume-Uni. En novembre de cette année, la Fondation s'est associée à *La Casa di Accoglienza delle Donne Maltrattate* (CADMI) à Milan, pour soutenir le projet « *Work and Freedom* » sur les 3 prochaines années. CADMI, premier centre anti-violence ouvert en 1986 en Italie, soutient les femmes victimes de violences conjugales à travers différents services : consultations psychologiques, hébergements d'urgence, soutien juridique gratuit, accès à des formations et à l'emploi. L'objectif de ce projet est de soutenir la réinsertion et le développement professionnel de 1 000 femmes victimes de violences afin d'accélérer leur rétablissement et de contribuer à leur autonomisation socio-économique et personnelle.

La Fondation a également démarré un nouveau partenariat avec le *London Black Women's Project* (LBWP), pour mettre en œuvre le projet « *The Safe Haven Project* ». Cette initiative vise d'une part à mieux comprendre et documenter l'impact du harcèlement sexuel dans le monde du travail sur les femmes issues de minorités ethniques et les femmes migrantes et, d'autre part, à mieux les accompagner. Le projet partagera les bonnes pratiques en la matière, développera l'accès aux conseils juridiques et administratifs pour ces femmes, et veillera à ce que les bénéficiaires soient étroitement associées à la mise en place des services qui leur seront offerts.

Enfin, la Fondation Kering soutient des associations de terrain, en travaillant avec des *Fonds pour les Femmes :*

En 2021, la Fondation a poursuivi quatre autres partenariats avec des Fonds pour les Femmes : *Rosa Fund* au Royaume-Uni, *Mediterranean Women's Fund* en France et en Italie, *Fondo Semillas* au Mexique, et la *Women Foundation of California* aux États-Unis.

Ainsi, par l'intermédiaire de la *Women's Foundation of California*, la Fondation Kering soutient *FreeFrom*, une 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, 99 % des survivantes de violences conjugales sont également victimes de violences financières, ce qui les empêche de quitter leur partenaire.

En particulier, grâce au soutien de la Fondation 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 qui travaillent sur la prévention et la sensibilisation aux cyberviolences auprès des jeunes filles et garçons et une qui s'adresse à la communauté LBTQI+, *Les Corner*, qui œuvre auprès de femmes lesbiennes victimes de violences conjugales. Au cours des quatre dernières années, l'association, fondée par huit jeunes bénévoles de Hong Kong, a mené des formations de sensibilisation aux violences conjugales, 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.

5.4.1.2 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 de ces violences afin de mettre un terme à leur perpétuation. En 2021, la Fondation Kering renforce son soutien auprès des jeunes, en particulier les jeunes garçons, pour briser le cycle des violences.

Aux États-Unis, à New York, la Fondation renouvelle son engagement pour les trois prochaines années auprès de *The New York City Alliance Against Sexual Assault* (NYCAASA), et son projet *Dream Own Tell* (DOT), un programme novateur qui aide les jeunes issus de communautés défavorisées à prévenir les violences sexuelles. *Project DOT* offre à ces jeunes, qui n'ont bien souvent pas accès aux programmes traditionnels d'éducation sexuelle, une plateforme pour créer et partager des messages positifs avec leurs communautés. Au cours des trois dernières années, 373 jeunes ont participé au programme. Cette année, les ateliers ont accueilli 64 participants notamment des jeunes femmes racisées, des jeunes issus de la communauté LGBTQI+, des jeunes immigrés, des jeunes dont les mères ont été ou sont incarcérées, et des jeunes en situation socio-économique difficile.

En parallèle, la Fondation soutient depuis 2018, et jusqu'à la fin de l'année 2021, l'association *Promundo* aux États-Unis et son programme *Manhood 2.0*, qui vise à faire évoluer les mentalités de jeunes hommes entre 15-24 ans en les amenant à réfléchir au système de valeurs inégalitaires dans lequel ils ont été élevés, à leur définition de ce qu'est « être un homme » et aux conséquences sur leur santé physique et mentale ainsi qu'à leurs relations. Depuis le début de ce projet, 45 éducateurs ont été formés avec des résultats positifs, puisque 90 % d'entre eux ont déclaré qu'ils se sentaient plus efficaces pour accompagner les jeunes hommes au sein du programme *Manhood 2.0*.

En 2021, la Fondation Kering et *Promundo*, ont poursuivi la *Global Boyhood Initiative*, afin de fournir à des garçons plus jeunes (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. Fondée sur des entretiens avec des jeunes garçons et des parents, cette initiative se concentre sur quatre fondamentaux pour une masculinité positive : exprimer ses émotions, accepter les autres, se libérer des stéréotypes et libérer la parole. Après le lancement de ce projet aux États-Unis en 2020, la Fondation et *Promundo* ont entrepris cette année des recherches quantitatives et qualitatives sur le sujet au Royaume-Uni et en France, auprès de garçons âgés de 4 à 13 ans et leurs parents, afin de les interroger sur l'éducation, la violence, les disparités ethniques, la justice juvénile, les attitudes de genre et la sexualité.

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, 700 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. Dans le contexte de la crise sanitaire de 2020, *Gendes* a lancé une ligne téléphonique d'urgence, destinée à prendre en charge individuellement les hommes sur le point de commettre des violences. En 2020, 610 hommes ont contacté cette ligne d'urgence, et cette année, 1 208 hommes ont pu être accompagnés grâce à l'assistance téléphonique.

Enfin, en 2021, la Fondation Kering a poursuivi son engagement sur le sujet de l'inceste, afin de briser le cycle intergénérationnel des violences et le silence qui l'entoure. En effet, selon l'Organisation mondiale de la santé, 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.

C'est en réponse à cette inacceptable réalité que la Fondation avait soutenu l'ouverture d'une campagne de consultations « Prise en charge des situations d'inceste » au sein de La Maison des femmes de Saint Denis en 2019. En 2021, 57 femmes victimes d'inceste ont été accompagnées et 229 consultations effectuées.

La Fondation a également soutenu *Make.org* et la *Grande Cause pour la Protection de l'Enfance* en partenariat avec le Secrétaire d'État chargé de l'Enfance et des Familles, Adrien Taquet, afin d'agir avec le réseau d'associations expertes pour mettre un terme à ces violences et protéger les plus jeunes. En septembre de cette année, *Make.org* a dévoilé un plan d'actions, en présence de Monsieur le Juge Édouard Durand, responsable de la Commission sur les violences sexuelles et l'inceste, regroupé en quatre grandes axes : sensibilisation et prévention ; détection et signalement ; procédures judiciaires et sanctions ; prise en charge.

5.4.1.3 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.

En interne, en janvier 2021, la Fondation Kering a publié une *Politique globale sur les violences conjugales*, en coordination avec la direction des Ressources Humaines du Groupe. Celle-ci garantit un soutien adapté et confidentiel à toute personne employée au sein de Kering et ses marques, victime de violences, 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.

La Politique globale sur les violences conjugales rentre dans un programme plus large développé par la Fondation depuis 2011 qui vise à créer un environnement de travail bienveillant et sûr pour toutes les victimes de violences. La Fondation Kering forme les collaborateurs au sein du Groupe et des Maisons pour comprendre, écouter et orienter des femmes victimes de violences conjugales en partenariat avec les associations de référence : la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF-France), *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re – Italie) ; *Women's Aid* (Royaume-Uni) le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV, États-Unis). Ce sont 1 685 collaborateurs qui ont été formés, y compris le Comité exécutif. Depuis 2021, la Fondation a également mis à disposition un e-learning de 30 minutes disponible en anglais, français et italien pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En externe, la Fondation cherche à mobiliser d'autres acteurs afin qu'ils rejoignent ce combat. 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 10 entreprises autour des fondations FACE et Kering, L'Oréal, Korian, BNP Paribas, Carrefour, le Fonds de solidarité *OuiCare,* SNCF, Publicis, PwC, l'Epnak et l'Agence française de développement (AFD). A l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre les violences faites aux femmes, le réseau a diffusé en 2021 un second podcast « *One In Three Women, le podcast* » qui met en lumière le rôle clé de l'entreprise face aux violences conjugales. Le podcast compte à date plus de 1 200 écoutes.

Par ailleurs, la Fondation a soutenu la série *H24, 24H dans la vie d'une femme*, diffusée sur Arte, chaîne de télévision culturelle européenne. *H24* éclaire les diverses formes de violences que peuvent vivre les femmes à chaque heure du jour et de la nuit, à travers une collection de vingt-quatre courts métrages inspirés de faits réels et portés par vingt-quatre actrices internationales. Dans le cadre de son soutien, la Fondation a élaboré la liste des ressources associatives pour les femmes survivantes, disponible sur le site d'Arte et le site de la Fondation. En complément, à l'occasion de la Journée Internationale de la lutte contre les violences faites aux femmes, la Fondation a organisé deux *live* sur Instagram mettant en avant les femmes qui ont réalisé *H24* et les femmes qui combattent cette violence au quotidien, à travers les associations partenaires de la Fondation Kering, *En avant toute(s)* et La Maison des femmes de Saint-Denis.

Au cours de cette année 2021 et afin de mettre en lumière les histoires de femmes survivantes de violences, ainsi que les professionnels qui les accompagnent, la Fondation Kering a lancé *Les Portraits de la Fondation Kering*. Neuf épisodes sont disponibles sur le site de la Fondation Kering et sur la chaîne YouTube du Groupe.

Enfin, la Fondation Kering sollicite les compétences, professionnelles et personnelles, des collaborateurs du Groupe pour soutenir les associations ou les entrepreneurs sociaux partenaires. La pandémie de Covid-19 a suspendu le Programme international de volontariat de la Fondation en 2020 et 2021. À un niveau plus local et depuis cette année, les opportunités de volontariat sont désormais disponibles sur la nouvelle plateforme *Giving Back*, lancée par les Ressources humaines de Kering. Les collaborateurs en France, en Italie et au Royaume-Uni peuvent consacrer une heure par semaine, une demi-journée par trimestre ou une journée par semestre à des associations locales, selon leurs besoins.

5.4.2 Les actions philanthropiques des Maisons du Groupe

Parallèlement aux actions menées par la Fondation Kering, chacune des Maisons se mobilise pour des causes qui leur sont chères, sous forme 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. Au total, en 2021, ce sont plus de 8 330 000 euros qui ont été consacrés à différentes causes par les Maisons, sur des sujets variés, comme l'intégration et la lutte contre les discriminations, la santé et la lutte contre la maladie, la protection de l'environnement pour lesquels les actions conduites par les Maisons sont détaillées ci-dessous. On retiendra que de nombreuses autres actions sont mises en œuvre au profit de l'éducation ou de la préservation de patrimoines culturels, artistiques ou historiques.

Plusieurs de ces actions – dans les domaines de la santé, l'environnement, etc. – sont menées au bénéfice des femmes, public au cœur des priorités du groupe Kering, et des enfants, pour plus de 2 170 000 euros sur les 8 330 000 euros totaux.

Un engagement pour les femmes et les enfants

En 2021, les 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 2 170 000 euros.

En Italie, Brioni continue de proposer un service d'assistance psychologique avec une *hotline,* mis en place en 2017. Géré par l'*Unione Donne in Italia* (UDI) – *Pescara*, association spécialisée dans les droits des femmes, ce projet apporte un soutien aux collaborateurs, avec une attention spécifique portée aux femmes, et leur fournit les bons outils pour gérer et résoudre de manière positive les conflits et les situations stressantes. Le service d'assistance a été étendu à tous les sites de production (non seulement Penne, Civitella et Montebello mais aussi Curno) en 2020 et ce format a été maintenu en 2021.

Toujours en Italie, les Maisons ont poursuivi leurs engagements auprès des associations spécialisées dans la lutte contre les violences conjugales, comme Pomellato, qui a renouvelé son soutien auprès de *Casa di Accoglienza delle Donne Maltrattate di Milano* (CADMI) à Milan, et Kering Eyewear, qui a fait un don au *Centro Veneto Progetti Donna* en Vénétie. Ces deux associations sont membres de D.i.Re, réseau national des associations spécialisées qui accompagnent les femmes victimes de violences conjugales avec un soutien global : psychologique, émotionnel, et juridique.

Les Maisons se sont aussi engagées en faisant des dons de produits et en participant à des évènements de levée de fonds : Bottega Veneta, Boucheron et Saint Laurent ont ainsi soutenu *Un Avenir pour les Enfants du Monde* (AEM) et leur évènement *Dîner au Rwanda*, à hauteur de 28 900 euros.

De son côté, Boucheron a accordé 49 000 euros en soutien à l'association Partage et à son projet Cantines du monde, qui permet à environ 1 100 enfants de l'école des Salines à Madagascar de bénéficier d'une cantine scolaire pendant un an.

Saint Laurent a tenu à reverser 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, récoltant ainsi un total de 160 000 euros.

La Maison Saint Laurent a également renouvelé son soutien auprès de *Charity: water*, qui travaille auprès d'associations locales dans le monde, dans le but d'apporter de l'eau potable aux populations qui en sont dépourvues. Ce projet contribue notamment à libérer les femmes et les jeunes filles qui sont habituellement responsables de la collecte de l'eau chaque jour, leur permettant ainsi d'avoir le temps de poursuivre leur éducation et leur activité professionnelle. Au cours des quatre dernières années, Saint Laurent a financé des projets en Éthiopie, au Rwanda, au Malawi et en Inde pour apporter de l'eau potable à plus de 8 000 personnes.

En Angleterre, Alexander McQueen a reversé plus de 150 000 euros à *A Team Arts Education*, une organisation communautaire d'éducation artistique, qui travaille avec les jeunes pour encourager leurs aspirations à poursuivre des carrières artistiques et de design.

Avec sa campagne mondiale *Chime for Change*, Gucci a poursuivi son soutien à des organisations telles que l'*UNHCR*, *Women for Afghan Women*, *BEAWARENOW*, *Promundo* et *D.i.Re* à hauteur de 820 000 euros. Ces associations œuvrent à faire respecter la sécurité, la santé et les droits des femmes du monde entier, qu'elles soient transgenres, autochtones, racisées, issues de minorités ethniques ou en situation d'handicap. Parmi ses partenariats, Gucci a renforcé son engagement auprès de *Mothers to Mothers* à hauteur de 175 000 euros pour soutenir des services de santé pour des femmes et des enfants au Ghana, et en particulier pour équiper les femmes séropositives de connaissances et d'outils pour mettre fin à la transmission du VIH de la mère à l'enfant.

L'insertion et la lutte contre les discriminations

Cette année, environ 2 150 000 euros ont été consacrés à l'intégration et la lutte contre les discriminations.

Balenciaga s'est engagée auprès de l'association *Share Africa* – Forum de la jeunesse, de la créativité, de l'innovation et de la résilience – en proposant à cinq jeunes créatifs africains du mentorat avec des membres du Comité Exécutif ainsi qu'une participation à hauteur de 50 000 euros.

Grâce à un don de tissus ainsi qu'une collaboration continue autour du lancement du parfum Intensee, Brioni a soutenu *Colori Vivi Sartoria*, atelier de création où les femmes réfugiées apprennent les principes de la confection, leur permettant ainsi de se qualifier, mais aussi de s'assurer un revenu stable et de devenir financièrement indépendantes. Gucci a, de son côté, mené plusieurs actions pour l'insertion et la lutte contre les discriminations. À travers le programme d'économie circulaire *Gucci-Up*, la Maison a continué à soutenir les femmes défavorisées en faisant des dons de tissus équivalents à plus de 80 000 euros à des ONGs et des coopératives sociales en Italie telles que *Progetto Quid, Colori Vivi Sartoria*, et *WeWorld*. Ces associations, qui recyclent ou *upcyclent* les tissus donnés, travaillent avec des personnes marginalisées, en particulier des femmes, en leur offrant des programmes de formation afin de promouvoir leur réinsertion.

De son côté, Pomellato a soutenu l'association *San Patrignano Onlus*, qui travaille avec des personnes marginalisées dépendantes, à hauteur de 10 000 euros.

Toujours en Italie, Bottega Veneta soutient cette année *Adecco Foundation* via l'embauche de réfugiés dans leurs usines de Vénétie. À ce stade, deux personnes ont été embauchées, une en CDI et l'autre en stage.

Au Royaume-Uni, Bottega Veneta s'est engagé auprès de *Metallic Fund*, association qui, via des bourses et du mentorat, vise à élever les talents et à lutter contre les inégalités dans les industries créatives et à inspirer d'autres acteurs.

La santé et la lutte contre la maladie

La santé et la lutte contre la maladie sont également des priorités pour les Maisons. Un montant supérieur à 1 000 000 euros a été consacré à cette cause en 2021.

Girard-Perregaux a fait un don de produits à *Only Watch* – pour une vente aux enchères au profit de projets comme la lutte contre la dystrophie musculaire. Ulysse Nardin a reversé près de 10 000 euros à la santé et la lutte contre la maladie, en soutenant des associations comme *Les petits doudous, Cansearch, Association Intervall* et *Leman Hope*. Boucheron a fait don de près de 20 000 euros à des associations telles que Stars Solidaires, pour la recherche sur les maladies neuromusculaires génétiques rares et le Rotary Club, pour soutenir l'hôpital Lariboisière en France. La Maison Saint Laurent, quant à elle, a dédié plus de 36 000 euros à *Fashion for Sidaction, amfAR* et *AIDES*. Alexander McQueen a également soutenu *amfAR* à hauteur de 45 000 euros pour contribuer à la recherche médicale contre le sida. Balenciaga s'est engagée auprès de plusieurs associations afin de sensibiliser et contribuer à la recherche sur le cancer du sein, comme *Korea Breast Cancer Fund* et *Hudson Valley Making Strides*.

Bottega Veneta a continué son soutien pour la recherche scientifique en Italie avec des bourses pour les chercheurs de l'université de Padoue, ainsi que pour le laboratoire de virologie de l'Institut national des maladies infectieuses Lazzaro Spallanzani à Rome, et l'hôpital de microbiologie et de virologie Domenico Cotugno à Naples. 150 000 euros ont été versés cette année pour le deuxième cycle de subventions, soit un total de 300 000 euros sur deux ans.

Pour finir, Gucci a significativement contribué à diverses initiatives dédiées à la santé et la lutte contre la maladie en soutenant des associations telles que *Susan G. Komen*, le *AIRC Foundation for Cancer Research in Italy*, le *European Institute of Oncology*, en Italie, *Great Ormond Street Hospital* et le *National AIDS Trust* au Royaume-Uni. Gucci a également poursuivi son travail avec *UNICEF* pour soutenir la livraison équitable de vaccins contre le Covid-19.

Protéger l'environnement et son écosystème

En 2021 et dans le prolongement de la stratégie du Groupe, les engagements des Maisons en faveur du développement durable et de l'environnement ont mobilisé une somme d'environ 660 000 euros.

Balenciaga a poursuivi son projet de reforestation dans la province de Gujarat, en Inde, en partenariat avec l'ONG *Up2Green Reforestation*, avec un soutien financier de plus de 35 000 euros. Ce projet vise à améliorer la résilience des communautés, en particulier celle des femmes.

En Chine, Qeelin a réitéré son engagement auprès de *World Wildlife Fund* (WWF) en faisant don de plus de 60 000 euros pour restaurer et protéger les forêts de bambou ravagées, habitat naturel du panda.

Gucci a continué son partenariat de trois ans avec *The Lion's Share (United Nations Development Programme Multi Partner Trust Fund)*, un fond pour la conservation de la faune et le bien-être des animaux, lancé en 2020. Ce partenariat se matérialise sous la forme d'un don de plus de 127 000 euros en 2021.

Boucheron, de son côté, a dédié plus de 24 000 euros à la protection de l'environnement, sous forme de dons de produits à *Birdlife International Tokyo* et d'un soutien financier à *Cœur de Forêt*, à Madagascar, qui lutte contre la déforestation en travaillant avec des communautés locales.

Enfin, Ulysse Nardin s'est engagé pour la conservation des océans en soutenant *Water Family* et *The Ocean Race Summits*.

6 - 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*)

Le groupe Kering publie dans le présent chapitre « Développement durable » la Déclaration de performance extra-financière pour l'exercice 2021, 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 règlement « 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.

Par ailleurs, le Groupe présente les tables de concordance suivantes au regard de référentiels internationaux majeurs :

- avec le référentiel SASB – Apparel, Accessories & Footwear (*Sustainability Accounting Standards Board*). La table est disponible sur le site internet de Kering, section Développement durable/Reporting et Indicateurs ;
- avec le référentiel UNGP (Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme). La table est disponible sur le site internet de Kering, section Développement durable/Reporting et Indicateurs ;
- avec le référentiel TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*). La table est disponible dans le chapitre 3, section 3.2.4 de la présente DPEF et sur le site internet de Kering.

Un glossaire reprenant les principaux documents qui encadrent et structurent la démarche Développement durable du Groupe est disponible sur le site internet de Kering, section Développement durable/Reporting et Indicateurs, et détaille le contenu de chaque document clé.

	GRI	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
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 4.1 ; 4.2 ; 5.1
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
		Chapitre 5
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, sections 3.1 ; 3.2 ; 4.2
		Chapitre 4, sections 6 et 7
Taxonomie :		
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 3.2

Performance extra-financière	GRI	Global compact	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
CONSÉQUENCES SOCIALES ET SOCIÉTALES, DROITS DE L'HOMME, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET L'ÉVASION FISCALE			
Emploi :		**#3 à 6**	
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 3.1
Organisation du travail :		**#3 à 6**	
Organisation du temps de travail			Chapitre 4, section 3.1
Absentéisme	403-10		Chapitre 4, section 3.1
Santé et Sécurité :		**#1 à 6**	
Conditions de santé et de sécurité au travail	403-1 à 403-8		Chapitre 4, sections 3.1 et 4.1
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles	403-9		Chapitre 4, section 3.1
Relations sociales :		**#3 à 6**	
Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	402-1		Chapitre 4, section 3.1
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 3.1
Formation :		**#3 à 6**	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	404-2		Chapitre 4, sections 3.1 ; 3.2 ; 4.1
Nombre total d'heures de formation	404-1		Chapitre 4, section 3.1
Égalité de traitement :		**#1 à 6**	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	405-1		Chapitre 4, sections 2 ; 3.1 ; 5.4
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	405-1		Chapitre 4, section 3.1
Politique de lutte contre les discriminations	405-1		Chapitre 4, sections 2 ; 3.1 ; 5.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable :		**#1 à 6**	
Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	203-1, 203-2		Chapitre 4, sections 3.1. ; 4.1 ; 5.2
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	203-1, 203-2		Chapitre 4, section 5. 2
Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et les modalités du dialogue avec celles-ci			Chapitre 4, section 5.1
Actions de partenariat ou de mécénat			Chapitre 4, section 5.4
Sous-traitance et fournisseurs :		**#1 à 10**	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	413-1 à 414-2		Chapitre 4, sections 4.1 ; 4.2 Chapitre 5 (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 (plan de vigilance)
Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	**416-1 & 2**		**Chapitre 4, section 4.1**
Informations relatives à la lutte contre la corruption : actions engagées pour prévenir la corruption	**102-16205-1 à 205-3**	**#10**	**Chapitre 4, section 2**

Performance extra-financière	GRI	Global compact	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme :	**406-1 à 412-3**	**#1 à 6**	**Chapitre 4, sections 2 ; 3.1 ; 4.1 ; 5.1 ; 5.4**
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	
Respect du bien-être animal			**Chapitre 4 section 4.2**
CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES			
Politique générale en matière environnementale :		**#7 à 9**	**Chapitre 4 ; section 3.2**
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 ; 3.2 ; 4.1 ; 4.2
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions			Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
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
Pollution :		**#7 à 9**	
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, sections 3.2, 4.2
Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses			Chapitre 4, sections 3.2, 4.2
Économie circulaire :	**301-3**		**Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2**
Prévention et gestion des déchets :			Chapitre 4, sections 3.2, 4.2
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	306-2		Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
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 3.2 ; 4.2
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	303-1, 303-3, 303-5		Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	301-1, 301-2		Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	302-1 à 5		Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
Utilisation des sols			Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
Changement climatique :	**201-2, 305-1 à 305-5**	**#7 à 9**	**Chapitre 4, sections 1 ; 3.2 et 4.2**
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 3.2 ; 4.2
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique			Chapitre 4, sections 3.2 ; 4.2
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 ; 3.2 ; 4.2
Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	**304-1 à 4**	**#7 à 9**	**Chapitre 4, sections 3.1 ; 3.2 et 4.2**

7 - 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 2021

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1048 (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1048, portée disponible sur www.cofrac.fr) et en cours d'adaptation de notre système de management dans le cadre de l'évolution des modalités de notre accréditation décidée par le COFRAC (passage de la norme ISO 17020 à ISO 17029), 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 l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion 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 l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que certaines informations sélectionnées par l'entité et présentées dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel. Ces informations sont les suivantes : consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées, part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe, émissions associées au transport « B to B », tonnes de CO_2 « compensées » (« offset »).

Conclusion d'assurance modérée sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière 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 l'entité sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

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 présentés dans la Déclaration et 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 ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- 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 extrafinanciers, 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) ;
- 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 l'entité 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. 225105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance et les actions relatifs aux principaux risques (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 l'entité 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 aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

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 six personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et mars 2022.

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 quinzaine 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.

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 2eme 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'entité 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 [(1).]
- 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 l'entité 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 [(2)], 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 [(3)] et couvrent entre 41 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 des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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 l'entité, 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_2 associées, part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe, émissions associées au transport « *BtoB* », tonnes de CO_2 « 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 66 % et 96 % des informations concernées.

Paris-La Défense, le 4 mars 2022

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bénédicte Margerin	Julien Rivals
Associée, Audit	Associé, Développement Durable

Annexe :

Indicateurs et résultats quantitatifs sélectionnés :

- Sociaux : 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, Nombre d'audits sociaux et répartition par sévérité des anomalies, Pourcentage des fournisseurs évalués « conformes », « partiellement conformes », « en progrès attendus » et « en zéro tolérance ».
- Environnementaux : Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées, Part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe, Émissions associées au transport *BtoB*, Consommation d'eau industrielle.

(1) Informations qualitatives sélectionnées : Faits marquants de 2021, mise en œuvre des Kering Standards et des dispositifs de suivi de l'alignementet de la traçabilité
(2) Cf. Annexe
(3) Maisons ou entités sélectionnées pour les indicateurs sociaux et environnementaux :
- Gucci, Bottega Veneta, Alexander McQueen.
- Autres entités sélectionnées pour les indicateurs environnementaux : Blutonic Tannery (pour l'eau industrielle) et Kering Group Operations (LGI pour les émissions de CO_2 du transport *BtoB).*

8 - 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 2021

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 » [1]) , préparées conformément aux procédures utilisées par la Société (ci-après le « Référentiel ») et présentées au sein de la section 3.2.2.2 du document d'enregistrement universel établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 au 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 du document d'enregistrement universel et qui est disponible 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 les facteurs d'impacts environnementaux (« multipliers ») et de monétisation utilisés. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement.

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 collectés ; et
- de partager notre conclusion avec le management de la Société.

(1) Montant total de l'impact environnemental estimé en € pour 2021 ; Intensité (montant €EP&L/1 000€ de chiffre d'affaires) pour 2021, Evolution du montant total et de l'intensité avec 2020 en % (périmètre comparable), Cartographie des impacts 2021 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 2021.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction Développement durable de 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).

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 euros pour 2021 ;
- l'intensité (montant en €EP&L/1 000 euros de chiffre d'affaires) pour 2021 ;
- l'évolution du montant total et de l'intensité avec 2020 en % (pro forma) ;
- 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 2021 ;
- la répartition des impacts par matière première (Tiers 3 & 4) pour 2021.

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 tenu compte du contrôle interne pertinent pour la préparation des Informations par la Société lors de notre évaluation des risques.

Nous avons également :

- 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 [(1)] 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 4 mars 2022

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'E P&L : Alexander McQueen, Bottega Veneta, Gucci (consommations d'énergie et émissions de CO_2 associées) et Kering Group Operations (LGI pour les émissions de CO_2 du transport *BtoB*).
Informations relatives aux Tiers 3 & 4 de l'E P&L : Bottega Veneta (cuir, cachemire), Boucheron (diamant, or), Gucci (cuir, cachemire, laine, laiton, or) et Saint Laurent (cuir, laiton).

CHAPITRE 5
Risques et contrôle interne

1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 282

1.1 Périmètre et principes d'organisation 282

1.2 Principes généraux de la gestion des risques 282

1.3 Les composantes de la gestion des risques 283

1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne 284

1.5 Principes généraux de contrôle interne 285

1.6 Composantes du contrôle interne 285

1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière 289

2 - Présentation des risques 291

2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe 291

2.2 Risques liés à la créativité 295

2.3 Risques liés à la croissance 296

2.4 Risques liés à l'expertise 305

2.5 Risques liés aux talents 313

2.6 Risques liés au développement durable 315

2.7 Assurance et couverture des risques 319

3 - Plan de vigilance 2021 320

3.1 Introduction 320

3.2 Cartographie des risques 320

3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants 322

3.4 Mesures de contrôle 323

3.5 Mécanisme d'alerte 331

3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité 331

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 2021. 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 2021 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.

2011
Première cartographie consolidée des risques présentée au Comité des risques

2013
Le Groupe a initié la gestion des exercices d'identification et d'analyse des risques sur un outil informatique dédié. **Cet outil garantit une méthodologie commune** aux activités et permet d'étendre le périmètre des managers inclus dans ces sessions de travail

2014
Le Groupe a étendu sa démarche d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers de la holding

2015
Le Groupe a étendu sa démarche d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers des pôles Kering en Amériques et Asie-Pacifique

2019
Le Groupe a introduit une approche descendante *(top-down)*, en plus de son approche ascendante *(bottom-up)* à l'étape d'identification des risques. Des **réunions de restitution** avec les participants aux exercices d'identification et d'évaluation des risques ont été mises en place

2020
Compte tenu de la pandémie, **le Groupe a adapté son approche** (e.g., réunions à distance)

2021
Les risques ont été rationalisés et rattachés aux fondamentaux du Groupe. La cartographie des risques du Groupe inclut la mise à jour de l'évaluation des risques réalisée dans le cadre du **Devoir de vigilance**, ainsi que les premières évaluations des risques climatiques réalisées dans le cadre des **recommandations de la TCFD**

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 trois fois en 2021. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit lors de la réunion du mois de juin 2021 et du Conseil d'administration lors de la réunion du mois d'octobre 2021.

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.

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'éluder 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 12 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 entreprend 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.

Le Comité d'audit de Kering se réunit au minimum quatre fois par an. Les sujets qui doivent être portés à sa connaissance augmentent. Ainsi, cette année, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois, afin de traiter l'ensemble des sujets en profondeur.

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 2021 et compte tenu du contexte de pandémie, la direction de l'Audit interne Groupe a réalisé trente-cinq missions d'audit excluant les audits 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 2021, la direction de l'Audit interne du Groupe était composé de 20 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.

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.

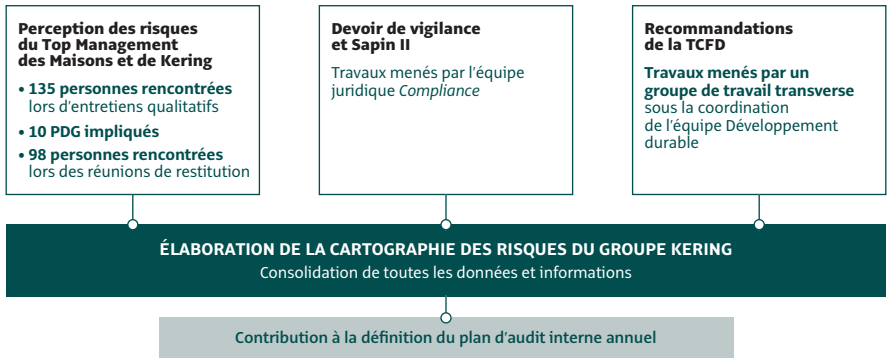
Les missions d'audit sont réparties entre les deux Commissaires aux comptes titulaires : Deloitte et KPMG.

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 ;
- 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'efficience 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. L'intégralité du contenu des questionnaires d'auto-évaluation est en cours de révision. Les travaux ont débuté au deuxième semestre 2021 et se poursuivront en 2022. L'objectif est d'évaluer le contrôle interne au travers de questionnaires mis à jour pour la campagne d'auto-évaluation 2022, en proposant 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 2021.

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'efficience 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 biannuel. 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'appuient 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, d'analystes (financiers et extra-financiers) et de salariés. La Direction Générale, le Directeur financier et la direction de la Communication financière sont les interlocuteurs des analystes financiers et des investisseurs. La direction des Ressources humaines gère quant à elle l'information auprès des 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.

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. Le tableau ci-dessous présente les neuf principaux facteurs de risques du Groupe (présentant les niveaux de criticité les plus importants (niveaux 1 et 2)) :

	Libellé du risque
Niveau 1	Droits humains et libertés fondamentales
Niveau 2	Biens immobiliers Changement climatique Macroéconomie et géopolitique Covid-19 Cybersécurité et systèmes d'information Modèle d'affaires de Kering Initiatives majeures de Kering Talents

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.

Cette année, le Groupe a décidé de classifier ses risques à partir des fondamentaux du Groupe, 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 2021, le tableau ci-dessous hiérarchise l'ensemble des facteurs de risques du Groupe par typologie :

Fondamental	Niveau de criticité	Libellé du risque
CRÉATIVITÉ	2	Modèle d'affaires de Kering
CROISSANCE	2	Macroéconomie et géopolitique Covid-19 Initiatives majeures de Kering
	3	Production et fabrication Risques de fraude et de corruption Réseau de distribution Image Approvisionnement
EXPERTISE	2	Biens immobiliers Cybersécurité et systèmes d'information
	3	Risques financiers Risques juridiques
	4	Respect des lois fiscales nationales et normes internationales
TALENTS	2	Talents
DÉVELOPPEMENT DURABLE	1	Droits humains et libertés fondamentales
	2	Changement climatique
	3	Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation Stocks

Risques liés à la situation en Ukraine et en Russie

Avec l'aggravation de la crise russo-ukrainienne devenue un conflit armé depuis le 23 février 2022, Kering a annoncé le 4 mars 2022 la fermeture temporaire des magasins exploités par les Maisons du Groupe en Russie (aucun magasin n'est géré en propre en Ukraine).

Néanmoins, l'exposition directe du Groupe à cette crise reste à ce jour limitée, le Groupe ayant réalisé en 2021 de l'ordre de 1 % de son chiffre d'affaires annuel en Ukraine et en Russie. La valeur nette des actifs qu'il y détient est non matérielle.

À plus long terme, en fonction de sa durée et de son ampleur, le conflit pourrait le cas échéant affecter la croissance économique mondiale et par conséquent le marché du luxe.

Le principal risque résultant de la crise en cours se rapporte donc à la croissance, en premier lieu en lien avec l'environnement macroéconomique et géopolitique et dans une moindre mesure au titre de l'image et de l'approvisionnement.

Au regard de l'instabilité actuelle, les risques liés à la Cybersécurité mais également les risques financiers et juridiques se sont accrus mais le Groupe estime avoir engagé les actions nécessaires pour réduire au maximum tant la probabilité d'occurrence des risques que leurs impacts.

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 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 et 2.6 du présent chapitre. 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 la Note 14 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2021.

2.3 Risques liés à la croissance

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 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

L'année 2021 a été marquée tant pour l'industrie du Luxe que pour Kering en particulier par un rebond de l'activité qui leur permettent d'afficher un chiffre d'affaires en progression par rapport à 2019. Néanmoins, les conséquences de la pandémie de Covid-19 ont encore affecté les opérations du Groupe en 2021 avec, au cours de l'année, des épisodes de confinement, des restrictions de circulation et un recul majeur et persistant des flux touristiques. Les risques associés à l'émergence de nouveaux variants sont en outre susceptibles de peser sur l'activité du Groupe en 2022.

La crise sanitaire en cours est l'exemple type et sans précédent de crise majeure affectant significativement et durablement l'économie mondiale et ayant un impact matériel sur l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe et sa profitabilité.

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, comme l'ont montré les performances des marques du Groupe par géographie, affectent de façon inégale les régions dans lesquelles le Groupe opère.

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 presque 1 600 boutiques exploitées en propre, réparties quasiment à parts égales entre pays matures et pays émergents. Les ventes réalisées en direct (de l'ordre de 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 pourrait trouver sa fin à court ou moyen termes, 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, au cours des prochaines décennies, le nombre d'individus qui appartiendront à la « classe moyenne mondiale » devrait quasi-doubler, la majeure partie de cette croissance venant de l'Asie.

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 profitabilité 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.

Covid-19

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

L'économie mondiale a été fortement impactée en 2020 par la pandémie de Covid-19, l'ampleur de la récession n'étant la même selon les régions. En lien avec l'assouplissement des contraintes sanitaires, l'activité a rebondi au printemps 2020 en Asie puis pendant l'été pour les économies des pays matures. Au cours du second semestre, la reprise a été plus progressive pour les pays affectés par une circulation active du virus, particulièrement en Europe de l'Ouest.

Dès les premiers mois de 2021, en dépit d'une situation sanitaire ayant entrainé au cours de l'hiver la mise en œuvre de restrictions de circulation et d'activité généralisées ou ciblées dans certaines parties du monde, le rebond des économies s'est accéléré, semblant globalement suivre une forme de V. L'évolution de la pandémie dans la seconde moitié de l'année, notamment la diffusion rapide du variant Omicron, ne semble pas avoir affecté très matériellement la croissance mondiale à ce jour.

Le dynamisme de la consommation domestique et le niveau de confiance des consommateurs ont à l'évidence porté la croissance en 2021 du marché mondial du Luxe. La faiblesse de flux touristiques continue d'avoir un impact négatif sans pour autant obérer sa reprise du marché. Ainsi, le rebond de l'activité de l'ensemble des marques de Luxe pourrait atteindre + 31 % à change constant par rapport à 2020 [(1)].

Il en résulte que la pandémie a eu un impact limité sur les performances du Groupe en 2021. Cependant, l'activité du Groupe a pu rester en 2021 directement et indirectement affectée par la pandémie et ses conséquences induites.

Actions engagées

Le Groupe avait mis en place en 2020 un certain nombre de mesures pour faire face aux conséquences de la pandémie de Covid-19, sur différents aspects et à différents niveaux.

Le rebond de l'industrie du Luxe en 2021, et plus globalement une lente mais graduelle amélioration de la situation sanitaire, ont permis aux Maisons du Groupe de revenir à des modes de fonctionnement plus normatifs.

Les principales actions engagées en 2021 pour gérer les risques associés à la pandémie peuvent être résumées comme suit :

Conception, fabrication, approvisionnement et logistique

- Poursuite des investissements afin de davantage digitaliser la conception et la commercialisation des produits.
- Mise en place systématique de campagnes de vente virtuelles.
- Adaptation des collections et du *merchandising* afin de mieux répartir le lancement des nouveautés tout au long de la saison, accompagné de campagnes de communication et d'animation dans le réseau de magasins.
- Accélération de la transformation des activités logistiques pour réduire les délais de livraison, gagner en agilité et renforcer les capacités logistiques en région.

Distribution et Clients

- Développement de capacités de ventes à distance et augmentation du nombre d'actions de *clienteling*.
- Croissance continue des ventes en ligne supportée par les investissements du Groupe dans les plateformes digitales et le développement des E-concessions (la pénétration de l'E-commerce atteint environ 15 % des ventes *retail* des Maisons de Luxe du Groupe en 2021 contre 13 % en 2020).
- Déploiement de la stratégie d'exclusivité accrue de la distribution, avec rationalisation des ventes aux distributeurs tiers (baisse des ventes *wholesale* de - 3 % à taux de change constant pour les Maisons de Luxe du Groupe sur 2 ans dont - 39 % pour Gucci).

Parties prenantes

- Maintien de protocoles sanitaires stricts pour garantir la sécurité et la santé de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients.
- Mise en place d'accords pérennes sur le télétravail.
- Définition de procédures relatives au retour des salariés sur site dans le respect des normes sanitaires.
- Renforcement des infrastructures informatiques et de leur sécurité, pour faciliter la généralisation du télétravail.
- Maintien de la cellule d'aide et d'accompagnement pour les employés.
- Attention continue apportée à la préservation de l'emploi et aux niveaux de rémunération.
- Poursuite des initiatives visant à soutenir les fournisseurs.

Financiers

- Décalages de certaines ouvertures ou rénovations compte tenu de la difficulté à conclure les négociations avec les propriétaires ou à lancer les chantiers dans des contextes sanitaires dégradés dans certaines régions au cours du premier semestre de 2021.
- Adaptation de la base de coûts : principalement liée à la renégociation des loyers et à une revue des coûts administratifs. Les Maisons ont en revanche réinvesti dans le domaine de la communication, du marketing et pour ce qui concerne le fonctionnement des magasins afin de pleinement exploiter les opportunités offertes par le rebond de l'activité.
- Réduction du risque de crédit, liquidité du groupe accrue.

(1) Source : Bain - Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study (étude publiée en novembre 2021 et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021)

Initiatives majeures de Kering

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Difficultés à soutenir la stratégie du Groupe en ayant priorisé adéquatement les projets, à acquérir une vision globale de toutes les initiatives en cours et de leurs interdépendances, à identifier (voire anticiper) les risques liés aux projets et les plans de remédiation associés.

Exemple(s) de situation(s)

- Délai de livraison allongé entraînant une augmentation des coûts.
- 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.
- 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.
- 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 2020.

Les objectifs principaux du *Transformation Office* 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.

La coordination et 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 menés 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 ;
3. des besoins d'adaptation méthodologiques permettant une livraison plus sécurisée des projets.

Au-delà du travail de consolidation, le *Transformation Office* 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...).

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. En 2021, l'organisation a été renforcée via le « TIL » (Test & Innovation Lab), laboratoire dédié et accrédité ISO / IEC 17025 (Accredia) pour plus de 170 méthodes de tests, capable de tester l'ensemble des matières premières et produits finis en soutien à l'innovation et au contrôle qualité.

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'avéreraient 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 5.2.4 « Contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

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 ès qualités 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 cinq juristes conformité basés à Paris, Hong Kong, Shanghai et Tokyo, (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.

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.

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.

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 en présentiel, qui en 2021 ont concerné plus de 2 000 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, 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.

- Remédiation :

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.

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 profitabilité 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.

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 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.

Par ailleurs, Kering partage avec ses salariés et met à jour régulièrement des lignes directrices sur l'utilisation des réseaux sociaux par les salariés.

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.

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.

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 menace 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 en 2019, 2020 et 2021 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 d'un fonds, le Fonds Régénératif pour la Nature, créé par Kering et Conservation International pour soutenir la transition du secteur de la mode vers une agriculture régénératrice.

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 les parties 3.2.5 « Impact environnemental de nos opérations », et 4.2 « Préserver le capital naturel sur toute notre chaîne d'approvisionnement » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

2.4 Risques liés à l'expertise

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

Au sein du Groupe, il existe deux équipes distinctes en charge des biens immobiliers : l'une est en charge de la prospection des meilleures localisations, l'autre est en charge du suivi du projet de construction/réhabilitation. Ces équipes gèrent les types de missions suivantes : (i) l'assistance aux Maisons pour les ouvertures, les relocalisations de sites et les *outlets*, (ii) l'acquisition d'immeubles, (iii) la définition et développement du projet (iv) la direction des travaux dans les boutiques, les entrepôts et les bureaux, et (v) la gestion des sites en propriété ou en location pour Kering Corporate.

Le Groupe veille à mettre en place de nombreuses mesures de contrôle pour limiter ce risque, 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.

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 patchs 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'efficience 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, 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 patchs 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 2021 sur les différents canaux de communication interne du Groupe.

Concernant la protection des données clients, 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-divulgation 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 2021, 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* ;
- 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.

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.

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 + 348,3 millions d'euros au 31 décembre 2021, 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 2021, aurait un impact de 64,2 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 13,2 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe au 31 décembre 2021.
- 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 22.2 des comptes consolidés annuels 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 2021, Kering détenait 624 211 de ses propres actions, soit 0,5 % de son capital social confirmant sa faible exposition. Kering détenait également 3,96 % du capital de PUMA à l'issue de la cession de 5,91 % en 2021 réduisant ainsi davantage son exposition.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 22.3 des comptes consolidés annuels.

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 22.1 des comptes consolidés annuels 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 2021 qui s'élève à 3 035,0 millions d'euros contre 4 365,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 (Note 21.6 des comptes consolidés annuels).

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, le Groupe mobilise pour 702,0 millions d'euros son programme de NEU CP déposé auprès de la Banque de France.

Enfin, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 5 248,7 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La Note 22.7 des comptes consolidés annuels 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.
- Déclaration 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 2021 (voir Note 25). 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 la Note 31 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2021).

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 les Notes 21 et 31 annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2021 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

Actif dans le secteur du luxe, le groupe Kering dispose de données clients dont la valeur marchande est potentiellement plus importante que celle d'autres secteurs. Consciente du risque d'utilisation inappropriée de ces données et du développement des législations dans ce domaine, Kering œuvre à développer un programme de conformité cohérent afin d'appréhender ces sujets de manière structurée et cohérente entre ses différentes Maisons, tout en renforçant sa stratégie commerciale et digitale.

Kering a formalisé son positionnement à cet égard dès mars 2021 par un engagement formel de la direction quant aux valeurs qu'elle entend défendre en matière de protection des données à caractère personnel. Ces mêmes engagements ont été formalisés au sein de chaque Maison du Groupe pour garantir leur effectivité.

Par ailleurs, dans un contexte où la connaissance des flux de données s'avère essentielle, Kering et l'ensemble des Maisons défendent une approche rigoureuse des enjeux inhérents aux transferts internationaux de données à caractère personnel. Le Groupe et ses Maisons se sont engagés dans une révision globale de l'ensemble de leurs liens contractuels avec leurs partenaires essentiels. L'objectif étant de s'assurer que ces derniers présentent des garanties suffisantes quant à la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées et, plus généralement, que l'ensemble des flux transfrontaliers bénéficie d'un niveau de protection substantiellement équivalent à celui qui est garanti dans l'Union européenne. En parallèle, des réflexions sont menées afin que cette approche, principalement européenne, intègre à l'avenir d'autres législations pertinentes, comme la récente loi chinoise en matière de protection des données (« Personal Information Protection Law » ou « PIPL »).

De manière plus transversale, Kering anticipe le besoin de refondre certains processus existants pour répondre à la complexification croissante de la législation applicable en matière de protection des données. À titre d'exemple, de nombreuses autorités de protection de données renforcent leur position quant aux enjeux relatifs aux cookies et autres traceurs nécessitant une vigilance accrue quant à la mise en conformité juridique et opérationnelle des sites internet. Ainsi, grâce à un programme de transformation interne croisant les expertises juridiques, digitales et informatiques, les processus existants sont revus et intégrés de manière à mieux prendre en considération les législations locales et les nouveaux enjeux numériques.

Enfin, et de manière notable, 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. Ainsi, grâce à l'engagement fort de chaque Maison, le taux de suivi de cette première formation par tous les collaborateurs dans le monde s'élève en 2021 à 90,41 %.

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, et en accord avec son Code d'éthique, Kering s'engage à respecter, et à faire en sorte que toutes les sociétés du Groupe respectent, 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, le groupe Kering dispose d'une équipe fiscale compétente constituée de spécialistes au niveau régional ainsi qu'au sein de son siège ayant un haut niveau de compétence et de formation continue.

Afin d'appréhender les différentes problématiques de nature fiscale susceptibles de se présenter, la direction Fiscale du groupe Kering, 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 Kering applique et respecte les principes suivants :

- disposer de tous les moyens humains et matériels 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 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.

Lancée en 2020, la politique de *Baby Leave* qui accorde 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.

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 multi-canal, 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.

Une attention particulière est notamment portée aux équipes de création et de design au sein des Maisons afin de pérenniser l'identité de ces dernières et de nourrir la vision d'une « créativité au service d'un Luxe qui allie audace et héritage ». Il existe en effet un lien fort entre une marque de luxe et son Directeur artistique, dont l'attitude doit refléter les valeurs de la marque et respecter celles du Groupe. Le départ d'un Directeur artistique génère une période d'incertitude susceptible d'avoir un impact important sur la marque (notamment image et réputation, dépréciation d'actifs) mais c'est un risque auquel toutes les Maisons de luxe peuvent être un jour confrontées et doivent apprendre à gérer. Le portefeuille de marques de Kering permet cependant de réduire l'impact de ce risque au niveau du Groupe.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la gestion des talents sont notamment présentés dans les parties 3.1 « Valoriser l'humain » et 5.3.1 « Impact territorial positif et préservation des savoir-faire » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

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.

Exemple(s) de situation(s)

- Mauvaises conditions de travail pouvant engendrer la violation de libertés fondamentales et le non-respect de droits humains et ainsi entraîner les plaintes de collaborateurs du Groupe ou de partenaires travaillant pour le Groupe et porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.
- Travail des enfants, travail forcé.
- 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, violence.
- Exploitation minière illégale.
- Non-égalité des chances et discrimination.
- Non-respect des droits des populations locales.
- Non-respect des normes du travail concernant les travailleurs migrants.

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 de valeur). 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 de valeur pour l'activité luxe, 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 de l'homme. En 2020, Kering a par ailleurs 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. Cette démarche a également été réalisée en fonction des pays d'implantation des fournisseurs du Groupe. En 2021, dans le cadre du devoir de vigilance, 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 défini, afin d'adresser les axes de progrès relevés au cours de cet exercice.

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.

Un portail collaboratif a commencé à être déployé en 2020 afin 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'offrir une plus grande transparence sur les chaînes d'approvisionnement. Les efforts d'intégration et de formation des fournisseurs se sont activement poursuivis en 2021, le système couvrant désormais plusieurs centaines de fournisseurs 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, 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 avoir une incidence sur la production et la distribution des produits finis.
- Activité économique voire la 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.
- Rupture de production en raison de l'indisponibilité ou la 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.
- 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.

Les effets physiques du changement climatique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe. Si les activités en propre (production, distribution) sont peu exposées du fait de leur faible empreinte carbone – les activités Kering ne sont d'ailleurs pas concernées par les réglementations relatives au marché des quotas d'émission de CO_2 – il n'en va pas de même pour sa chaîne d'approvisionnement. Une analyse de l'exposition au risque climatique a ainsi été réalisée dans le cadre du rapport « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », co-écrit en 2015 avec BSR. Ce rapport analyse les risques climatiques actuels et futurs 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 a publié en 2021 sa stratégie Climat qui présente de manière détaillée les engagements, objectifs et actions mises en œuvre par le Groupe, permettant de 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.

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 en 2019 dans le cadre du Fashion Pact.

Par ailleurs, Kering suit les recommandations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), dont il est membre depuis 2017. Le Groupe a ainsi publié pour la première fois en 2020 dans sa DPEF une table de concordance avec les recommandations de la TCFD. En 2021, Kering a approfondi l'évaluation des risques liés au changement climatique sur ses activités en s'appuyant notamment sur la méthode d'analyse par scénarios, et effectué un premier travail d'estimation de leurs impacts financiers. Cette approche de double matérialité s'inscrit dans la volonté du Groupe de participer à la lutte contre le changement climatique 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...).

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 a franchi une nouvelle étape en s'engageant 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 2021, le Groupe a compensé 100 % de son empreinte carbone globale (Scopes 1, 2 et 3 calculés via l'outil EP&L - hors usage et fin de vie des produits) au titre de 2020. Le détail des politiques, projets et actions mis en oeuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le changement climatique et la stratégie Climat du Groupe sont notamment présentés dans les parties 3.2. « Respecter et protéger l'environnement au sein de nos opérations » et 4.2 « Préserver le capital naturel sur toute notre chaîne d'approvisionnement » du chapitre 4 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

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 dans les sites de production. 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.

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 (comme par exemple 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 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).

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 1er janvier 2021, 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 2021 à la charge des filiales : 964 000 euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance du Groupe en 2021 : 931 000 euros (total estimé à fin 2021).

  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 1er juillet 2021, 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 1er juillet au 30 juin) ;
- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2021 HT) : 17,8 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 2021

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 (i) 5 000 salariés en leur sein ou dans leurs filiales françaises, ou (ii) 10 000 salariés en leur sein ou dans leurs filiales dans le monde entier.

La Loi sur le devoir de vigilance a modifié le Code de commerce pour créer l'obligation pour ces sociétés d'établir, de publier et de 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.

Aux termes de la Loi sur le devoir de vigilance, le Plan de vigilance doit comprendre les cinq éléments suivants :

1. une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
2. des procédures de vigilance raisonnable ainsi que d'évaluation des risques destinées à l'évaluation régulière, au regard de la cartographie des risques, des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants ;
3. des contrôles adaptés d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ;
4. un dispositif d'alerte permettant le recueil des signalements relatifs à l'existence des risques ou à la survenance d'abus ou dommages ; et
5. un dispositif de suivi destiné à l'évaluation de l'efficacité des contrôles mis en place.

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 2019, s'inscrit dans la droite ligne des grands textes internationaux de référence portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, 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 de valeur.

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 janvier 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 évolué depuis 2017. Ce plan de vigilance de 2021 a été rédigé au regard des résultats de cette cartographie des risques (le « Plan de vigilance »).

La réalisation de la cartographie des risques ainsi que l'élaboration du 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 2021 de Kering s'articule autour des cinq composantes obligatoires établies par la Loi sur le devoir de vigilance, qui sont sommairement décrites ci-dessus. 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 en considération de sa taille en tant que Maison. Boucheron a été choisi pour représenter le pôle Horlogerie et Joaillerie de Kering et les Maisons françaises.

L'élaboration de la cartographie des risques de 2021 a été réalisée en quatre étapes :

1. identification et catégorisation des risques résultant des activités de Kering, de Gucci et de Boucheron qui entrent dans le champ d'application de la Loi sur le devoir de vigilance ;
2. entretiens avec certains salariés de Kering, de Gucci et de Boucheron appartenant aux directions et départements les plus susceptibles de détenir des informations pertinentes relatives à ces risques (y compris les directions de l'Audit interne, des Ressources humaines, des Achats indirects, de la Sécurité, de l'Audit des chaînes d'approvisionnement, de la Sécurité des chaînes d'approvisionnement, et du Développement durable) ;
3. examen des documents pertinents ; et
4. évaluation de chaque risque.

3.2.1 Périmètre

Les risques suivants ont été identifiés et évalués dans le cadre de la réalisation de la cartographie des risques de 2021 :

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 d'indices tiers propres aux risques spécifiques et relatifs à trois pays (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 propres aux risques spécifiques et relatifs à trois pays.

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 à haut risque 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, pour les besoins de la réalisation de la cartographie des risques de 2021, 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 particulier dans les domaines des droits humains et des libertés fondamentales, ainsi que de la santé et de la sécurité.

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 Kering relatifs aux matières premières et aux processus de fabrication *(Kering Standards)*, ainsi que des certifications obtenues par les fournisseurs.

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 et Maroquinerie » et « Horlogerie et Joaillerie », et compte 13 Maisons en 2021.

3.3.1.1 Magasins

Au 31 décembre 2021, les Maisons de Kering exploitaient en propre 1 565 magasins dans le monde. Dans le cadre de ses objectifs de développement durable, Kering a adopté en 2020 des standards dédiés portant sur la vie commerciale de ses magasins. Ces standards fournissent des orientations spécifiques visant à atteindre l'efficacité environnementale dans les phases de conception et de construction des magasins, ainsi que dans la phase d'exploitation et de gestion des magasins. 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.

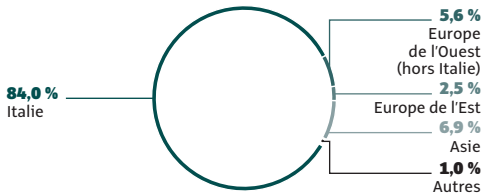
En outre, comme pour tous les autres locaux du Groupe, les magasins font l'objet d'audits réguliers conduits par la direction de l'Audit interne du Groupe en vue d'assurer la conformité aux réglementations locales concernant la gouvernance, les droits humains et la protection environnementale ainsi que 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 des employés.

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 2021, la base de données fournisseurs du Groupe, Hercules (voir description ci-dessous), était constituée d'un total de 4 107 fournisseurs actifs sur l'ensemble du Groupe. La répartition géographique de ces fournisseurs est la suivante :



Créé en 2015, le système de gestion de la conformité 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 sont 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 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 a affiné et clarifié les standards qui régissent ces audits. Comme plus amplement décrit dans la section V ci-dessous, 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 (y compris les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, l'utilisation des plastiques et les pratiques de recyclage) 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 fournisseurs directs de matières premières représentant 80 % du chiffre d'affaires de la catégorie. Tous les nouveaux fournisseurs doivent être audités avant de pouvoir être qualifiés. Des audits réguliers sont également réalisés tout au long de la relation avec le fournisseur. En particulier, 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 de cartographies des risques dédiées. Si un risque majeur, pour lequel Kering applique une politique de tolérance zéro, est identifié lors de ces audits (par exemple, un cas de travail forcé ou de sous-traitance non déclarée), Kering peut refuser d'établir la relation contractuelle avec le fournisseur envisagé ou mettre fin à la relation avec un fournisseur existant. 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 2021, cette base de données comprenait 4 107 fournisseurs actifs. En 2021, le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement a réalisé 3 420 audits sur ces fournisseurs. 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, les fournisseurs stratégiques, ainsi que certains fournisseurs du secteur de l'horlogerie.

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 de valeur. 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. Ainsi, diverses directions au niveau de Kering et des Maisons sont concernées par la gouvernance au quotidien des droits humains.

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 en ce qui concerne 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 chaque Maison.

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 35 spécialistes qui sont rattachés à la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, qui est elle-même membre du Comité exécutif du Groupe et Présidente du Comité d'éthique du Groupe. La fonction Développement durable comprend plus de 90 collaborateurs au sein du Groupe, notamment dans la direction Développement durable, les équipes Développement durable des Maisons, et d'autres structures dédiées telles que le *Materials 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. 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. L'équipe Inclusion et diversité compte actuellement plus de 100 membres sur l'ensemble du Groupe.

Direction de l'Audit interne. Comme plus amplement décrit à la section 1 du présent chapitre, la direction de l'Audit interne du Groupe évalue la mise en œuvre du dispositif de contrôles internes de Kering dans les activités internes du Groupe au moyen d'audits réguliers réalisés conformément au plan d'audit annuel.

Direction de la Sécurité. La direction de la Sécurité est chargée notamment de la mise en œuvre des mesures de sécurité prévues par la Politique mondiale relative à la santé et la sécurité 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.

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 prévalent 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 à appliquer les grands textes internationaux dans le cadre de ses activités et à 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 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 à la section 4.1.3.1 « La mise en œuvre du système d'audit social au sein du Groupe » du chapitre relatif au développement durable et sur le site internet du Groupe. .

Standards Kering relatifs aux matières premières et aux processus de fabrication (*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* recouvrent les aspects principaux suivants : (i) impact environnemental, (ii) conditions de travail et droits humains dans le cadre de la production, et (iii) procédés d'extraction des matières premières clés utilisées dans l'ensemble du Groupe, qu'elles proviennent d'une extraction minière ou autre ou d'une origine végétale ou animale. Les *Kering Standards* s'appuient sur les principes d'intégrité et de circularité, ainsi que sur le principe de précaution. 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 à la section 4.1.1 du chapitre relatif au développement durable.

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. 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 sur les trois objectifs suivants : (i) réduire l'EP&L (*Environmental Profit and Loss Account*) de Kering de 40 % par rapport à 2015, (ii) atteindre un taux de conformité de 100 % aux *Kering Standards*, et enfin (iii) assurer une traçabilité à 100 % des principales matières premières du Groupe.

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 % d'ici 2022 ; et (iv) la compensation stratégique et appropriée par le biais de solutions climatiques naturelles (*Natural Climate Solutions*) pour les émissions « difficiles à réduire ». Pour plus d'information sur la Stratégie climat de Kering, voir la section 3.2.1 du 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'information sur la Stratégie Biodiversité, voir la section 3.2.1 du chapitre relatif au développement durable.

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.

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 process 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. Didactique, ce document 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.

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. La formation proposée comprend : (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 2021, cette formation a couvert notamment les différences culturelles, le handicap invisible au travail, la revente d'articles de luxe, conformité et lutte contre la corruption, ainsi que la biodiversité et le bien-être animal. Cette formation a également permis de sensibiliser les employés à la nouvelle Politique en matière de droits humains récemment publiée ; et (ii) le programme e-learning sur les *Kering Standards*, mis à 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, en mettant à profit ces réseaux 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, appelée *Kering Planet*, qui inclut des outils interactifs tels que des quiz et des jeux sur ces sujets.

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 la conformité aux exigences des lois et règlements applicables), 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 dispose de 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 bénéficient 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 circonstances personnelles – en garantissant à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde le même minimum d'avantages 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 (i) a 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*).

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 haute 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. En 2020, la formation Éthique et Conformité comprenait ainsi un module relatif à la discrimination et au harcèlement. 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 semi-annuelle 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. À titre d'exemple, en janvier 2021, Kering a réalisé une enquête dans la région APAC pour comprendre comment accroître l'adoption du *Baby Leave*.

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 Covid-19. Ont figuré parmi ces initiatives 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 des communautés locales. Kering joue un rôle dans la vie des communautés où ses sites sont situés et travaille à la prévention et à l'atténuation de tous les impacts négatifs créés par ses activités 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, l'horlogerie dans la vallée du Jura, 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 qui permet 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* qui est un partenariat avec dix écoles de mode du monde entier visant à offrir aux groupes sous-représentés et aux communautés mondiales 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. Lancé en France et en Italie en 2021, le programme sera mis en œuvre au Royaume-Uni en 2022, puis étendu à d'autres pays.

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 Sécurité 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. Comme indiqué ci-dessus, Gucci a également obtenu la certification ISO 45001 relative 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. 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 Compte de résultat environnemental (*Environmental Profit & Loss account* – EP&L) que Kering mesure et quantifie ses progrès pour devenir un Groupe plus durable. L'EP&L permet à la société 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. Kering s'est ainsi engagé à réduire de 40 % son intensité EP&L d'ici 2025 par rapport à 2015. Conformément à ses engagements de transparence, les résultats EP&L du Groupe ainsi qu'une analyse des progrès réalisés ont été partagés via la plateforme *open source* kering-group.opendatasoft.com.

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 engagés 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. Dans le cadre de ces engagements, Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2, et poursuit son programme stratégique et volontaire de compensation, qui en 2021 a couvert 100 % de ses émissions des Scopes 1, 2 et 3, correspondant à 1 779 888 tCO_2 au titre de s2020. 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 2020, Kering 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. La proportion d'électricité d'origine renouvelable consommée par le Groupe était de 92 % en 2021 contre 66 % en 2018. 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.

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, d'accroître le recours à l'énergie renouvelable et de centraliser la gestion des achats d'énergie.

Traitement des déchets. S'efforçant de réduire au minimum la production de déchets générés par l'intensité des 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 B2C et B2B, respectivement en 2025 et 2030.

Réduction de la consommation d'eau. Kering s'efforce de réduire la consommation d'eau dans ses activités, et a constaté que 65 % de la consommation d'eau sur l'ensemble du Groupe est utilisée à des fins domestiques et 35 % 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. 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* (Fonds Régénératif pour la 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 associés 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 *Materials 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 FSC, 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 futurs 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, les standards environnementaux et sociaux. Kering compare en permanence 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 de valeur 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 de la conformité 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 microprêts 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 a œuvré 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 attentent 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 sujets 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 tous 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 d'investigations 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 et artisanes de la broderie, grâce en particulier 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 leurs 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 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. En outre, Kering a effectué en 2020 un sondage concernant l'impact de la pandémie de Covid-19 et les mesures spécifiques qui avaient été mises en œuvre par les fournisseurs pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs.

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. Comme précisé par ailleurs ci-dessus, le Groupe a entrepris de réduire de 40 % son intensité EP&L d'ici 2025 par rapport à 2015.

Approvisionnement en matières premières. L'EP&L du Groupe fait clairement apparaître que la majorité des impacts environnementaux (67 %) 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 2021, Kering a tracé 90 % de ses matières clés au moins jusqu'à leur pays d'origine, et au-delà concernant les matières animales (fourrure, cuir, peaux précieuses). À horizon 2025, Kering a pour objectif d'assurer la traçabilité à 100 % de ses matières premières clés, qui devront être parfaitement conformes aux *Kering Standards* afin de réduire encore 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. Comme indiqué ci-dessus, le Groupe continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre. En 2021, Kering a volontairement compensé 100 % de ses émissions des Scopes 1, 2 et 3, correspondant à 1 779 888 tCO_2 pour 2020. 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 d'une part 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. Kering et ses Maisons ont également mis en place de nombreuses initiatives et conclu plusieurs partenariats 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, ou de faire don de matériels et matières premières comme les tissus. 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. De plus, *le Materials 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 de bien-être animal, sociale et environnementale. 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, le bétail, 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, Kering a annoncé en septembre 2021 qu'à compter des collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'emploiera de fourrure. Les équipes de Kering et des Maisons ont effectué de nombreuses visites d'élevages, qui ont toutefois dû être interrompues en 2020 en période de crise sanitaire globale. Kering s'est concentré en 2020 sur 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 est 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 Fonds Régénératif pour la 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 qui garantissent 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 (Asie-Pacifique 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 le Comité d'éthique du Groupe, ce dernier étant présidé par la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering. 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 rétorsion 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 à la disposition du public sur le site web du Groupe.

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 au comportement en question.

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'information sur le déploiement de cette campagne et sa mise à jour, voir section 2.3 du chapitre relatif au développement durable.

3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité

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. Les résultats de la cartographie des risques 2021, ainsi que le plan d'action général qui y est associé, ont été partagés avec le Comité d'audit du Groupe au début du mois de juin 2021.

La mise en œuvre du dispositif de contrôles internes 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. De plus, comme indiqué ci-dessus, la mise en œuvre globale du plan d'action adopté à la suite de la cartographie des risques de 2021 est supervisée par le département Conformité du Groupe, qui procède à des revues de conformité régulières pour veiller à la bonne mise en œuvre par les entités du Groupe et les Maisons des politiques et procédures liées à la conformité de Kering, notamment du point de vue du respect des droits humains. D'autre part, un certain nombre de fonctions au niveau du Groupe, notamment la direction Développement durable et l'équipe Inclusion et diversité, interviennent en soutien des Maisons dans le cadre de la mise en œuvre des politiques et stratégies de Kering.

En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement du Groupe, 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.

Kering a également mis en place des indicateurs de suivi et de performance conçus pour renforcer la supervision de la mise en œuvre effective des contrôles décrits ci-dessus.

CHAPITRE 6
États financiers au 31 décembre 2021

1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2021 334

1.1 Compte de résultat consolidé 334

1.2 État du résultat global consolidé 335

1.3 Bilan consolidé 336

1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 337

1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés 338

1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021 339

2 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 399

3 - Comptes annuels de la société Kering SA 404

3.1 Bilan actif aux 31 décembre 2021 et 2020 404

3.2 Bilan passif aux 31 décembre 2021 et 2020 404

3.3 Compte de résultat 405

3.4 Tableau des flux de trésorerie 405

3.5 Variation des capitaux propres 406

3.6 Annexe comptable 406

3.7 Autres informations 419

3.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices 421

4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 422

5 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 426

1 - COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	**5**	**17 645,2**	**13 100,2**
Coût des ventes		(4 576,7)	(3 590,6)
Marge brute		**13 068,5**	**9 509,6**
Charges de personnel	6	(2 444,1)	(2 070,0)
Autres produits et charges opérationnels courants		(5 607,2)	(4 304,4)
Résultat opérationnel courant		**5 017,2**	**3 135,2**
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(219,8)	163,0
Résultat opérationnel		**4 797,4**	**3 298,2**
Résultat financier	9	(273,2)	(341,7)
Résultat avant impôt		**4 524,2**	**2 956,5**
Charge d'impôt	10	(1 280,4)	(759,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1,0	(7,6)
Résultat net des activités poursuivies		**3 244,8**	**2 189,7**
dont part du Groupe		*3 164,6*	*2 160,2*
dont part des intérêts minoritaires		*80,2*	*29,5*
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées		**11,1**	**(9,8)**
dont part du Groupe		*11,1*	*(9,8)*
dont part des intérêts minoritaires		*-*	*-*
TOTAL GROUPE			
Résultat net		**3 255,9**	**2 179,9**
dont part du Groupe		*3 175,7*	*2 150,4*
dont part des intérêts minoritaires		*80,2*	*29,5*

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net, part du Groupe		**3 175,7**	**2 150,4**
Résultat de base par action *(en euros)*	11.1	25,49	17,20
Résultat dilué par action *(en euros)*	11.1	25,49	17,20
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		**3 164,6**	**2 160,2**
Résultat de base par action *(en euros)*	11.1	25,40	17,28
Résultat dilué par action *(en euros)*	11.1	25,40	17,28
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		**3 361,3**	**1 972,2**
Résultat de base par action *(en euros)*	11.2	26,98	15,78
Résultat dilué par action *(en euros)*	11.2	26,98	15,78

1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net		**3 255,9**	**2 179,9**
dont part du Groupe		*3 175,7*	*2 150,4*
dont part des intérêts minoritaires		*80,2*	*29,5*
Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :		**219,9**	**(124,7)**
variation des écarts de conversion		*219,9*	*(124,7)*
montants transférés au compte de résultat		*-*	*-*
Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :	**22.6**	**(279,4)**	**152,3**
variation de juste valeur		*(260,6)*	*222,0*
montants transférés au compte de résultat		*(33,6)*	*(61,6)*
effets d'impôt		*14,8*	*(8,1)*
Variation des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence :		**-**	**3,8**
variation de juste valeur		*-*	*2,1*
montants transférés au compte de résultat		*-*	*1,7*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat		**(59,5)**	**31,4**
Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :	**24**	**16,5**	**1,3**
variation des écarts actuariels		*18,2*	*1,3*
effets d'impôt		*(1,7)*	*0,0*
Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :	**17.2**	**82,4**	**290,1**
variation de juste valeur		*90,7*	*295,8*
effets d'impôt		*(8,3)*	*(5,7)*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat		**98,9**	**291,4**
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		**39,4**	**322,8**
dont part du Groupe		*25,2*	*333,3*
dont part des intérêts minoritaires		*14,2*	*(10,5)*
RÉSULTAT GLOBAL		3 295,3	2 502,7
dont part du Groupe		*3 200,9*	*2 483,7*
dont part des intérêts minoritaires		*94,4*	*19,0*

1.3 Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	12, 14	2 891,2	2 452,2
Marques et autres immobilisations incorporelles	13	7 032,1	6 985,8
Droits d'utilisation sur contrats de location	15.1	4 301,5	3 956,8
Immobilisations corporelles	16	2 966,9	2 670,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence		31,1	36,2
Actifs financiers non courants	17	1 053,8	1 688,6
Actifs d'impôt différé	10.3	1 352,6	1 177,4
Autres actifs non courants		6,0	17,4
Actifs non courants		**19 635,2**	**18 984,6**
Stocks	18	3 368,9	2 845,5
Créances clients et comptes rattachés	19	977,2	910,4
Créances d'impôt courant		821,6	600,5
Actifs financiers courants	17	22,2	158,0
Autres actifs courants		974,8	1 062,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.1	5 248,7	3 442,8
Actifs courants		**11 413,4**	**9 020,1**
Actifs détenus en vue de la vente		**19,0**	**0,7**
TOTAL ACTIF		31 067,6	28 005,4

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres - Part du Groupe		13 346,8	11 820,9
Capitaux propres - Part des intérêts minoritaires		389,4	214,1
Capitaux propres	**20**	**13 736,2**	**12 035,0**
Emprunts et dettes financières à long terme	21	2 975,5	3 815,3
Passifs non courants sur contrats de location	15.2	3 825,8	3 545,8
Passifs financiers non courants	23	0,1	80,0
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	24	88,9	107,5
Provisions non courantes	25	16,4	18,4
Passifs d'impôt différé	10.3	1 452,3	1 485,1
Autres passifs non courants		198,4	183,6
Passifs non courants		**8 557,4**	**9 235,7**
Emprunts et dettes financières à court terme	21	2 441,6	1 776,2
Passifs courants sur contrats de location	15.2	675,3	538,0
Passifs financiers courants	23	743,0	338,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 741,9	1 489,6
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	24	12,3	12,2
Provisions courantes	25	137,7	212,4
Dettes d'impôt courant		1 148,0	901,3
Autres passifs courants		1 824,9	1 466,8
Passifs courants		**8 724,7**	**6 734,6**
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente		**49,3**	**0,1**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		31 067,6	28 005,4

1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(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
Au 1er janvier 2020		**125 017 916**	**505,1**	**2 428,4**	**(570,8)**	**(174,5)**	**(80,1)**	**8 170,0**	**10 278,1**	**160,5**	**10 438,6**
Résultat net								2 150,4	2 150,4	29,5	2 179,9
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						(113,7)	442,4	4,6	333,3	(10,5)	322,8
Résultat global						**(113,7)**	**442,4**	**2 155,0**	**2 483,7**	**19,0**	**2 502,7**
Variation de capital de Kering SA											
Variations de capital des filiales									-	25,4	25,4
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	7							9,0	9,0	-	9,0
Annulation d'actions Kering auto-détenues	20.1		(5,0)	(565,8)	570,8				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues [1]	20.1	(95 000)			(53,9)			(0,2)	(54,1)	-	(54,1)
Distributions de dividendes	20.2							(870,7)	(870,7)	(10,1)	(880,8)
Autres variations [2]								(25,1)	(25,1)	19,3	(5,8)
Au 31 décembre 2020		**124 922 916**	**500,1**	**1 862,6**	**(53,9)**	**(288,2)**	**362,3**	**9 438,0**	**11 820,9**	**214,1**	**12 035,0**
Résultat net								3 175,7	3 175,7	80,2	3 255,9
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						206,1	(197,1)	16,2	25,2	14,2	39,4
Résultat global						**206,1**	**(197,1)**	**3 191,9**	**3 200,9**	**94,4**	**3 295,3**
Variation de capital de Kering SA											
Variations de capital des filiales									-	94,5	94,5
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	7							20,6	20,6	-	20,6
Annulation d'actions Kering auto-détenues	20.1		(1,3)	(207,9)	209,2				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues [1]	20.1	(854 211)			(534,8)			(3,5)	(538,3)	-	(538,3)
Distributions de dividendes	20.2							(1 122,3)	(1 122,3)	(23,3)	(1 145,6)
Autres variations [2]								(35,0)	(35,0)	9,7	(25,3)
Au 31 décembre 2021		**124 068 705**	**498,8**	**1 654,7**	**(379,5)**	**(82,1)**	**165,2**	**11 489,7**	**13 346,8**	**389,4**	**13 736,2**

(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

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies		**3 244,8**	**2 189,7**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	4.1	1 453,2	1 439,0
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	27	17,7	(282,8)
Capacité d'autofinancement	**27**	**4 715,7**	**3 345,9**
Charges/(produits) d'intérêts financiers		214,5	277,4
Dividendes reçus		(2,3)	-
Charge d'impôt courant	10.1	1 458,5	657,0
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		**6 386,4**	**4 280,3**
Variation du besoin en fonds de roulement	28	(38,0)	44,4
Impôt payé		(1 472,9)	(1 436,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**4 875,5**	**2 888,6**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	29	(934,0)	(786,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6,3	2,9
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		(465,8)	6,2
Reclassement en Actifs détenus en vue de la vente de la trésorerie et équivalents de trésorerie de Girard-Perregaux & Ulysse Nardin		(21,2)	-
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée		(1,4)	656,3
Acquisitions d'autres actifs financiers		(121,7)	(267,9)
Cessions d'autres actifs financiers		1 049,0	186,0
Intérêts et dividendes reçus		37,3	6,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(451,5)**	**(196,5)**
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	20.2	(998,3)	(1 000,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(26,7)	(9,3)
Transactions avec les intérêts minoritaires		2,2	(27,5)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	20.2	(538,3)	(54,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	21.4	62,5	1 443,1
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	21.4	(583,2)	(642,3)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		152,2	(258,6)
Remboursements des passifs sur contrats de location	15.2	(775,5)	(787,3)
Intérêts versés et assimilés		(221,8)	(287,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**30**	**(2 926,9)**	**(1 623,1)**
Flux nets liés aux activités abandonnées		**(2,4)**	**(4,3)**
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		20,9	97,8
Variation nette de la trésorerie		**1 515,6**	**1 162,5**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	**26**	**3 000,1**	**1 837,6**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**26**	**4 515,7**	**3 000,1**

1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021

Présentation des comptes consolidés **340**
Note 1 Généralités 340
Note 2 Faits marquants de l'exercice 2021 340
Note 3 Événements postérieurs à la clôture 342
Note 4 Secteurs opérationnels 342

Notes sur le compte de résultat consolidé **344**
Note 5 Chiffre d'affaires 344
Note 6 Charges de personnel et effectifs 344
Note 7 Paiements fondés sur des actions 345
Note 8 Autres produits et charges opérationnels non courants 346
Note 9 Résultat financier 347
Note 10 Impôt sur le résultat 348
Note 11 Résultat par action 350

Notes sur le bilan consolidé **351**
Note 12 Écarts d'acquisition 351
Note 13 Marques et autres immobilisations incorporelles 352
Note 14 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation 353
Note 15 Contrats de location 353
Note 16 Immobilisations corporelles 356
Note 17 Actifs financiers 357
Note 18 Stocks 358
Note 19 Créances clients et comptes rattachés 359
Note 20 Capitaux propres 359
Note 21 Endettement financier net 361
Note 22 Instruments dérivés et gestion des risques de marché 364
Note 23 Passifs financiers 369
Note 24 Provisions pour retraites et autres avantages similaires 369
Note 25 Provisions et passifs éventuels 372

Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés **372**
Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie 372
Note 27 Capacité d'autofinancement 373
Note 28 Variation du besoin en fonds de roulement 373
Note 29 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 373
Note 30 Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières 374

Autres informations **375**
Note 31 Engagements hors-bilan 375
Note 32 Transactions avec les parties liées 375
Note 33 Principes et méthodes comptables 376
Note 34 Liste des entités consolidées 388
Note 35 Honoraires des commissaires aux comptes 398

PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 – 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. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée sur Euronext Paris.

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2021 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2022.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2021 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 que publiées et approuvées 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.

NOTE 2 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021

Investissement dans Vestiaire Collective

Kering a annoncé le 1er mars 2021 avoir investi environ 5 % dans Vestiaire Collective, première plateforme mondiale de mode de seconde main, dans le cadre d'une nouvelle levée de fonds de 178 millions d'euros et conjointement avec un nouvel actionnaire, la société d'investissement américaine Tiger Global Management. Les actionnaires historiques, Maximilian Bittner, PDG de Vestiaire Collective, Bpifrance, Condé Nast, le groupe Eurazeo, certains des fonds gérés par Fidelity International, Korelya Capital, Luxury Tech Fund et Vitruvian Partners ont également réinvesti.

Après une très bonne année 2020, qui a vu le volume de transactions sur la plateforme augmenter de plus de 100 % par rapport à l'année précédente, cette levée de fonds octroie le statut de « licorne » à Vestiaire Collective et positionne idéalement l'entreprise pour amorcer une nouvelle phase d'accélération de sa croissance.

En investissant dans Vestiaire Collective et en étant représenté au Conseil d'administration, Kering illustre sa stratégie pionnière au sein du secteur, qui consiste à soutenir le développement de modèles innovants, s'ouvrir aux nouvelles tendances de marché et explorer de nouveaux services pour les clients de la mode et du Luxe.

Kering renforce ses capacités logistiques mondiales avec une nouvelle plateforme dans le nord de l'Italie

Kering a annoncé, le 8 avril 2021, la finalisation de la première phase de sa nouvelle plateforme logistique à Trecate, dans la région du Piémont, dans le nord de l'Italie. Une première partie du bâtiment est opérationnelle depuis mars 2020, la seconde (qui représente plus de 100 000 m²) est progressivement mise en service depuis le troisième trimestre 2021.

Construit en un temps record, le nouveau centre logistique du Groupe s'étend sur plus de 162 000 m² (soit l'équivalent de 20 terrains de rugby) et associe des technologies et des systèmes d'automatisation de pointe, une grande évolutivité, ainsi que des processus durables et innovants au service du bien-être des employés.

Ce centre permettra de répondre aux demandes internationales des Maisons du Groupe provenant des entrepôts régionaux, des boutiques en propre, des sites d'e-commerce et du réseau *wholesale*. Il améliorera considérablement les capacités de livraison (jusqu'à 80 millions de pièces par an) et de stockage (jusqu'à 20 millions de pièces) du Groupe. Il permettra plus précisément de réduire de 50 % les délais grâce à des livraisons plus rapides et de renforcer encore la collaboration avec les Maisons du Groupe.

Plus de 250 personnes travaillent actuellement dans le centre. Ce nombre devrait être porté à 900 d'ici la fin de l'année 2022. Le site est exploité par XPO Logistics, partenaire logistique de longue date de Kering, qui emploie la main-d'œuvre du site en charge des opérations de stockage.

Cession de 5,91 % de PUMA

Kering a annoncé, le 27 mai 2021, la cession, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, de 5,91 % du capital de PUMA SE pour un montant total d'environ 805 millions d'euros, correspondant à un prix de cession de 90,3 euros par action PUMA.

À la suite de cette transaction, Kering détient une participation de 3,96 % au capital de PUMA. Le produit net de la transaction a été affecté aux besoins généraux de Kering et renforce encore davantage sa structure financière.

Gouvernance d'entreprise chez Kering

En raison de l'évolution des fonctions qu'elle assume pour la société Exor dont elle est également administratrice et afin d'éviter tout potentiel conflit d'intérêts, Ginevra Elkann a démissionné de son mandat d'administratrice au Conseil d'administration de Kering avec effet au 27 avril 2021.

Kering Eyewear acquiert le lunetier de luxe danois LINDBERG

Kering Eyewear et la famille Lindberg ont signé le 8 juillet 2021 un accord en vue de l'acquisition par Kering Eyewear de 100 % du capital de LINDBERG. L'acquisition a été finalisée le 30 septembre 2021.

Fondée en 1969 au Danemark, avec l'ouverture d'un magasin d'optique par Poul-Jørn Lindberg et son épouse, LINDBERG a pris une ampleur internationale sous la direction de leur fils Henrik. La marque est aujourd'hui connue dans le monde entier pour ses montures optiques haut de gamme au design unique, ultra-légères et personnalisables, avec une spécialisation dans les montures en titane. LINDBERG a bâti sa renommée sur son offre sur-mesure, adaptée aux attentes de ses clients grâce à une fabrication artisanale permettant des milliards de combinaisons et à un vaste choix de matériaux allant du titane à l'acétate en passant par la corne de buffle, le bois ou les métaux précieux. LINDBERG a mis au point des procédés de fabrication innovants et des technologies brevetées, comme des montures hypoallergéniques, multi-ajustables et aux charnières dépourvues de vis, qui sont autant d'éléments distinctifs de la marque. Véritable pionnier de son industrie, LINDBERG bénéficie d'un positionnement de marché unique et allie une taille significative, une forte profitabilité et un important potentiel de croissance.

Cette acquisition marque une étape majeure dans le développement de Kering Eyewear et s'intègre parfaitement à sa stratégie. Depuis son lancement en 2014, Kering Eyewear a déployé un modèle d'affaires innovant lui permettant d'atteindre une taille critique, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros en 2021. Cette opération renforce encore davantage le positionnement de Kering Eyewear en tant qu'acteur clé sur le segment des lunettes haut de gamme, grâce à l'addition d'une marque propre, dotée d'une grande légitimité sur les montures optiques, d'un savoir-faire unique et d'un service client d'excellence. Leur forte complémentarité permet ainsi à LINDBERG et Kering Eyewear de s'appuyer sur leurs forces respectives tout au long de la chaîne de valeur. Des synergies en matière de distribution et de couverture géographique, notamment, contribuent à renforcer le potentiel de développement de Kering Eyewear et à accroître encore sa profitabilité.

Les entités de LINDBERG ont été intégrées dans les comptes consolidés du Groupe au 30 septembre 2021. L'allocation du prix d'acquisition sera finalisée au cours de l'exercice 2022.

Allocation de la première tranche du programme de rachat d'actions propres

Le Groupe a finalisé la première tranche de son programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021. Ces rachats ont été réalisés dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021.

Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 titres ont été rachetés au prix moyen d'acquisition de 643,70 euros, soit un montant total de 418,4 millions d'euros. 325 000 actions ainsi rachetées dans le cadre de cette première tranche ont été annulées le 10 décembre 2021. La part restante des actions rachetées a été allouée à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

Par ailleurs, au cours du premier semestre 2021, le Groupe a racheté 204 211 de ses actions dans le cadre des autorisations accordées par les Assemblées générales du 16 juin 2020 et 22 avril 2021. L'ensemble des actions a été alloué à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Changement de Directeur de la création chez Bottega Veneta

Bottega Veneta et Daniel Lee ont annoncé le 10 novembre 2021 leur décision commune de mettre fin à leur collaboration. Daniel Lee était à la tête de la création de la Maison depuis le 1er juillet 2018. Daniel Lee a apporté une nouvelle énergie à la marque et a grandement contribué au nouvel élan dont bénéficie aujourd'hui Bottega Veneta.

Bottega Veneta a annoncé, le 15 novembre 2021, la nomination de Matthieu Blazy en tant que Directeur de la création. Né à Paris en 1984, Matthieu Blazy est diplômé de La Cambre, à Bruxelles. Il a commencé sa carrière dans la mode en tant que Designer Homme pour Raf Simons, avant de rejoindre Maison Martin Margiela pour prendre en charge la ligne « Artisanal » et les défilés prêt-à-porter Femme. En 2014, il devient Senior Designer chez Céline, avant de retrouver Raf Simons chez Calvin Klein de 2016 à 2019. Il est nommé Directeur du design prêt-à-porter chez Bottega Veneta en 2020. De nationalité française et belge, il vit entre Anvers et Milan.

NOTE 3 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Kering annonce la 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.

Héritières d'une longue tradition horlogère, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin n'ont cessé d'évoluer depuis leur acquisition par Kering, tout en préservant leur identité. Alliant approche innovante en matière de design et savoir-faire technique, elles ont repensé leurs univers de produits, lancé de nouveaux modèles iconiques, et réorganisé leurs distributions, avec l'ouverture de magasins en propre et des liens plus forts avec les plus grands distributeurs horlogers.

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.

L'opération devrait être finalisée à la fin du premier semestre 2022 (Cf. Note 8).

NOTE 4 – SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels sont décrits en Note 33.4.

4.1 Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Total Maisons de Luxe	Corporate et autres	Total
2021							
Chiffre d'affaires [1]	**9 730,9**	**2 521,0**	**1 502,8**	**3 264,7**	**17 019,4**	**625,8**	**17 645,2**
Résultat opérationnel courant	**3 714,6**	**714,6**	**286,5**	**459,6**	**5 175,3**	**(158,1)**	**5 017,2**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	596,0	199,9	162,4	275,3	1 233,6	219,6	1 453,2
EBITDA	4 310,6	914,5	448,9	734,9	6 408,9	61,5	6 470,4
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(218,7)	3,2	(25,0)	(14,4)	(254,9)	205,5	(49,4)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	323,8	71,8	67,0	180,0	642,6	291,4	934,0
Actifs sectoriels au 31 décembre 2021	**11 926,3**	**2 579,0**	**1 703,1**	**3 563,4**	**19 771,8**	**2 746,8**	**22 518,6**
Passifs sectoriels au 31 décembre 2021	**4 423,8**	**1 288,1**	**923,3**	**1 578,3**	**8 213,5**	**1 275,1**	**9 488,6**
2020							
Chiffre d'affaires [1]	**7 440,6**	**1 744,4**	**1 210,3**	**2 281,3**	**12 676,6**	**423,6**	**13 100,2**
Résultat opérationnel courant	**2 614,5**	**400,0**	**172,0**	**180,6**	**3 367,1**	**(231,9)**	**3 135,2**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	610,4	189,9	161,6	276,6	1 238,5	200,5	1 439,0
EBITDA	3 224,9	589,9	333,6	457,2	4 605,6	(31,4)	4 574,2
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(259,0)	(64,2)	(31,0)	(62,8)	(417,0)	227,1	(189,9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	205,8	52,7	48,4	153,7	460,6	326,3	786,9
Actifs sectoriels au 31 décembre 2020	**11 110,4**	**2 405,4**	**1 623,9**	**3 384,8**	**18 524,5**	**2 376,7**	**20 901,2**
Passifs sectoriels au 31 décembre 2020	**3 978,5**	**1 109,0**	**845,4**	**1 421,5**	**7 354,4**	**1 141,3**	**8 495,7**

(1) Hors chiffre d'affaires intra-groupe.

4.2 Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Asie-Pacifique (hors Japon)		6 695,4	4 975,7
Europe de l'Ouest		4 045,0	3 657,1
Amérique du Nord		4 685,3	2 742,4
Japon		1 059,4	931,1
Reste du monde		1 160,1	793,9
TOTAL	5	17 645,2	13 100,2

4.3 Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	2 891,2	2 452,2
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 032,1	6 985,8
Droits d'utilisation sur contrats de location	4 301,5	3 956,8
Immobilisations corporelles	2 966,9	2 670,2
Autres actifs non courants	6,0	17,4
Actifs sectoriels non courants	**17 197,7**	**16 082,4**
Stocks	3 368,9	2 845,5
Créances clients et comptes rattachés	977,2	910,4
Autres actifs courants	974,8	1 062,9
Actifs sectoriels	**22 518,6**	**20 901,2**
Participations dans les sociétés mises en équivalence	31,1	36,2
Actifs financiers	1 076,0	1 846,6
Actifs d'impôt différé	1 352,6	1 177,4
Créances d'impôt courant	821,6	600,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 248,7	3 442,8
Actifs détenus en vue de la vente	19,0	0,7
TOTAL ACTIF	31 067,6	28 005,4

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs d'impôt différé sur les marques	1 420,8	1 455,5
Passifs sur contrats de location	4 501,1	4 083,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 741,9	1 489,6
Autres passifs	1 824,9	1 466,8
Passifs sectoriels	**9 488,7**	**8 495,7**
Capitaux propres	13 736,2	12 035,0
Emprunts et dettes financières	5 417,1	5 591,5
Passifs financiers	743,1	418,1
Autres passifs	198,4	183,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	101,2	119,7
Provisions	154,1	230,8
Autres passifs d'impôt différé	31,5	29,6
Dettes d'impôt courant	1 148,0	901,3
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	49,3	0,1
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	31 067,6	28 005,4

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

NOTE 5 – CHIFFRE D'AFFAIRES

Les principes et méthodes comptables appliqués au chiffre d'affaires sont présentés en Note 33.5.

(en millions d'euros)	2021	2020
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre	13 781,9	9 926,8
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, *royalties* et autres revenus	3 863,3	3 173,4
TOTAL	17 645,2	13 100,2

NOTE 6 – CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

6.1 Charges de personnel par nature

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Salaires et charges sociales		(2 083,3)	(1 818,4)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	24	(11,6)	(7,9)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	7	(54,5)	(58,3)
Autres charges de personnel		(294,7)	(185,4)
TOTAL		(2 444,1)	(2 070,0)

Cf. Note 33.6 pour la composition des charges de personnel.

6.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	2021	2020
Asie-Pacifique (hors Japon)	10 800	9 701
Europe de l'Ouest	18 506	17 569
Amérique du Nord	3 862	3 704
Japon	2 686	2 755
Reste du monde	2 982	2 917
TOTAL	38 836	36 646

6.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	31/12/2021	31/12/2020
Asie-Pacifique (hors Japon)	12 315	10 247
Europe de l'Ouest	19 981	18 607
Amérique du Nord	4 462	3 816
Japon	2 816	2 864
Reste du monde	3 237	3 019
TOTAL	42 811	38 553

NOTE 7 – PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux paiements fondés sur des actions sont présentés en Note 33.7.

7.1 Plans réglés en trésorerie

De 2013 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 synthétiques systématiquement réglés en trésorerie. 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 :

- la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par l'organe de décision correspondant (Conseil d'administration ou autre) et correspond à la date d'évaluation initiale des plans ;
- à partir de la date d'attribution, la période d'acquisition des droits est la période dite « de blocage » durant laquelle les conditions spécifiques d'acquisition des droits sont satisfaites (conditions de présence pour tous les bénéficiaires auxquelles s'ajoutent des conditions de performance pour les mandataires sociaux) ;
- 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.

Année d'attribution	2017	2018	2019
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Période d'exercice	2 ans	2 ans	2 ans
Nombre de bénéficiaires	319	331	345
Nombre attribué à la date du plan	111 000	64 281	38 205
Solde au 31/12/2020	**1 462**	**41 695**	**35 391**
Attribution	-	-	-
Annulation	-	(1 292)	(1 767)
Exercice	(1 462)	(31 566)	n.a.
Solde au 31/12/2021	**-**	**8 837**	**33 624**
dont exerçables au 31/12/2021	-	*8 837*	*n.a.*
Juste valeur unitaire à la date d'attribution *(en euros)*	249,0	581,0	753,0
Prix moyen pondéré des instruments payés *(en euros)*	1 173,8	1 214,8	n.a.

7.2 Plans réglés en actions Kering

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 juin 2020 a donné dans le cadre de la 16e résolution une autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de Kering SA. Cette même Assemblée générale a donné dans le cadre de la 17e résolution une autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de Kering SA, existantes ou à émettre, soumises, le cas échéant, à conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de Kering SA et des sociétés liées, ou de certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre.

Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Dans ce cadre et au titre des plans d'intéressement long terme, Kering a mis en place depuis 2020 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 :

Année d'attribution	2020	2021
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans
Nombre de bénéficiaires	351	372
Nombre attribué à la date du plan	46 596	42 752
Attribution maximum à date d'attribution	69 107	63 427
Attribution minimum à date d'attribution	24 086	22 082
Solde au 31/12/2020	**45 719**	**-**
Attribution	-	42 752
Variation liée à la performance	(20 829)	(3 953)
Annulation	(1 995)	(456)
Livraison	-	-
Solde au 31/12/2021	**22 895**	**38 343**
Juste valeur unitaire à la date d'attribution *(en euros)*	542,6-608,7	622,5-628,3

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 supérieure à 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 et du 22 avril 2021.

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 54,7 millions d'euros.

NOTE 8 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

Cf. Note 33.1.5 pour la détermination des autres produits et charges opérationnels non courants au sein du résultat opérationnel.

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Charges opérationnelles non courantes		**(224,6)**	**(542,4)**
Juste valeur estimée de la cession des activités Girard-Perregaux et Ulysse Nardin		(139,9)	-
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	14	(69,1)	(446,6)
Dépréciation des écarts d'acquisition		-	*(51,1)*
Dépréciation de marques		-	*(327,7)*
Dépréciation d'autres actifs immobilisés		*(69,1)*	*(67,8)*
Autres charges opérationnelles non courantes		(15,6)	(95,8)
Charges de restructuration	*25*	*(9,1)*	*(41,3)*
Autres		*(6,5)*	*(54,5)*
Produits opérationnels non courants		**4,8**	**705,4**
Plus-value sur titres PUMA	17	-	704,6
Autres produits opérationnels non courants		4,8	0,8
TOTAL		(219,8)	163,0

Cession des activités de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin

A l'issue de discussions engagées en 2021, le Groupe 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 (Girard-Perregaux et Ulysse Nardin) à son management actuel. En conséquence, l'ensemble des actifs et passifs de Sowind Group SA et de ses filiales ont été reclassés en actifs et passifs associés détenus en vue de la vente au 31 décembre 2021. Le résultat de cession attendu a été reconnu à sa juste valeur dans les Autres produits et charges opérationnels non courants sur l'exercice 2021. L'opération devrait être finalisée à la fin du premier semestre 2022.

Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés

En 2021, les charges non courantes de dépréciations d'actifs se rapportent principalement à des systèmes d'information et logiciels dont une partie des développements sont rendus obsolètes compte tenu du déploiement de nouvelles solutions.

En 2020, les dépréciations d'actifs s'élèvaient à 446,6 millions d'euros et concernaient pour une très large part les marques Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Brioni, maisons dont l'activité avait été particulièrement pénalisée par la pandémie.

Autres charges et produits opérationnels non courants

Les autres charges et produits opérationnels non courants constatés en 2021 ne représentent pas individuellement ou en cumulé un montant significatif.

En 2020, le Groupe avait poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020 5,83 % du capital de PUMA au prix de 74,50 euros par action. Cette opération s'était traduit par la reconnaissance d'une plus-value au titre de la cession des 5,83 % ainsi que de la revalorisation des titres conservés correspondant à 9,87 % du capital de PUMA. Les titres conservés avaient été reclassés au bilan à cette date de la ligne « Participations dans les sociétés mises en équivalence » à la ligne « Actifs financiers non courants » en titres de participation (cf. Note 17).

NOTE 9 – RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Coût de l'endettement financier net [1]	**21**	**(38,2)**	**(43,3)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		7,9	6,7
Charges financières au coût amorti		(46,1)	(50,0)
Autres produits et charges financiers		**(128,9)**	**(185,5)**
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers		1,6	11,9
Gains nets (pertes nettes) de change		1,3	(32,2)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	22	(83,3)	(114,4)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	22	(32,3)	(32,1)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs		(0,1)	(0,1)
Autres charges financières		(16,1)	(18,6)
Total Résultat financier hors contrats de location		**(167,1)**	**(228,8)**
Charge d'intérêt sur contrats de location	15.3	(106,1)	(112,9)
TOTAL		(273,2)	(341,7)

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en Note 33.1.5.

En 2021, le coût de l'endettement financier s'établit à 38,2 millions d'euros (43,3 millions d'euros en 2020). Cet impact favorable est lié pour l'essentiel à la baisse du coupon moyen obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2021 une charge nette de 128,9 millions d'euros (185,5 millions d'euros en 2020) en baisse significative par rapport à l'exercice 2020 sous le double effet de l'amélioration du coût financier des couvertures de change et de la non-reconduction d'effets de change défavorables constatés en 2020.

NOTE 10 – IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Les principes et méthodes comptables appliqués à l'impôt sur le résultat sont présentés en Note 33.8.

10.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2021	2020
Charge d'impôt courant	(1 458,5)	(657,0)
Produit (Charge) d'impôt différé	178,1	(102,2)
TOTAL	(1 280,4)	(759,2)

10.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat avant impôt		4 524,2	2 956,5
Charge d'impôt		(1 280,4)	(759,2)
Taux d'impôt effectif		**28,3 %**	**25,7 %**
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(219,8)	163,0
Résultat courant avant impôt		4 744,0	2 793,5
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants		23,1	25,0
Charge d'impôt sur le résultat courant		(1 303,5)	(784,2)
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant		**27,5 %**	**28,1 %**

(en % du résultat avant impôt)	2021	2020
Taux d'impôt applicable en France	**28,4 %**	**32,0 %**
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères	- 4,0 %	- 6,1 %
Éléments imposés à taux réduits	0,0 %	0,0 %
Différences permanentes	0,6 %	- 0,9 %
Différences temporaires non reconnues	0,0 %	0,1 %
Reports déficitaires non reconnus	0,2 %	0,3 %
Changements de taux d'impôt	0,3 %	0,5 %
Autres différences	2,0 %	2,2 %
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	**27,5 %**	**28,1 %**
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)	0,8 %	- 2,4 %
Taux d'impôt effectif	**28,3 %**	**25,7 %**

Le taux d'impôt applicable en France en 2021 est le taux de base de 27,50 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 28,41 %.

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.

Les entités du Groupe font régulièrement l'objet de vérifications par les autorités fiscales des pays dans lesquels il opère. Les positions fiscales incertaines sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23.

10.3 Actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2020	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations [1]	31/12/2021
Actifs d'impôt différé	1 177,4	152,2	(4,5)	27,5	1 352,6
Passifs d'impôt différé	(1 485,1)	25,9	9,3	(2,4)	(1 452,3)
Actifs (Passifs) nets d'impôt différé	**(307,7)**	**178,1**	**4,8**	**25,1**	**(99,7)**
Évaluation des marques	(1 455,5)	35,1	-	(0,4)	(1 420,8)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	790,1	152,6	-	30,4	973,1
Autres retraitements	284,3	46,4	5,4	(5,3)	330,8
Reports déficitaires	73,4	(56,0)	(0,6)	0,4	17,2

(1) Les autres variations comprennent les différences de change et les variations de périmètre.

10.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

(en millions d'euros)	2021	2020
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables	293,6	288,5
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires	32,9	35,6
Actifs d'impôt différé non reconnus	**326,5**	**324,1**

(en millions d'euros)	2021	2020
Déficits reportables non reconnus avec échéance *(en base)*	729,2	825,5
à moins de 5 ans	*50,7*	*420,4*
à plus de 5 ans	*678,5*	*405,1*
Déficits reportables non reconnus sans échéance *(en base)*	615,1	607,3
Total Déficits reportables non reconnus *(en base)*	**1 344,3**	**1 432,8**

NOTE 11 – RÉSULTAT PAR ACTION

Les principes et méthodes comptables appliqués au calcul du résultat par action sont présentés en Note 33.9.

11.1 Résultat par action

2021

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe	**3 175,7**	**3 164,6**	**11,1**
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)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**124 584 509**	**124 584 509**	**124 584 509**
Résultat de base par action *(en euros)*	**25,49**	**25,40**	**0,09**
Résultat net, part du Groupe	**3 175,7**	**3 164,6**	**11,1**
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net, part du Groupe dilué	**3 175,7**	**3 164,6**	**11,1**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	124 584 509	124 584 509	124 584 509
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**124 584 509**	**124 584 509**	**124 584 509**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**25,49**	**25,40**	**0,09**

2020

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe	**2 150,4**	**2 160,2**	**(9,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 224 179	126 224 179	126 224 179
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 212 234)	(1 212 234)	(1 212 234)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 011 945**	**125 011 945**	**125 011 945**
Résultat de base par action *(en euros)*	**17,20**	**17,28**	**(0,08)**
Résultat net, part du Groupe	**2 150,4**	**2 160,2**	**(9,8)**
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net, part du Groupe dilué	**2 150,4**	**2 160,2**	**(9,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 011 945**	**125 011 945**	**125 011 945**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**17,20**	**17,28**	**(0,08)**

11.2 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 8), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires.

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		**3 164,6**	**2 160,2**
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(219,8)	163,0
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants		23,1	25,0
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		**3 361,3**	**1 972,2**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises		124 999 217	126 224 179
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues		(414 708)	(1 212 234)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		**124 584 509**	**125 011 945**
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants *(en euros)*		**26,98**	**15,78**
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		**3 361,3**	**1 972,2**
Instruments convertibles et échangeables		-	-
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe dilué		**3 361,3**	**1 972,2**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		124 584 509	125 011 945
Actions ordinaires potentielles dilutives		-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées		**124 584 509**	**125 011 945**
Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants *(en euros)*		**26,98**	**15,78**

NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

NOTE 12 – ÉCARTS D'ACQUISITION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux écarts d'acquisition sont présentés en Note 33.10.

				2021	2020
(en millions d'euros)	Notes	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier		**2 926,9**	**(474,7)**	**2 452,2**	**2 525,9**
Acquisitions		424,1	-	424,1	(14,7)
Pertes de valeur	8, 14	-	-	-	(51,1)
Variations de périmètre		-	-	-	-
Actifs détenus en vue de la vente		(288,1)	288,1	-	-
Différences de change		32,0	(17,1)	14,9	(8,1)
Autres mouvements		(0,7)	0,7	-	0,2
Au 31 décembre		**3 094,2**	**(203,0)**	**2 891,2**	**2 452,2**

Les acquisitions de la période correspondent principalement à l'acquisition de LINDBERG (Cf. Note 2).

NOTE 13 – MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux marques et autres immobilisations incorporelles sont présentés en Note 33.11.

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2021 Net	31/12/2020 Net
Marques	6 509,4	(103,5)	6 405,9	6 402,2
Immobilisations incorporelles générées en interne	215,1	(44,8)	170,3	142,5
Autres immobilisations incorporelles	1 191,6	(735,7)	455,9	441,1
TOTAL	7 916,1	(884,0)	7 032,1	6 985,8

(en millions d'euros)	Notes	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	2021
Valeur nette au 1er janvier		**6 402,2**	**142,5**	**441,1**	**6 985,8**
Acquisitions		0,6	5,6	253,7	259,9
Amortissements		-	(40,3)	(119,7)	(160,0)
Pertes de valeur	8, 14	-	(69,2)	(0,5)	(69,7)
Variations de périmètre		-	-	7,9	7,9
Actifs détenus en vue de la vente		-	-	(6,0)	(6,0)
Différences de change		3,1	0,1	3,7	6,9
Autres mouvements		-	131,6	(124,3)	7,3
Valeur nette au 31 décembre		**6 405,9**	**170,3**	**455,9**	**7 032,1**

(en millions d'euros)	Notes	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	2020
Valeur nette au 1er janvier		**6 729,9**	**214,2**	**316,4**	**7 260,5**
Acquisitions		-	7,1	208,4	215,5
Amortissements		-	(21,0)	(135,1)	(156,1)
Pertes de valeur	8, 14	(327,7)	-	-	(327,7)
Variations de périmètre		-	-	-	-
Différences de change		0,7	(0,1)	(2,5)	(1,9)
Autres mouvements		(0,7)	(57,7)	53,9	(4,5)
Valeur nette au 31 décembre		**6 402,2**	**142,5**	**441,1**	**6 985,8**

NOTE 14 – UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE ET TESTS DE DÉPRÉCIATION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie sont présentés en Note 33.12.

Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) se présentent comme suit :

	Écarts d'acquisition			
31/12/2021 *(en millions d'euros)*	**Valeur nette comptable**	**Taux d'actualisation (avant impôt)**	**Taux de croissance perpétuelle**	**Horizon des plans d'affaires**
UGT Gucci	1 638,6	12,1 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	1 252,6	9,9 %-12,7 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	2 891,2			

	Écarts d'acquisition			
31/12/2020 *(en millions d'euros)*	**Valeur nette comptable**	**Taux d'actualisation (avant impôt)**	**Taux de croissance perpétuelle**	**Horizon des plans d'affaires**
UGT Gucci	1 630,4	10,9 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	821,8	10,0 %-13,2 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	2 452,2			

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses-clés, sont les suivantes :

		Montant de la dépréciation en cas de :		
31/12/2021 *(en millions d'euros)*	**Montants des actifs nets testés**	**Hausse de 10 pts de base du taux d'actualisation (après impôt)**	**Baisse de 10 pts de base du taux de croissance perpétuelle**	**Baisse de 10 pts de base des cash-flows**
TOTAL UGT	11 740,6	(10,8)	(9,5)	(7,6)

En 2021, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au compte de résultat en conséquence des tests de dépréciation.

NOTE 15 – CONTRATS DE LOCATION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux contrats de location sont présentés en Note 33.13.

15.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

(en millions d'euros)	**Brut**	**Amortissements et dépréciations**	**31/12/2021 Net**	**31/12/2020 Net**
Magasins	5 130,4	(1 831,0)	3 299,4	2 948,9
Bureaux et autres	1 238,5	(342,4)	896,1	891,7
Loyers fixes capitalisés	**6 368,9**	**(2 173,4)**	**4 195,5**	**3 840,6**
Droits au bail	194,2	(88,2)	106,0	116,2
TOTAL	6 563,1	(2 261,6)	4 301,5	3 956,8

(en millions d'euros)	Notes	Loyers fixes capitalisés Magasins	Bureaux et autres	Total	Droits au bail	2021
Valeur nette au 1er janvier		**2 948,9**	**891,7**	**3 840,6**	**116,2**	**3 956,8**
Nouveaux contrats		788,7	110,5	899,2	13,0	912,2
Effets des modifications d'hypothèses		281,5	24,4	305,9	-	305,9
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(167,2)	(4,4)	(171,6)	-	(171,6)
Amortissements		(682,9)	(133,7)	(816,6)	(9,9)	(826,5)
Pertes de valeur	8, 14	9,4	-	9,4	-	9,4
Variations de périmètre		-	-	-	0,5	0,5
Actifs détenus en vue de la vente		(1,8)	(0,5)	(2,3)	-	(2,3)
Différences de change		128,9	15,9	144,8	(0,1)	144,7
Autres mouvements		(6,1)	(7,8)	(13,9)	(13,7)	(27,6)
Valeur nette au 31 décembre		**3 299,4**	**896,1**	**4 195,5**	**106,0**	**4 301,5**

(en millions d'euros)	Notes	Loyers fixes capitalisés Magasins	Bureaux et autres	Total	Droits au bail	2020
Valeur nette au 1er janvier		**3 250,5**	**882,9**	**4 133,4**	**113,3**	**4 246,7**
Nouveaux contrats		527,6	140,3	667,9	13,6	681,5
Effets des modifications d'hypothèses		132,4	53,5	185,9	-	185,9
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(74,1)	(31,5)	(105,6)	-	(105,6)
Amortissements		(704,8)	(128,0)	(832,8)	(6,6)	(839,4)
Pertes de valeur	8, 14	(29,9)	-	(29,9)	(1,0)	(30,9)
Variations de périmètre		(0,1)	(0,4)	(0,5)	-	(0,5)
Différences de change		(149,7)	(17,7)	(167,4)	(0,2)	(167,6)
Autres mouvements		(3,0)	(7,4)	(10,4)	(2,9)	(13,3)
Valeur nette au 31 décembre		**2 948,9**	**891,7**	**3 840,6**	**116,2**	**3 956,8**

15.2 Passifs sur contrats de location

Échéancier des passifs sur contrats de location (en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs courants sur contrats de location	**675,3**	**538,0**
N+2	693,4	635,5
N+3	579,0	551,7
N+4	486,7	458,5
N+5 et au-delà	2 066,7	1 900,1
Passifs non courants sur contrats de location	**3 825,8**	**3 545,8**
TOTAL	4 501,1	4 083,8

(en millions d'euros)	Notes	Loyers fixes capitalisés – Magasins	Loyers fixes capitalisés – Bureaux et autres	2021
Valeur nette au 1er janvier		**3 143,3**	**940,5**	**4 083,8**
Nouveaux contrats		786,8	109,6	896,4
Remboursement		(735,7)	(145,9)	(881,6)
Variation de la charge d'intérêt	9	82,8	23,3	106,1
Effets des modifications d'hypothèses		285,2	22,4	307,6
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(168,1)	(4,4)	(172,5)
Variations de périmètre		-	-	-
Passifs détenus en vue de la vente		(2,0)	(0,5)	(2,5)
Différences de change		144,9	18,2	163,1
Autres mouvements		3,2	(2,5)	0,7
Valeur nette au 31 décembre		**3 540,4**	**960,7**	**4 501,1**

(en millions d'euros)	Note	Loyers fixes capitalisés – Magasins	Loyers fixes capitalisés – Bureaux et autres	2020
Valeur nette au 1er janvier		**3 404,8**	**913,8**	**4 318,6**
Nouveaux contrats		513,6	137,2	650,8
Remboursement		(762,1)	(138,1)	(900,2)
Variation de la charge d'intérêt	9	92,9	20,0	112,9
Effets des modifications d'hypothèses		130,7	56,8	187,5
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(60,1)	(31,5)	(91,6)
Variations de périmètre		1,1	(0,4)	0,7
Différences de change		(163,8)	(18,0)	(181,8)
Autres mouvements		(13,8)	0,7	(13,1)
Valeur nette au 31 décembre		**3 143,3**	**940,5**	**4 083,8**

15.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Charge des loyers variables		(833,8)	(517,4)
Charge de loyer des contrats de location de courte durée		(76,4)	(57,5)
Charge de loyer des actifs de faible valeur		(8,0)	(6,5)
Produits de sous-location		8,6	8,3
Amortissements des droits d'utilisation	15.1	(826,5)	(839,4)
Impact sur le résultat opérationnel courant		**(1 736,1)**	**(1 412,5)**
Charge d'intérêt sur contrats de location	9, 15.2	(106,1)	(112,9)
Impact sur le résultat financier		**(106,1)**	**(112,9)**
Pertes de valeur de droits d'utilisation	8, 14	9,4	(30,9)
Impact sur les autres produits et charges opérationnels non courants		**9,4**	**(30,9)**
TOTAL		(1 832,8)	(1 556,3)

15.4 Impact des contrats de location dans le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Impact des contrats de location dans le compte de résultat		**(1 832,8)**	**(1 556,3)**
Amortissements des droits d'utilisation	15.1	826,5	839,4
Pertes de valeur des droits d'utilisation	8, 14	(9,4)	30,9
Intérêts versés sur contrats de location	9, 15.2	106,1	112,9
Variation du besoin en fonds de roulement – contrats de location		(35,3)	(3,8)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**(944,9)**	**(576,9)**
Coûts de mise en place des contrats de location		(14,9)	(20,0)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(14,9)**	**(20,0)**
Remboursement des passifs sur contrats de location	15.2	(775,5)	(787,3)
Intérêts versés sur contrats de location	9, 15.2	(106,1)	(112,9)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		**(881,6)**	**(900,2)**
TOTAL		(1 841,4)	(1 497,1)

15.5 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	31/12/2021	31/12/2020
Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture	19,8	86,8	107,2	213,8	300,0
Contrats de location de courte durée	81,7	0,4	-	82,1	36,9
Contrats de location d'actifs de faible valeur	10,9	13,5	-	24,4	15,5
Engagements donnés sur contrats de location	**112,4**	**100,7**	**107,2**	**320,3**	**352,4**

NOTE 16 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux immobilisations corporelles sont présentés en Note 33.14.

			31/12/2021	31/12/2020
(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Terrains et constructions	873,5	(201,1)	672,4	685,7
Matériels et installations	4 273,9	(2 328,3)	1 945,6	1 620,5
Autres immobilisations corporelles	398,1	(49,2)	348,9	364,0
TOTAL	5 545,5	(2 578,6)	2 966,9	2 670,2
Immobilisations corporelles données en nantissement de passifs			33,9	32,4

(en millions d'euros)	Notes	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	2021
Valeur nette au 1er janvier		**685,7**	**1 620,5**	**364,0**	**2 670,2**
Acquisitions		3,8	398,0	313,0	714,8
Cessions		(2,6)	(8,8)	(5,1)	(16,5)
Amortissements		(20,9)	(423,3)	(16,4)	(460,6)
Pertes de valeur	8	(1,1)	(9,2)	(1,3)	(11,6)
Variations de périmètre		7,1	9,1	2,0	18,2
Actifs détenus en vue de la vente		(19,2)	(9,2)	(0,8)	(29,2)
Différences de change		2,1	66,2	10,8	79,1
Autres mouvements		17,5	302,3	(317,3)	2,5
Valeur nette au 31 décembre		**672,4**	**1 945,6**	**348,9**	**2 966,9**

(en millions d'euros)	Notes	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	2020
Valeur nette au 1er janvier		**698,3**	**1 650,8**	**270,2**	**2 619,3**
Acquisitions		5,1	311,6	263,4	580,1
Cessions		(1,7)	-	(6,7)	(8,4)
Amortissements		(23,7)	(404,7)	(12,2)	(440,6)
Pertes de valeur	8	(14,0)	(3,1)	-	(17,1)
Variations de périmètre		13,6	6,2	0,7	20,5
Différences de change		(6,8)	(71,6)	(8,9)	(87,3)
Autres mouvements		14,9	131,3	(142,5)	3,7
Valeur nette au 31 décembre		**685,7**	**1 620,5**	**364,0**	**2 670,2**

NOTE 17 – ACTIFS FINANCIERS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux actifs financiers sont présentés en Notes 33.15 et 33.17.

17.1 Détail des actifs financiers

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Titres de participation		707,9	1 381,1
dont titres PUMA (3,96 % en 2021 / 9,87 % en 2020)	*8, 17*	*645,1*	*1 377,8*
Instruments dérivés	22.6	-	-
Prêts et créances		0,7	0,9
Dépôts et cautionnements		211,3	192,9
Autres investissements financiers		133,9	113,7
Actifs financiers non courants		**1 053,8**	**1 688,6**
Instruments dérivés	22.6	16,0	124,1
Prêts et créances		6,2	33,9
Actifs financiers courants		**22,2**	**158,0**

17.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Titres de participation		707,9	1 381,1
dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres		*705,5*	*1 380,4*
dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat		*2,4*	*0,7*
Instruments dérivés	22.6	16,0	124,1
Autres investissements financiers		133,9	113,7
dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres		*124,8*	*105,8*
dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat		*9,1*	*7,9*
Actifs financiers évalués à la juste valeur		**857,8**	**1 618,9**

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 22).

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 18 – STOCKS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux stocks sont présentés en Note 33.18.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Stocks commerciaux	4 286,6	3 814,4
Stocks industriels	940,0	749,4
Valeur brute	**5 226,6**	**4 563,8**
Provision pour dépréciation	(1 857,7)	(1 718,3)
Valeur nette	**3 368,9**	**2 845,5**
Stocks bruts donnés en nantissement de passifs	-	-

Évolution de la provision pour dépréciation *(en millions d'euros)*	2021	2020
Au 1er janvier	**(1 718,3)**	**(1 689,4)**
Dotations	(284,7)	(178,7)
Reprises	89,4	107,3
Variations de périmètre	(6,1)	-
Actifs détenus en vue de la vente	101,8	
Différences de change	(51,4)	35,8
Autres mouvements	11,6	6,7
Au 31 décembre	**(1 857,7)**	**(1 718,3)**

La variation des stocks bruts comptabilisés en 2021 en « coûts des ventes » représente un produit de 624,7 millions d'euros (produit de 22,8 millions d'euros en 2020).

NOTE 19 – CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux créances clients sont présentés en Note 33.15.1.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Créances clients et comptes rattachés	1 008,0	950,4
Provision pour dépréciation	(30,8)	(40,0)
Valeur nette	**977,2**	**910,4**
Créances clients données en nantissement de passifs	-	-

Évolution de la provision pour dépréciation *(en millions d'euros)*	2021	2020
Au 1er janvier	**(40,0)**	**(28,4)**
Variation de la provision pour dépréciation	6,9	(13,5)
Variations de périmètre	(0,6)	-
Actifs détenus en vue de la vente	5,1	-
Différences de change	(2,2)	1,9
Autres mouvements	-	-
Au 31 décembre	**(30,8)**	**(40,0)**

Ancienneté des créances clients et comptes rattachés *(en millions d'euros)*	2021	2020
Créances non échues	892,5	870,8
Créances échues :	115,5	79,6
Moins de 1 mois	*79,0*	*62,7*
Entre 1 et 6 mois	*25,1*	*1,8*
Plus de 6 mois	*11,4*	*15,1*
Provision pour dépréciation	(30,8)	(40,0)

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 (cf. Note 5).

NOTE 20 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 498 771 664 euros. Il est composé de 124 692 916 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 1 300 000 euros après l'annulation de 325 000 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions (500 071 664 euros de capital social pour 125 017 916 actions au 31 décembre 2020). Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 124 068 705 actions, une fois déduites les 624 211 actions Kering auto-détenues.

20.1 Actions Kering auto-détenues

Les principes et méthodes comptables appliqués aux actions Kering auto-détenues sont présentés en Note 33.20.

		31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	Notes	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité		-	-	-	-
Programme de rachat d'actions pour annulation		-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	7	624 211	379,5	95 000	53,9
Actions Kering auto-détenues		**624 211**	**379,5**	**95 000**	**53,9**

Variation des actions Kering auto-détenues *(en millions d'euros)*	**Notes**	**Nombre**	**Montant**	**Effet sur la trésorerie**
Au 1er janvier 2021		**95 000**	**53,9**	**(54,1)**
Achats dans le cadre du contrat de liquidité		115 344	72,1	(72,1)
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité		(115 344)	(72,1)	72,1
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions		529 211	325,6	(327,7)
Acquisitions en vue d'annulation des actions	7	325 000	209,2	(210,6)
Attribution définitive d'actions		-	-	n.a.
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions		(325 000)	(209,2)	n.a.
Plus-value/(moins-value) de cession nette		-	-	n.a.
Au 31 décembre 2021		**624 211**	**379,5**	**(538,3)**

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 1er janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1er juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, à la date du 1er juillet 2021, 25 millions d'euros figuraient au compte de liquidité.

Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (16e résolution), Kering a étendu le 21 décembre 2020 l'instruction initiale donnée le 10 décembre 2020 à un Prestataire de Services d'Investissement portant sur l'achat de 50 000 actions avec l'objectif d'acquérir au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021 et en fonction des conditions de marché, un nombre additionnel de 75 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,06 % du capital social au 15 décembre 2020, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Le prix d'achat unitaire des titres ne pouvait pas excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020. Dans ce cadre, 30 000 actions ont été achetées en 2021.

Le 22 février 2021, toujours en lien avec la mise en œuvre de son programme autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (16e résolution) et dans les mêmes conditions que celles mentionnées précédemment, Kering a confié une instruction à un Prestataire de Services d'Investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 16 avril 2021 un maximum de 250 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,2 % du capital social au 15 janvier 2021, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Dans ce cadre, 142 723 actions ont été achetées en 2021.

Puis, le 6 mai 2021, dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (14e résolution), Kering a confié une instruction à un Prestataire de Services d'Investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 25 juin 2021 et en fonction des conditions de marché, un maximum de 200 000 actions ordinaires Kering, soit près de 0,2 % du capital social au 15 avril 2021, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Le prix d'achat unitaire des titres ne pouvait pas excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021. Dans ce cadre, 31 488 actions ont été achetées en 2021.

Enfin, le 25 août 2021, Kering a annoncé son intention de racheter jusqu'à 2,0 % de son capital social au cours des 24 prochains mois dans le cadre de son Programme de Rachat d'Actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021, ce cadre pouvant être amené à évoluer lors de la prochaine Assemblée générale des Actionnaires prévue en 2022. Kering a indiqué également se réserver le droit d'interrompre le programme à n'importe quel moment en fonction des circonstances de marché ou de la mise en oeuvre de sa stratégie d'investissements. Les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées à l'exception de celles qui pourraient être le cas échéant allouées à des plans de rémunération de salariés du Groupe en actions Kering. Dans cette perspective, Kering a mis en place un contrat de rachat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements. Ce contrat, d'une durée maximale de trois mois, portait sur une première tranche correspondant à un volume maximal de 650 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social à la date de l'annonce, dans la limite d'un montant de 650 millions d'euros à un cours n'excédant pas 1 000 euros, prix maximum fixé dans le cadre de la résolution unique adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021. Dans ce cadre, 650 000 actions ont été rachetées en 2021 dont la moitié ont été annulées et l'autre moitié destinées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

20.2 Dividendes versés par Kering SA

(en millions d'euros)	Dividende 2021	Dividende 2020
ACOMPTE VERSÉ		
Montant par action	3,50 euros	2,50 euros
Date de mise au paiement	17 janvier 2022	21 janvier 2021
Montant brut versé	436,4	312,5
SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE		
Montant par action	8,50 euros (1)	5,50 euros
Date de mise au paiement	5 mai 2022	6 mai 2021
Montant brut versé	1 059,9 (1) (2)	685,8
TOTAL DIVIDENDE		
Montant par action	12,00 euros	8,00 euros
Montant brut total	1 496,3 (2)	1 000,1

(1) Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 16 février 2022, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 avril 2022.
(2) Hors effet des actions Kering auto-détenues.

NOTE 21 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts et dettes financières	21.2-4	5 417,1	5 591,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.1	(5 248,7)	(3 442,8)
TOTAL		168,4	2 148,7

21.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les principes et méthodes comptables appliqués à la trésorerie et équivalents de trésorerie sont présentés en Note 33.19.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie	3 324,9	2 570,7
Équivalents de trésorerie	1 923,8	872,1
TOTAL	5 248,7	3 442,8

21.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

Les principes et méthodes comptables appliqués aux emprunts et dettes financières sont présentés en Note 33.16, et aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires en Note 33.21.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	Court terme	*N+2*	*N+3*	*N+4*	*N+5*	*Au-delà*	Total Long terme
Emprunts obligataires	21.4	3 370,2	825,0	*599,1*	*504,2*	-	*497,9*	*944,0*	2 545,2
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	21.5	229,4	99,3	*89,0*	*31,8*	*1,2*	*1,2*	*6,9*	130,1
Découverts bancaires		733,0	733,0	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie		702,6	702,6	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières [1]		381,9	81,7	-	*42,8*	*257,4*	-	-	300,2
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires		*326,1*	*25,9*	-	*42,8*	*257,4*	-	-	*300,2*
TOTAL		5 417,1	2 441,6	*688,1*	*578,8*	*258,6*	*499,1*	*950,9*	2 975,5
%		100,0 %	45,1 %	*12,7 %*	*10,7 %*	*4,8 %*	*9,2 %*	*17,5 %*	54,9 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	Court terme	*N+2*	*N+3*	*N+4*	*N+5*	*Au-delà*	Total Long terme
Emprunts obligataires	21.4	3 836,8	467,2	*828,1*	*600,2*	*501,7*	-	*1 439,6*	3 369,6
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	21.5	284,8	137,0	*33,9*	*88,1*	*16,9*	*1,1*	*7,8*	147,8
Découverts bancaires		442,7	442,7	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie		552,2	552,2	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières [1]		475,0	177,1	*55,5*	-	-	*242,4*	-	297,9
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires		*411,3*	*113,4*	*55,5*	-	-	*242,4*	-	*297,9*
TOTAL		5 591,5	1 776,2	*917,5*	*688,3*	*518,6*	*243,5*	*1 447,4*	3 815,3
%		100,0 %	31,8 %	*16,4 %*	*12,3 %*	*9,3 %*	*4,4 %*	*25,8 %*	68,2 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

21.3 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31/12/2021	%	31/12/2020	%
Euro	4 897,4	90,4 %	4 860,6	86,9 %
Yen	399,2	7,4 %	519,3	9,3 %
Dollar américain	11,4	0,2 %	132,8	2,4 %
Autres devises	109,1	2,0 %	78,8	1,4 %
TOTAL	5 417,1	100,0 %	5 591,5	100,0 %

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

21.4 Emprunts obligataires

Le Groupe n'a pas émis de dette obligataire au cours de l'exercice 2021 mais a procédé au remboursement de deux emprunts obligataires : un emprunt obligataire émis à taux fixe en juin 2015 pour un montant de 150,0 millions de dollars américains arrivé à échéance le 9 juin 2021 ainsi qu'un emprunt obligataire émis au taux fixe de 1,375 % en octobre 2014, racheté partiellement en 2018 et arrivé à échéance pour un montant résiduel de 345,0 millions d'euros le 1er octobre 2021.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros au 31 décembre 2021, utilisé à hauteur de 2 825,0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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**	**31/12/2021**	**31/12/2020**
500,0	EUR	Fixe 2,75 %	08/04/2014	08/04/2024	504,2	507,3
			30/05/2014	08/04/2024		
			26/06/2014	08/04/2024		
			22/09/2015	08/04/2024		
			05/11/2015	08/04/2024		
345,0	EUR	Fixe 1,375 %	01/10/2014	01/10/2021	-	344,7
275,0	EUR	Fixe 0,875 %	27/03/2015	28/03/2022	274,9	274,2
150,0	USD	Fixe 2,887 %	09/06/2015	09/06/2021	-	122,2
50,0	EUR	Fixe 1,60 %	16/04/2015	16/04/2035	49,7	49,6
500,0	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026	497,9	497,2
300,0	EUR	Fixe 1,50 %	05/04/2017	05/04/2027	298,4	297,9
550,0 (1)	EUR	Zéro coupon	30/09/2020	30/09/2022	550,1	550,3
600,0	EUR	Fixe 0,25 %	13/05/2021	13/05/2023	599,1	598,4
600,0	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2021	13/05/2028	595,9	595,0
TOTAL					3 370,2	3 836,8

(1) 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 68,28 euros et à 92,17 euros. Kering pourra rembourser en numéraire ou en actions PUMA, ou un mix numéraire/actions PUMA.

21.5 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 185,2 millions d'euros au 31 décembre 2021.

21.6 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2021 de 3 035,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (4 365,3 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ce montant se compose de 2 385,0 millions d'euros au titre du crédit syndiqué (dont 169,7 millions d'euros à échéance décembre 2024 et 2 215,3 millions d'euros à échéance décembre 2025), et de 650,0 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales à échéance second semestre 2023.

NOTE 22 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe utilise des instruments dérivés de couverture pour gérer son exposition aux risques de marché. Les principes et méthodes comptables appliqués aux instruments dérivés sont présentés en Note 33.17.

22.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	31/12/2021	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe	4 111,1	3,5	4 114,6	
À taux variable	1 306,0	(3,5)	1 302,5	13,2
Emprunts et dettes financières	**5 417,1**			

(en millions d'euros)	31/12/2021	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
Placements à taux variable	**5 214,6**	**52,9**

22.2 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 :

	31/12/2021 Montants nominaux [1]		Valeur de marché [2]			
(en millions d'euros)	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
Options achetées	**50,8**	**-**	**0,5**	**-**	**0,1**	**0,6**
Put USD	19,9	-	0,4	-	-	0,4
Call USD	2,6	-	-	-	0,1	0,1
Put JPY	3,1	-	0,1	-	-	0,1
Put CNY	22,9	-	-	-	-	-
Autres	2,3	-	-	-	-	-
Tunnels	**259,7**	**-**	**1,0**	**-**	**-**	**1,0**
Vendeur USD	117,0	-	(0,3)	-	-	(0,3)
Vendeur JPY	71,7	-	1,0	-	-	1,0
Vendeur GBP	61,9	-	0,3	-	-	0,3
Vendeur HKD	9,1	-	-	-	-	-
Contrats à terme	**4 910,9**	**225,7**	**(163,0)**	**1,4**	**-**	**(161,6)**
CNY	1 978,0	75,1	(102,1)	(1,1)	-	(103,2)
USD	1 488,9	75,5	(43,7)	0,5	0,1	(43,1)
KRW	490,9	15,6	(2,8)	0,3	-	(2,5)
JPY	361,2	18,0	1,8	0,7	-	2,5
GBP	197,2	13,1	(3,0)	(0,7)	-	(3,7)
HKD	151,1	13,6	(4,7)	0,1	-	(4,6)
TWD	115,0	7,0	(3,5)	-	-	(3,5)
Autres	128,6	7,8	(5,0)	1,6	(0,1)	(3,5)
Swaps cambistes [3]	**1 056,1**	**-**	**(13,0)**	**1,3**	**(12,6)**	**(24,3)**
CNY	360,1	-	(7,0)	(0,4)	-	(7,4)
CHF	165,4	-	-	(0,3)	(7,5)	(7,8)
GBP	114,1	-	(1,5)	(0,2)	-	(1,7)
JPY	93,2	-	-	0,1	(1,0)	(0,9)
Autres	323,3	-	(4,5)	2,1	(4,1)	(6,5)
TOTAL	6 277,5	225,7	(174,5)	2,7	(12,5)	(184,3)

(1) Vente/(Achat).
(2) Gain/(Perte).
(3) Hors swaps de devises en adossement de la dette (102,0 millions d'euros).

La position de change nette s'analyse de la façon suivante :

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	*Actifs monétaires*	*Passifs monétaires*	Exposition nette au bilan	Exposition prévi-sionnelle	Exposition nette avant gestion	Instru-ments de couverture	Exposition nette après gestion au 31/12/2021	Exposition nette après gestion au 31/12/2020
Dollar américain	*984,6*	*553,2*	431,4	1 635,9	2 067,3	(1 670,6)	396,7	156,7
Yuan chinois	*1 180,7*	*10,2*	1 170,5	1 897,2	3 067,7	(2 436,1)	631,6	738,5
Yen	*293,4*	*400,6*	(107,2)	405,9	298,7	(649,3)	(350,6)	(472,5)
Livre sterling	*179,0*	*35,7*	143,3	320,7	464,0	(386,3)	77,7	77,8
Franc suisse	*311,6*	*323,6*	(12,0)	-	(12,0)	46,7	34,7	41,0
Dollar Hong Kong	*117,2*	*4,1*	113,1	167,1	280,2	(193,8)	86,4	78,9
Won Coréen	*160,2*	*1,1*	159,1	464,6	623,7	(506,5)	117,2	-
Dollar australien	-	-	-	-	-	-	-	60,0
Autres	*1 281,8*	*76,1*	1 205,7	407,3	1 613,0	(804,0)	809,0	423,6
TOTAL	*4 508,5*	*1 404,6*	3 103,9	5 298,7	8 402,6	(6 599,9)	1 802,7	1 104,0

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 ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés 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 :

31/12/2021	**Impact capitaux propres**		**Impact compte de résultat**	
(en millions d'euros)	**Variation de + 10 %**	**Variation de - 10 %**	**Variation de + 10 %**	**Variation de - 10 %**
Dollar américain	143,8	(175,4)	-	-
Yen	36,0	(42,5)	-	-
Yuan chinois	168,5	(205,4)	-	-

31/12/2020	**Impact capitaux propres**		**Impact compte de résultat**	
(en millions d'euros)	**Variation de + 10 %**	**Variation de - 10 %**	**Variation de + 10 %**	**Variation de - 10 %**
Dollar américain	72,7	(84,4)	0,5	(0,6)
Yen	39,1	(47,4)	-	-
Yuan chinois	66,1	(69,1)	-	-

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.

22.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Le Groupe est exposé au travers des titres PUMA détenus à hauteur de 3,96 % au 31 décembre 2021 et dont la valorisation dépend des fluctuations du cours de bourse de PUMA (cf. Note 17.2).

L'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA, émis en septembre 2019, comporte une composante optionnelle indexée sur le cours de l'action PUMA. Le prix de remboursement et/ou d'échange de ces obligations est lié à l'évolution du cours du titre PUMA. Au 31 décembre 2021 et en date d'émission, le prix de conversion de référence était fixé à 92,17 euros.

Sur la base des données de marché en date de clôture, une hausse de 10 % du cours de bourse de PUMA aurait un impact favorable de 64,2 millions d'euros sur la valorisation totale des titres PUMA à l'actif du bilan du Groupe mais défavorable de 47,7 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe en conséquence d'une augmentation de 47,7 millions de la valeur de la composante optionnelle figurant en dérivé passif à la juste valeur au bilan. Réciproquement, une baisse de 10 % du cours de bourse PUMA aurait un impact défavorable de 64,2 millions sur la valorisation totale des titres PUMA à l'actif du bilan du Groupe mais favorable de 40,1 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe en conséquence d'une diminution de 40,1 millions de la valeur de la composante optionnelle figurant en dérivé passif à la juste valeur au bilan.

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.

22.4 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 marques dans l'Horlogerie et 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 2021, 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 31,2 millions d'euros et ont une valeur de marché favorable de 1,4 million d'euros (notionnel de 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2020).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de 0,3 million d'euros (hors effet d'impôt) directement dans les capitaux propres en réserves de réévaluation.

22.5 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 FBF ou ISDA. L'impact du risque de contrepartie sur la juste valeur des instruments dérivés tel que préconisé par IFRS 13 est considéré nul.

22.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

Les différentes méthodes de valorisation des instruments dérivés sont présentées dans la Note 33.17.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2020
Actifs financiers non courants	**17**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		-	-	-	-	-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		-	-	-	-	-
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		-	-	-	-	-
Actifs financiers courants	**17**	**16,0**	**-**	**14,6**	**1,4**	**124,1**
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		2,9	-	2,9	-	4,8
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		6,8	-	5,4	1,4	109,1
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		6,3	-	6,3	-	10,2
Passifs financiers non courants	**23**	**(0,1)**	**-**	**(0,1)**	**-**	**(80,0)**
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat [1]		-	-	-	-	(79,8)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		(0,1)	-	(0,1)	-	(0,2)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		-	-	-	-	-
Passifs financiers courants	**23**	**(304,2)**	**(0,1)**	**(197,7)**	**(106,4)**	**(24,6)**
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat [1]		(120,7)	-	(14,3)	(106,4)	(1,7)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		(179,8)	-	(179,8)	-	(17,8)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		(3,7)	(0,1)	(3,6)	-	(5,1)
TOTAL		(288,3)	(0,1)	(183,2)	(105,0)	19,5

(1) Comprend la juste valeur du dérivé incorporé (option) de l'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA pour un montant de 106,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 (74,1 millions d'euros au 31 décembre 2020).

22.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers les 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 3 035,0 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 5 248,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 (cf. Note 21.1).

(en millions d'euros)	31/12/2021 Valeur comptable	31/12/2021 Flux de trésorerie	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Instruments financiers non dérivés	**7 159,0**	**(7 287,8)**	**(4 193,2)**	**(2 117,0)**	**(977,6)**
Emprunts obligataires	3 370,2	(3 375,0)	(825,0)	(1 600,0)	(950,0)
Billets de trésorerie	702,6	(702,0)	(702,0)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 344,3	(1 468,9)	(924,3)	(517,0)	(27,6)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 741,9	(1 741,9)	(1 741,9)	-	-
Instruments financiers dérivés	**288,3**	**(221,8)**	**(213,4)**	**(8,4)**	**-**
Risque de taux d'intérêt	**0,1**	**(0,1)**	**(0,1)**	**-**	**-**
Swaps de taux d'intérêt	*-*	*(0,1)*	*(0,1)*	*-*	*-*
Autres dérivés de taux	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
Risque de change	**183,2**	**(223,3)**	**(214,9)**	**(8,4)**	**-**
Change à terme & swaps de change	*-*	*(224,0)*	*(215,6)*	*(8,4)*	*-*
Flux out	*-*	*(7 569,2)*	*(7 365,8)*	*(203,4)*	*-*
Flux in	*-*	*7 345,2*	*7 150,2*	*195,0*	*-*
Autres dérivés de change	*-*	*0,7*	*0,7*	*-*	*-*
Flux out	*-*	*(251,9)*	*(251,9)*	*-*	*-*
Flux in	*-*	*252,6*	*252,6*	*-*	*-*
Autres risques de marché	**105,0**	**1,6**	**1,6**	**-**	**-**
Couverture de métaux précieux	*(1,4)*	*1,6*	*1,6*	*-*	*-*
Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA	*106,4*	*n.a.*	*-*	*-*	*-*
TOTAL	7 447,3	(7 509,6)	(4 406,6)	(2 125,4)	(977,6)

(en millions d'euros)	31/12/2020 Valeur comptable	31/12/2020 Flux de trésorerie	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Instruments financiers non dérivés	**7 081,1**	**(7 706,3)**	**(3 394,5)**	**(2 822,8)**	**(1 489,0)**
Emprunts obligataires	3 836,8	(3 842,2)	(467,2)	(1 925,0)	(1 450,0)
Billets de trésorerie	552,2	(552,2)	(552,2)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 202,5	(1 822,3)	(885,5)	(897,8)	(39,0)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 489,6	(1 489,6)	(1 489,6)	-	-
Instruments financiers dérivés	**(19,5)**	**78,8**	**81,2**	**(2,4)**	**-**
Risque de taux d'intérêt	**(0,2)**	**(0,2)**	**(0,1)**	**(0,1)**	**-**
Swaps de taux d'intérêt	*(0,2)*	*(0,2)*	*(0,1)*	*(0,1)*	*-*
Autres dérivés de taux	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
Risque de change	**(93,4)**	**79,0**	**81,3**	**(2,3)**	**-**
Change à terme & swaps de change	*-*	*72,4*	*72,4*	*-*	*-*
Flux out	*-*	*(5 344,3)*	*(5 344,3)*	*-*	*-*
Flux in	*-*	*5 416,7*	*5 416,7*	*-*	*-*
Autres dérivés de change	*-*	*6,6*	*8,9*	*(2,3)*	*-*
Flux out	*-*	*(450,9)*	*(345,7)*	*(105,3)*	*-*
Flux in	*-*	*457,5*	*354,6*	*103,0*	*-*
Autres risques de marché	**74,1**	**n.a.**	**-**	**-**	**-**
Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA	*74,1*	*n.a.*	*-*	*-*	*-*
TOTAL	7 061,6	(7 627,5)	(3 313,3)	(2 825,2)	(1 489,0)

NOTE 23 – PASSIFS FINANCIERS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux passifs financiers sont présentés en Notes 33.16 et 33.17.

23.1 Détail des passifs financiers

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés	22.6	0,1	80,0
Passifs financiers non courants		**0,1**	**80,0**
Instruments dérivés	22.6	304,2	24,6
Acompte sur dividende Kering S.A.	20.2	436,4	312,5
Autres		2,4	1,0
Passifs financiers courants		**743,0**	**338,1**

23.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés	22.6	304,3	104,6
Passifs financiers évalués à la juste valeur		**304,3**	**104,6**

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 24 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux provisions pour retraites et autres avantages similaires sont présentés en Note 33.22.

24.1 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.

24.2 Provision pour retraites et autres avantages similaires

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Provisions non courantes	88,9	107,5
Provisions courantes	12,3	12,2
Provisions pour retraites et autres engagements similaires	**101,2**	**119,7**

	2021					2020
				Variation		
(en millions d'euros)	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Compte de résultat	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
Au 1er janvier	**224,4**	**104,7**	**119,7**	**-**	**-**	**115,4**
Coûts des services rendus	13,7	-	13,7	-	(13,7)	14,5
Modifications des régimes	-	-	-	-	-	-
Charges d'actualisation financière de l'obligation	1,1	-	1,1	-	(1,1)	1,2
Produits d'intérêts sur les actifs financiers	-	(0,2)	0,2	-	(0,2)	(0,3)
Coûts des services passés	(2,1)	-	(2,1)	-	2,1	(6,6)
Écarts actuariels :	(18,4)	(0,4)	(18,0)	(18,2)	-	(1,3)
Changements d'hypothèses démographiques	*(8,3)*	-	*(8,3)*	-	-	*(5,9)*
Changements d'hypothèses financières	*(5,5)*	-	*(5,5)*	-	-	*0,4*
Effets d'expérience	*(4,6)*	-	*(4,6)*	-	-	*0,4*
Rendement des actifs financiers (hors intérêts)	-	*(0,4)*	*0,4*	-	-	*3,8*
Prestations servies	(24,6)	(18,4)	(6,2)	-	-	(3,5)
Contributions des employés	3,9	3,9	-	-	-	-
Contributions de l'employeur	-	3,8	(3,8)	-	-	(6,0)
Contrats d'assurance	(0,7)	(0,7)	-	-	-	-
Dépenses administratives	-	(0,3)	0,3	-	(0,3)	0,4
Variations de périmètre	1,0	0,4	0,6	-	-	5,8
Actifs détenus en vue de la vente	(52,3)	(46,2)	(6,1)	-	-	-
Différences de change	6,1	4,3	1,8	-	-	0,1
Au 31 décembre	**152,1**	**50,9**	**101,2**	**(18,2)**	**(13,2)**	**119,7**
Obligation couverte par des actifs financiers	81,8	-	-	-	-	151,7
Obligation non couverte par des actifs financiers	70,3	-	-	-	-	72,7

24.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

	France		Suisse		Italie	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Maturité moyenne des plans *(en années)*	11,7	14,4	14,0	12,8	10,1	10,0
Taux d'actualisation	1,20 %	1,00 %	0,40 %	0,20 %	1,20 %	1,00 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,96 %	2,48 %	1,15 %	1,15 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %	0,70 %	0,70 %	1,75 %	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 0,5 % du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2021.

24.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Suisse	78,3	147,5
Italie	43,4	42,8
France	22,2	26,6
Autres	8,2	7,5
Valeur actualisée de l'obligation	**152,1**	**224,4**

24.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2021	%	31/12/2020	%
Instruments d'emprunt	12,1	23,6 %	40,6	38,8 %
Instruments de capitaux propres	20,1	39,6 %	28,5	27,2 %
Immobilier	9,8	19,1 %	23,8	22,7 %
Contrats d'assurance	-	0,0 %	-	0,0 %
Instruments dérivés	4,1	8,0 %	4,1	3,9 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,8	3,5 %	1,4	1,3 %
Autres actifs	3,0	6,1 %	6,3	6,0 %
Juste valeur des actifs	**50,9**	**100,0 %**	**104,7**	**100,0 %**

Le Groupe prévoit en 2021 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 2,7 millions d'euros.

NOTE 25 – PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux provisions sont présentés en Note 33.23.

(en millions d'euros)	31/12/2020	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	31/12/2021
Provisions non courantes	18,4	2,0	(2,3)	(2,6)	-	0,1	0,8	16,4
Provisions courantes	212,4	73,1	(63,2)	(61,1)	0,6	2,9	(27,0)	137,7
TOTAL	230,8	75,1	(65,5)	(63,7)	0,6	3,0	(26,2)	154,1

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Restructurations	8	28,4	45,1
Garanties de passif	31.1	24,4	54,7
Litiges et autres risques		101,3	131,0
TOTAL		154,1	230,8

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 ont diminué en 2021, à la suite de l'extinction de risques et des garanties associées dans le cadre de la cession d'actifs historiques de Kering (principalement Conforama et Redcats).

Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

NOTE 26 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan	**21.1**	**5 248,7**	**3 442,8**
Découverts bancaires	21.2	(733,0)	(442,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie		**4 515,7**	**3 000,1**

NOTE 27 – CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies		**3 244,8**	**2 189,7**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		1 453,2	1 439,0
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		17,7	(282,8)
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :	4.1	(49,4)	(189,9)
Juste valeur des couvertures de change opérationnelles		*(34,5)*	*(56,3)*
Autres éléments		*(14,9)*	*(133,6)*
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :		67,1	(92,9)
Plus-value de cession PUMA		*-*	*(704,6)*
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	*8*	*69,1*	*446,6*
Juste valeur des couvertures de change en résultat financier	*8*	*83,8*	*79,7*
Charge (Produit) d'impôt différé		*(178,1)*	*102,2*
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		*(1,0)*	*7,6*
Autres éléments		*93,3*	*(24,4)*
Capacité d'autofinancement		**4 715,7**	**3 345,9**

NOTE 28 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	2021	2020
Variation des stocks	(429,4)	48,6
Variation des créances clients et comptes rattachés	(12,5)	172,4
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	173,2	(142,7)
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles	230,7	(33,9)
Variation du besoin en fonds de roulement	**(38,0)**	**44,4**

NOTE 29 – ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Acquisitions d'immobilisations corporelles	16	(714,8)	(580,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	13	(253,6)	(215,5)
Variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations		49,3	28,7
Coûts de mise en place des contrats de location	15.4	(14,9)	(20,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		**(934,0)**	**(786,9)**

NOTE 30 – ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET VARIATION DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
Au 1er janvier 2021	**1 776,2**	**3 815,3**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(998,3)	(998,3)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(26,7)	(26,7)
Transactions avec les intérêts minoritaires	(109,0)	-	-	20,8	90,4	2,2
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	-	-	-	-	(538,3)	(538,3)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	10,4	52,1	-	-	-	62,5
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(583,0)	(0,2)	-	-	-	(583,2)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	135,7	16,5	-	-	-	152,2
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(775,5)	-	-	(775,5)
Intérêts versés et assimilés	(52,1)	-	(106,1)	(63,6)	-	(221,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(598,0)**	**68,4**	**(881,6)**	**(42,8)**	**(1 472,9)**	**(2 926,9)**
Variations de périmètre	-	(4,7)	-	-	-	-
Différences de change	(8,5)	(3,5)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	(0,2)	13,2	-	-	-	-
Autres mouvements	1 272,1	(913,2)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2021	**2 441,6**	**2 975,5**	**-**	**-**	**-**	**-**

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
Au 1er janvier 2020	**1 975,9**	**3 122,2**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 000,1)	(1 000,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(9,3)	(9,3)
Transactions avec les intérêts minoritaires	(50,9)	(0,4)	-	-	23,8	(27,5)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	-	-	-	-	(54,1)	(54,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	52,8	1 390,3	-	-	-	1 443,1
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(635,2)	(7,1)	-	-	-	(642,3)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(258,2)	(0,4)	-	-	-	(258,6)
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(787,3)	-	-	(787,3)
Intérêts versés et assimilés	(54,4)	-	(112,9)	(119,7)	-	(287,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(945,9)**	**1 382,4**	**(900,2)**	**(119,7)**	**(1 039,7)**	**(1 623,1)**
Variations de périmètre	0,6	5,7	-	-	-	-
Différences de change	(29,5)	(5,0)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	(0,3)	18,4	-	-	-	-
Autres mouvements	775,4	(708,4)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2020	**1 776,2**	**3 815,3**	**-**	**-**	**-**	**-**

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 31 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN

31.1 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 25).

31.2 Autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe

Les engagements et garanties donnés relatifs aux contrats de location (Note 15), immobilisations corporelles (Note 16), stocks (Note 18), créances clients (Note 19) et instruments dérivés (Note 22.6) sont présentés dans les notes correspondantes. Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	31/12/2021	31/12/2020
Obligations d'achat irrévocables	75,1	105,3	-	180,4	222,9
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles	126,2	2,3	4,1	132,6	44,6
Autres engagements donnés	**201,3**	**107,6**	**4,1**	**313,0**	**267,5**
Autres engagements reçus	**24,8**	**0,6**	**0,9**	**26,3**	**22,7**

NOTE 32 – TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

32.1 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.

	Notes	31/12/2021	31/12/2020
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA		41,7 %	41,4 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA		58,7 %	58,2 %
Versement du dividende N-1 *(en millions d'euros)*	20.2	414,4	413,9
Versement acompte sur dividende N *(en millions d'euros)*	20.2	182,2	129,4
Redevance de la période *(en millions d'euros)*		6,3	4,7

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.

32.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020
Salaires et assimilés	28,9	32,3
Charges sociales	3,7	7,1
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	1,6
Rémunérations à court terme	**32,6**	**41,0**
Avantages postérieurs à l'emploi	0,8	0,9
Autres avantages à long terme	12,7	6,8
Paiements fondés sur des actions	25,1	18,5
Rémunérations à long terme	**38,7**	**26,2**
TOTAL	71,3	67,2

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 33 – PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

33.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

33.1.1 Évolution du référentiel IFRS

Depuis le 1er janvier 2021, les amendements et interprétations entrés en vigueur sont :

- l'amendement des normes IFRS 9 et IFRS 7 relatif à la deuxième phase de la réforme des taux d'intérêt et du remplacement de leurs indices de référence (IBOR). Cet amendement n'a pas d'impact pour le Groupe ;
- l'amendement de la norme IFRS 16 adopté par l'IASB en mars 2021 et approuvé par l'Union européenne en août 2021, qui étend la période d'application jusqu'au 30 juin 2022 des « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 » (cf. note 33.13.6) ;
- l'interprétation de la norme IAS 19 par l'IFRIC relative à l'allocation des avantages de personnel aux périodes de service, qui apporte des précisions sur les périodes d'attribution à prendre en compte pour la détermination de la charge de prestation de services : les impacts ne sont pas significatifs pour le Groupe ;
- l'interprétation de la norme IAS 38 par l'IFRIC au sujet de la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé en mode « SaaS » (*Software as a Service*), qui apporte des précisions sur les critères de reconnaissance en immobilisations incorporelles ou en charges. Les impacts sont en cours d'analyse par le Groupe mais devraient être non significatifs.

33.1.2 Présentation du Bilan et reporting ESEF

Dans le cadre de la première application du reporting ESEF à ses comptes consolidés 2021, le Groupe a modifié dès le 30 juin 2021 certaines lignes de présentation de son Bilan afin de s'aligner avec la taxonomie XBRL. Ce changement de présentation concerne les lignes précédemment appelées « Créances clients » et « Dettes fournisseurs » qui ont été renommées respectivement en « Créances clients et comptes rattachés » et « Dettes fournisseurs et comptes rattachés ». Certains montants ont donc été reclassés en conséquence des lignes « Autres actifs courants » et « Autres passifs courants » respectivement. Les montants présentés pour la période comparative au 31 décembre 2020 ont été également reclassés. Ce changement de présentation n'a pas d'impact sur le calcul du besoin en fonds de roulement mais modifie la répartition entre besoin en fonds de roulement opérationnel et la composante non opérationnelle du besoin en fonds de roulement.

33.1.3 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 et les marques, 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.

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, par exemple dans le cas des options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

33.1.4 Risques climatiques

La mise en œuvre de la Stratégie développement durable 2025 du Groupe, et en particulier les mesures relatives à la chaîne d'approvisionnement, de production, et de transport, ou encore les initiatives promouvant une économie circulaire, ou celles liées à la préservation des ressources naturelles, sont amenées à impacter dans une certaine mesure certains indicateurs de performance opérationnelle du Groupe. Cela pourrait notamment se traduire par une hausse des coûts des matières premières et de coûts de production, des frais de recherche et de développement accrus, des frais de certification, de formation, ou encore des changements dans les durées d'utilité et valeurs résiduelles de certains actifs. Toutefois, ces impacts ne sont pas significatifs à l'heure actuelle pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a pris en compte, dans l'élaboration de ses tests de dépréciation, les coûts à court terme destinés à mettre en œuvre la Stratégie développement durable 2025 dans ses plans d'affaires. Concernant les autres éléments constitutifs des plans d'affaires, tels que le chiffre d'affaires, les objectifs de croissance ou encore le taux d'actualisation, les impacts financiers étant non chiffrables à ce jour, et en l'absence de données de marché sur le sujet, les analyses de sensibilité ont été adaptées et ont été effectuées avec des hypothèses plus risquées.

33.1.5 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 8).

En conséquence, le Groupe utilise comme solde de gestion intermédiaire majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Ce solde intermédiaire 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. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière (cf. Note 4).

EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant (cf. Note 4).

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 8 et 10).

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. En conséquence, 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 9). Il est à noter que les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (cf. Note 33.21).

33.2 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 34. 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 de moins de 50 % des droits de vote.

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 du 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 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 révisée : la contrepartie transférée (prix d'acquisition) 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.

Tout excédent du prix d'acquisition augmenté du montant comptabilisé au titre des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise sur la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses 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.

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. 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.

33.3.3 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 et du tableau des flux de trésorerie 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.

Les actifs sectoriels se composent des écarts d'acquisition, des marques et autres immobilisations incorporelles, des droits d'utilisation sur contrats de location, des immobilisations corporelles, des autres actifs non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des passifs sur contrats de location, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée d'écarts d'acquisition et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires réalisé par région, et non en fonction de l'implantation géographique.

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 de licences d'exploitation.

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 (activité *retail*), en ligne 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, lorsqu'un distributeur tiers bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, et que ces retours font ainsi 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 ;
- en cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé. La différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant est reconnue en autres produits et charges financiers dans le résultat financier.

Les garanties légales attachées à certaines catégories de produits sont comptabilisées en provisions et n'impactent pas la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les prestations de services attachées directement à la vente de marchandises sont comptabilisées sur la période durant laquelle ces services sont rendus.

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 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 de ces 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 d'arrêté des comptes.

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.

33.9 Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net, part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions 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 net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice de l'ensemble des instruments dits dilutifs car donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;
- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des émissions d'actions gratuites), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

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 33.1.5).

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) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels l'écart d'acquisition est alloué, font l'objet d'un test de dépréciation selon une périodicité annuelle, 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 constitue des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

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 logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois. Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels sont en général enregistrés en charges, avec étalement sur la période de la prestation.

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) ou groupes d'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 ou groupes d'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'actif, à l'UGT ou au groupe d'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 ou groupes d'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, la hausse du coût des matières premières et l'inflation.

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 33.1.3).

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.

33.13 Contrats de location

33.13.1 Périmètre d'application de la norme IFRS 16

Un contrat de location est un contrat ou une partie d'un contrat par lequel est cédé le droit d'utiliser un bien sous-jacent pour une durée donnée moyennant une contrepartie.

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.

Ces contrats de location exemptés sont, pour leur part, comptabilisés en charges de loyer selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

Lorsque certains contrats contiennent une part explicitement identifiable relative à des prestations de services ne rentrant pas dans la définition d'une location, cette part est comptabilisée en charges opérationnelles courantes conformément à sa nature de coûts.

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 index 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 index 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 index 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 du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer ; ou au contraire ;
- toute période couverte par une option de résiliation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

Dans l'estimation de la durée de ses contrats de location immobilière, part prépondérante de l'ensemble de ses contrats de location, le Groupe distingue deux catégories de biens sous-jacents :

- les points de vente : la durée retenue correspond à la durée initiale du contrat de location à la date de signature, c'est-à-dire sans prendre en compte une éventuelle option de prolongation, considérant que l'arbitrage des opportunités de localisation tout au long de la durée du contrat est un élément clé dans la gestion de son réseau de magasins. Au cours de la vie du contrat de location, le Groupe réestime à chaque clôture sa durée en tenant compte des dernières décisions opérationnelles qui prennent en compte des options de prolongation, ou de résiliation le cas échéant, qui n'avaient pas été considérées raisonnablement certaines lors de précédents arrêtés ;
- les autres bâtiments (bureaux, centres logistiques et centres de production) : la durée retenue correspond à la durée initiale du contrat de location augmentée des éventuelles options de prolongation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer compte tenu de l'horizon économique d'utilisation des biens sous-jacents.

De manière spécifique, pour les baux commerciaux conclus en France (baux 3-6-9) et conformément au Relevé de conclusions publié par l'ANC le 3 juillet 2020 (en remplacement du Relevé datant du 16 février 2018), le Groupe reconnaît comme durée exécutoire à la date de début du contrat de location une durée de neuf ans. À l'issue de cette période et durant le délai de tacite prolongation qui prévaut lors d'une éventuelle phase de renégociation, le Groupe détermine la durée de ces baux en prenant en compte la date à laquelle le Groupe est raisonnablement certain de poursuivre le bail au-delà du

terme contractuel. Il a été également retenu pour certains baux commerciaux conclus en Italie (baux 6+6) une durée exécutoire à la date de début du contrat de location de 12 ans. Le principe défini par l'ANC s'applique également à ces baux italiens à l'issue des 12 ans en cas de tacite prolongation lors d'une phase de renégociation.

De manière plus générale, pour les contrats de location comportant des clauses de tacite reconduction ou des durées indéfinies, le Groupe estime leur durée en se référant en particulier à la durée d'amortissement escomptée des agencements non amovibles sous-jacents, et conformément à l'interprétation de l'IFRIC publiée le 16 décembre 2019. Pour rappel, le Groupe amortit les agencements de ses points de vente et de ses autres bâtiments en cohérence avec la durée des contrats de location sous-jacents. La détermination de la durée maximale d'amortissement des agencements prend en compte une multiplicité de facteurs dont fait partie, parmi d'autres, la durée du contrat de location sous-jacent.

33.13.4 Détermination du taux d'actualisation des passifs sur contrats de location

Le Groupe considère qu'il est impossible de déterminer facilement le taux d'intérêt implicite de ses contrats de location. Par conséquent, 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 marginal 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 » reflétant le risque spécifique par activité distinguant ainsi :

- Kering et les grandes Maisons de Mode et Maroquinerie : Gucci, Yves Saint Laurent et Bottega Veneta ;
- les Autres Maisons de Mode et Maroquinerie : Alexander McQueen, Balenciaga et Brioni ;
- les Autres Maisons d'Horlogerie et Joaillerie : Boucheron, Pomellato, Qeelin, Sowind et Ulysse Nardin.

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.

33.13.6 Amendement de la norme IFRS 16 relatif aux « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 »

Le Groupe a opté pour l'application de la mesure de simplification octroyée par l'amendement adopté par l'IASB le 28 mai 2020 et approuvé par l'Union européenne le 9 octobre 2020, ainsi que l'amendement de la norme IFRS 16 adopté par l'IASB en mars 2021 et approuvé par l'Union européenne en août 2021, qui étend la période d'application jusqu'au 30 juin 2022 des « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 ». Cette mesure de simplification permet aux preneurs de contrats de location de choisir de comptabiliser les aménagements de loyers négociés en raison de la crise sanitaire comme des loyers variables négatifs (soit, immédiatement au compte de résultat), sans avoir besoin d'analyser s'ils sont consentis en application des clauses contractuelles ou légales gouvernant l'exécution du contrat.

33.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. 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 que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

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.

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'ils soient courants ou non courants.

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 revente 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 tels que des parts de fonds d'investissement chaque fois que le Groupe a opté pour cette classification, 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.

33.15.4 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.

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.

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.

33.16.3 Emprunts obligataires convertibles : séparation de la dette financière de la composante capitaux propres

Les emprunts obligataires convertibles en actions Kering contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante assimilable à des capitaux propres. Ces emprunts sont considérés comme des instruments dits composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres.

Un emprunt obligataire convertible se décompose ainsi en deux composantes :

- une composante dette financière comptabilisé en emprunt obligataire et correspondant au passif financier lié à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie ;
- une composante capitaux propres correspondant à l'option de conversion en un nombre fixe d'actions ordinaires, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par Kering.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêtés ultérieurs, sont :

- la composante dette financière : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- la composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas reconnues ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

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 risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans le bilan en actifs financiers courants ou non courants et en passifs financiers courants ou non courants, en fonction de leur maturité. Ils sont évalués à la juste valeur dès la date de transaction.

La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée au compte de résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

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.

L'inefficacité résiduelle est constatée à chaque date d'arrêté au compte de résultat, en autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

Le traitement comptable des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et dans le bilan, est différent selon le type de relation de couverture mis en place :

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie et d'investissement net, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement enregistrée en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Pour les instruments dérivés de change, les variations de valeur temps des options et les variations de report/déport sont également enregistrées en autres éléments du résultat global. Ces montants sont transférés au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour la part efficace des couvertures des opérations commerciales, et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières ainsi que la valeur temps des couvertures des opérations commerciales ;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée dans le bilan à sa juste valeur au titre du risque couvert. La variation de cette juste valeur est enregistrée au compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation simultanée au compte de résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés utilisés en couverture.

33.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

Pour les instruments dérivés pour lesquels le Groupe ne peut ou ne souhaite pas désigner à des fins de couverture, la variation de juste valeur de ces instruments sont comptabilisés 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.

33.18 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires au sein du Groupe. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

33.19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et 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.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie et 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 33.1.3).

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.

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.

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.

NOTE 34 – LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Méthode de consolidation
par intégration globale : C
par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
KERING SA		**Société Mère**		**Société Mère**
MAISONS DE LUXE				
France				
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
ARCADES PONTHIEU SA	C	95,00	C	95,00
BALENCIAGA OPERATIONS SAS	C	100,00		Création
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
C. MENDES SAS	C	100,00	C	100,00
DODO PARIS SAS	C	99,99	C	99,99
FRANCE CROCO SAS	C	100,00	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	99,99	C	99,99
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C	100,00
SOWIND FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
TANNERIE DE PERIERS 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
Allemagne				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING GMBH	C	100,00		Création
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	C	100,00	C	100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C	100,00
Autriche				
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
BRIONI AUSTRIA GmbH		Liquidation	C	100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
Belgique				
GUCCI BELGIUM SA	C	100,00	C	100,00
Danemark				
BALENCIAGA DENMARK APS	C	100,00		Création
LUXURY GOODS DENMARK AS	C	51,00		Création
Espagne				
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL ESPANA SL		Liquidation	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	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
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
Grèce				
LUXURY GOODS GREECE AE	C	99,80	C	99,80
SAINT LAURENT GREECE AE	C	100,00		Création
Hongrie				
GUCCI HUNGARY RETAIL LTD	C	100,00	C	100,00
Irlande				
BOTTEGA VENETA IRELAND LTD	C	100,00		Création
GUCCI IRELAND Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT IRELAND LTD	C	100,00		Création
Italie				
ACCADEMIA DELLA PELLETTERIA 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

	% d'intérêt			
Sociétés	**31/12/2021**		**31/12/2020**	
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	C	51,00	C	51,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C	100,00	C	100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C	100,00
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	C	100,00	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
PELLETTERIA ALESSANDRA SRL	C	70,00	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	C	100,00	C	100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C	100,00	C	100,00
SOWIND ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
TEST & INNOVATION LAB SRL	C	100,00	C	100,00
TIGER FLEX SRL	C	100,00	C	100,00
TRAMOR SRL	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
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

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
Monaco				
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	99,79	C	99,79
Norvège				
LUXURY GOODS NORWAY AS	C	51,00		Création
Pays-Bas				
ALEXANDER MCQUEEN (THE NETHERLANDS) BV	C	100,00		Création
BALENCIAGA NETHERLANDS BV	C	100,00		Création
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
Portugal				
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPESSOAL LDA	C	100,00	C	100,00
GUCCI PORTUGAL UNIPESSOAL, LDA	C	100,00		Création
SAINT LAURENT PORTUGAL SL	C	100,00		Création
République tchèque				
BALENCIAGA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00		Création
BRIONI CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	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
Roumanie				
SIFA INTERNATIONAL SRL	C	100,00	C	100,00
Russie				
BOUCHERON RUS OOO	C	100,00	C	100,00
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN RUSSIA LLC	C	100,00	C	100,00
Serbie				
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	70,00	C	70,00
LUXURY TANNERY DOO	C	51,00	C	51,00
Suède				
GUCCI SWEDEN AB	C	51,00		Création
Suisse				
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
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
DONZE CADRANS SA	C	100,00	C	100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C	100,00	C	100,00
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	E	35,00	E	35,00
SIGATEC SA	E	50,00	E	50,00

	% d'intérêt			
Sociétés	**31/12/2021**		**31/12/2020**	
SOWIND GROUP SA	C	100,00	C	100,00
SOWIND SA	C	100,00	C	100,00
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C	100,00	C	100,00
MANUFACTURE ET FABRIQUE DE MONTRES ET CHRONOMETRES ULYSSE NARDIN LE LOCLE SA	C	100,00	C	100,00
UNCA SA	E	50,00	E	50,00
YVES SAINT LAURENT SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
Aruba				
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C	100,00
Brésil				
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
Canada				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING CANADA INC.	C	100,00		Création
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
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00
Chili				
LUXURY GOODS CHILE SpA	C	51,00	C	51,00
États-Unis				
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.	C	100,00	C	100,00
G GATOR USA LLC	C	100,00	C	100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI OSTERIA USA LLC	C	100,00	C	100,00
GUCCI OSTERIA USA TRUST	C	100,00	C	100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES AND JEWELRY USA, Inc.	C	100,00	C	100,00
POMELLATO USA Inc.	C	100,00	C	100,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN Inc.	C	100,00	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
Mexique				
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
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.		Fusion	C	100,00
D ITALIAN CHARMS S.A. 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

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
RETAIL LUXURY SERVICIOS S.A. DE C.V.		Fusion	C	100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.		Fusion	C	100,00
SERVICIOS DE PERSONAL BALENCIAGA S. DE R.L. DE C.V.		Fusion	C	100,00
Panama				
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C	51,00	C	51,00
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C	100,00	C	100,00
Australie				
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
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Nouvelle-Zélande				
ALEXANDER MCQUEEN NEW ZEALAND LTD	C	100,00		Création
BALENCIAGA NEW ZEALAND LTD	C	100,00		Création
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Grande Chine				
Chine continentale				
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
Hong Kong SAR				
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
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Ltd		Fusion	C	100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	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	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C	100,00
Macau SAR				
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

	% d'intérêt			
Sociétés	**31/12/2021**		**31/12/2020**	
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
Taïwan				
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Ltd		Liquidation	C	100,00
ULYSSE NARDIN (TAIWAN) Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
ALEXANDER MCQUEEN KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI KOREA LLC	C	100,00	C	100,00
KERING WATCHES & JEWELRY KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Guam				
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C	100,00	C	100,00
Inde				
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LTD	C	51,00	C	51,00
Japon				
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
E-LITE JAPAN Ltd		Liquidation	C	100,00
GUCCI OSTERIA JAPAN G.K.	C	100,00		Création
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
SOWIND JAPAN KK	C	100,00	C	100,00
Malaisie				
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
Mongolie				
ULYSSE NARDIN MONGOLIA LLC	E	50,00	E	50,00
Philippines				
LUXURY GOODS PHILIPPINES INC	C	100,00		Création
Singapour				
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	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
Thaïlande				
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
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd		Cession	C	48,00
G OPERATIONS FRASEC Ltd		Cession	C	49,00
GUCCI (THAILAND) CO. Ltd		Liquidation	C	100,00
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
Vietnam				
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
Afrique du Sud				
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C	62,00
Arabie Saoudite				
LUXURY GOODS ARABIA LTD	C	75,00		Création
Bahrein				
FLORENCE 1921 WLL	C	49,00	C	49,00
Émirats arabes unis				
AP LUXURY GOODS MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C	49,00
ATELIER LUXURY GULF LLC	C	49,00	C	49,00
FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C	49,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C	49,00	C	49,00
LUXURY GOODS GULF LLC	C	49,00	C	49,00
Kazakhstan				
ULYSSE NARDIN KAZAKHSTAN LLP	E	50,00	E	50,00
Koweït				
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
Qatar				
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	25,50	C	25,50
SAINT LAURENT PARIS LLC	C	24,00	C	24,00
Turquie				
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP	C	100,00	C	100,00
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TICARET Ltd SIRKETI		Liquidation	C	100,00

CORPORATE ET AUTRES

KERING EYEWEAR ET KGS

France				
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	67,07	C	63,23
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	67,07	C	63,23
Allemagne				
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	67,07	C	63,23
Croatia				
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO	C	67,07	C	63,23
Danemark				
LINDBERG AS	C	67,07		Acquisition

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
Espagne				
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C	67,07	C	63,23
Grande-Bretagne				
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	67,07	C	63,23
Italie				
KERING EYEWEAR SpA	C	67,07	C	63,23
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA	C	36,86	E	18,97
Suisse				
LINDBERG AG	C	67,07		Acquisition
États-Unis				
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	67,07	C	63,23
Australie				
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd	C	67,07	C	63,23
Grande Chine				
Chine continentale				
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C	67,07	C	63,23
LINDBERG SHANGHAI TRADING LTD	C	67,07		Acquisition
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO Ltd	C	100,00	C	100,00
REDCATS SOURCING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
Hong Kong SAR				
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C	67,07	C	63,23
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
KGS SOURCING Ltd	C	100,00	C	100,00
Taïwan				
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C	67,07	C	63,23
Corée				
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C	67,07	C	63,23
Inde				
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C	67,07	C	63,23
KGS SOURCING INDIA PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
Japon				
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C	67,07	C	63,23
Malaisie				
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C	67,07	C	63,23
Émirats arabes unis				
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC	C	67,07	C	63,23
Turquie				
KGS SOURCING TURKEY LIMITED	C	100,00	C	100,00
CORPORATE				
France				
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
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 SAS	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2021		% d'intérêt 31/12/2020	
Espagne				
KERING SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
KERING INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING UK SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
Italie				
KERING ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
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
Pays-Bas				
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
KTK NETHERLANDS BV		Fusion	C	100,00
Suisse				
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
Brésil				
KERING BRASIL SERVICOS ADMINISTRATIVOS LTDA	C	100,00		Création
Canada				
KERING CANADA SERVICES INC	C	100,00		Création
États-Unis				
KERING AMERICAS Inc.	C	100,00	C	100,00
YOUR FRIENDS IN NEW YORK HOLDINGS, LLC	E	22,22	E	22,22
Mexique				
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
Australie				
KERING AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Grande Chine				
Chine continentale				
KERING INVESTMENT MANAGEMENT GROUP CO., LTD	C	100,00	C	100,00
Hong Kong SAR				
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
KERING KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Japon				
GUCCI YUGEN KAISHA	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
Malaisie				
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Singapour				
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
Émirats arabes unis				
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C	100,00	C	100,00

NOTE 35 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires de l'exercice 2021 *(en milliers d'euros – hors taxes et frais)*	KPMG				Deloitte			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Kering SA	638,8	39 %	n.a.	n.a.	641,2	59 %	n.a.	n.a.
Filiales intégrées globalement	859,5	52 %	3 759,0	72 %	182,4	17 %	1 841,8	73 %
Certification des comptes	**1 498,3**	**91 %**	**3 759,0**	**72 %**	**823,6**	**75 %**	**1 841,8**	**73 %**
Kering SA	113,5	7 %	n.a.	n.a.	269,0	25 %	375,0	15 %
Filiales intégrées globalement	37,0	2 %	1 446,9	28 %	n.a.	n.a.	322,7	13 %
Services autres que la certification des comptes	**150,5**	**9 %**	**1 446,9**	**28 %**	**269,0**	**25 %**	**697,7**	**27 %**
TOTAL	1 648,8	100 %	5 205,9	100 %	1 092,6	100 %	2 539,5	100 %

2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering,

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 2021, 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 1er janvier 2021 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

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 8, 14 et 33.12 des notes annexes aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits dans le bilan consolidé pour une valeur nette comptable de respectivement 2 891,2 millions d'euros et 6 405,9 millions d'euros, soit respectivement 9% et 21% du total du bilan consolidé. Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. Les UGT ou groupes d'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'actif, à l'UGT ou au groupe d'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 2021. Compte tenu du poids des écarts d'acquisition et des marques dans le bilan consolidé au 31 décembre 2021 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.	Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation, aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie. Nos travaux ont ainsi consisté, pour les UGT ou groupes d'UGT exposées à un risque de perte de valeur, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, 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 opère le Groupe ; • apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ; • apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; • comparer les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ; • apprécier les analyses de sensibilité de la valeur d'utilité à une variation des principales hypothèses réalisées par la Direction ; • s'assurer que les notes 8, 14 et 33.12, de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée, notamment sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée à une variation des principales hypothèses retenues.

Évaluation de la dépréciation des stocks

Notes 18 et 33.18 des notes annexes aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Les stocks figurent, dans le bilan consolidé au 31 décembre 2021, pour un montant net de 3 368,9 millions d'euros et représentent 11% du total du bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 33.18 de l'annexe aux comptes consolidés, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation : • Le coût est déterminé selon la méthode du prix de détail *(retail method)* ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe ; • La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente. Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leurs perspectives d'écoulement, s'ils sont endommagés, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté. Les performances des Maisons sont déterminées par le rythme des collections, et l'écoulement des stocks dépend fortement du succès commercial du portefeuille de produits au sein de chaque marque du Groupe. Compte tenu du caractère significatif du montant des stocks dans le bilan consolidé au 31 décembre 2021, et du degré de jugement inhérent à certaines hypothèses relatives à l'écoulement ou l'obsolescence, sous-tendant l'évaluation de la dépréciation des stocks, nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté à : • apprécier les méthodes utilisées pour l'évaluation de la dépréciation des stocks et s'assurer de la permanence des méthodes ; • tester la conception et la mise en œuvre des contrôles menés par la Direction pour prévenir ou détecter d'éventuelles erreurs dans l'évaluation de la dépréciation des stocks ; • apprécier les données et les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les perspectives d'écoulement des stocks et les provisions qui en découlent ; • analyser les données budgétaires et prospectives ayant une incidence sur l'évaluation de la dépréciation des stocks ; • apprécier les hypothèses et les modalités d'application retenues pour déterminer les dépréciations spécifiques des stocks.

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.

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 les Assemblées générales du 18 juin 1992 pour le cabinet KPMG S.A. et du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2021, le cabinet KPMG S.A. était dans la 30ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa 28ème 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.

Paris La Défense, le 7 mars 2022

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit	Deloitte & Associés	
Département de KPMG S.A.		
Grégoire Menou	David Dupont-Noel	Bénédicte Margerin

3 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

3.1 Bilan actif aux 31 décembre 2021 et 2020

		2021			2020
(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		9 424,4	(1 654,6)	7 769,8	7 972,7
Autres immobilisations financières [1]		497,3	(22,7)	474,6	157,4
Total des immobilisations financières	**3**	**9 921,7**	**(1 677,3)**	**8 244,4**	**8 130,1**
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	472,5	(109,3)	363,2	367,4
Total de l'actif immobilisé		**10 394,2**	**(1 786,6)**	**8 607,6**	**8 497,5**
ACTIF CIRCULANT					
Créances [2]	5	225,8	(1,1)	224,7	489,6
Valeurs mobilières de placement	6	76,9		76,9	53,9
Disponibilités [2]	6	3 244,8		3 244,8	2 154,0
Total de l'actif circulant		**3 547,5**	**(1,1)**	**3 546,4**	**2 697,5**
TOTAL DE L'ACTIF		13 941,7	(1 787,7)	12 154,0	11 195,0
(1) Dont à moins d'un an :				0,0	122,7
(2) Dont concernant les entreprises liées :				3 384,5	2 339,0

3.2 Bilan passif aux 31 décembre 2021 et 2020

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital social		498,8	500,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 052,3	2 052,3
Réserves	7	1 345,0	1 344,9
Report à nouveau		1 420,8	671,4
Résultat de l'exercice		2 769,1	2 079,6
Total des capitaux propres		**8 086,0**	**6 648,3**
Provisions	**8**	**35,3**	**34,9**
DETTES			
Emprunts obligataires [1]	9.1	3 375,0	3 842,2
Autres dettes financières [1] [2]	9.1	26,1	25,5
Autres dettes [2]	10	631,5	644,1
Total des dettes		**4 032,6**	**4 511,8**
TOTAL DU PASSIF		12 154,0	11 195,0
(1) Dont à plus d'un an :		2 571,9	3 398,7
(2) Dont concernant les entreprises liées :		62,5	145,6

3.3 Compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Produits d'exploitation		478,6	432,0
Charges d'exploitation		(501,5)	(458,9)
Résultat d'exploitation	**12**	**(22,9)**	**(27,0)**
Dividendes		2 026,7	1 630,7
Autres produits et charges financiers		(26,1)	(27,7)
Résultat financier	**13**	**2 000,6**	**1 603,0**
Résultat courant avant impôt		**1 977,7**	**1 576,1**
Résultat exceptionnel	14	566,8	421,1
Participation des salariés		(7,1)	(1,3)
Impôt sur le résultat	15	231,7	83,7
Résultat net de l'exercice		**2 769,1**	**2 079,6**

3.4 Tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020

(En millions d'euros)	2021	2020
Dividendes encaissés	2 026,7	1 630,7
Charges d'intérêts sur dettes financières	(38,8)	(45,5)
Impôts sur le résultat reçus/payés	134,0	178,3
Autres	229,2	(268,7)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	**2 351,1**	**1 494,9**
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(133,3)	(123,6)
Variation des immobilisations financières	338,0	733,2
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	**204,7**	**609,5**
Variations nettes des dettes financières	(466,6)	698,6
Augmentations de capital	-	-
Dividendes versés par Kering	(998,4)	(1 000,1)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	**(1 465,0)**	**(301,5)**
Variation de la trésorerie débitrice	**1 090,8**	**1 802,9**
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	**2 154,0**	**351,1**
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	**3 244,8**	**2 154,0**

3.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros) *(avant affectation du résultat)*	Nombre d'actions	Capital social	Primes liées au capital	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2019	**126 279 322**	**505,1**	**2 052,4**	**2 535,1**	**917,7**	**6 010,3**
Affectation résultat 2019				917,7	(917,7)	-
Dividendes versés				(558,2)		(558,2)
Acompte sur dividendes				(312,5)		(312,5)
Réduction de capital	(1 261 406)	(5,0)				(5,0)
Annulation des titres				(565,8)		(565,8)
Variations des provisions réglementées				0,0		0,0
Résultat 2020					2 079,6	2 079,6
Au 31 décembre 2020	**125 017 916**	**500,1**	**2 052,4**	**2 016,3**	**2 079,6**	**6 648,3**
Affectation résultat 2020				2 079,6	(2 079,6)	-
Dividendes versés				(685,8)		(685,8)
Acompte sur dividendes				(436,4)		(436,4)
Réduction de capital	(325 000)	(1,3)				(1,3)
Annulation des titres				(207,9)		(207,9)
Variations des provisions réglementées						-
Résultat 2021					2 769,1	2 769,1
Au 31 décembre 2021	**124 692 916**	**498,8**	**2 052,4**	**2 765,8**	**2 769,1**	**8 086,0**

Le capital de Kering au 31 décembre 2021 est composé de 124 692 916 actions de 4,00 euros.

3.6 Annexe comptable

NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En mai 2021, Kering annonce la cession d'un bloc d'environ 8,9 millions d'actions qu'il détient dans PUMA SE représentant environ 5,9 % du capital de PUMA, pour un montant total d'environ 805 millions d'euros. Le produit net de la transaction a été affecté aux besoins généraux de Kering et renforce encore davantage sa structure financière. Kering détient désormais environ 4,0 % des actions PUMA en circulation.

Le 9 juin 2021, Kering a remboursé un emprunt obligataire en dollars américains arrivant à échéance pour un montant de 150 millions de dollars américains.

Le 1er octobre 2021, Kering a remboursé un emprunt obligataire en euros arrivant à échéance pour un montant de 345 millions d'euros.

En date du 9 décembre 2021, Kering a finalisé la première tranche de son programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021. Ces rachats ont été réalisés dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 juillet 2021. Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 titres ont été rachetés au prix moyen d'acquisition de 643,70 euros, soit un montant total de 418,4 millions d'euros. Il a été décidé que 325 000 actions ainsi rachetées dans le cadre de cette première tranche seront annulées. La part restante des actions rachetées sera allouée à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

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. 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.

Conformément à l'avis du Comité d'urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

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 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 Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimums de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations de gré à gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

Le règlement n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture est entré en vigueur à compter du 1er janvier 2017 mais n'a pas trouvé à s'appliquer pour les opérations de la société de l'exercice 2021.

Les principes sont les suivants :

- le principe de la reconnaissance symétrique dans le compte de résultat des effets (latents ou réalisés) de l'instrument de couverture avec la réalisation de l'élément couvert, est généralisé :
  - la comptabilité de couverture n'est pas optionnelle,
  - concernant le risque de change, les instruments non dérivés, tels qu'un emprunt en devises étrangères ou une trésorerie en devise, peuvent être qualifiés d'instrument de couverture ;
- instrument de couverture : les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance en partie ou totalité de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert ;
- élément couvert : un instrument dérivé peut être un élément couvert ;
- dérivé en position ouverte isolée :
  - enregistrement au bilan des variations de valeur et provision des moins-values latentes pour tous les dérivés non reconnus comme des instruments de couverture,
  - détail sur le calcul des provisions sur la position de change (devise par devise, l'échéance des éléments inclus dans la position doit être comprise dans le même exercice comptable).

2.6 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 immédiatement reconnu au compte de résultat.

2.7 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, conformément aux méthodes préférentielles.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée prorata temporis sur la durée de l'emprunt.

2.8 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 du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 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.

L'application de la mise à jour de la Recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires pour les comptes annuels et les comptes consolidés établis selon les normes comptables françaises n'a pas eu d'impact significatif sur les engagements de Kering SA.

2.9 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

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentation	Diminution	Reclassement/ TUP	Au 31/12/2021
Valeurs brutes					
Titres de participation	**9 697,1**	**75,4**	**(193,7)**	**(154,3)**	**9 424,4**
Kering Holland NV	6 804,2				6 804,2
Mali de fusion Marothi [1]	344,0				344,0
Redcats	1 776,6				1 776,6
PUMA [2]	310,6		(193,7)	(116,8)	0,0
Mali de fusion Sapardis [1]	37,5			(37,5)	0,0
Discodis	299,7				299,7
Yves Saint Laurent SAS	81,9	75,4			157,3
Autres	42,6			0,0	42,6
Autres immobilisations financières	**180,9**	**72,1**	**(446,7)**	**691,0**	**497,3**
Actions propres (contrat de liquidités) [3]	0,0	72,1	(72,1)		0,0
Actions propres (pour annulation) [3]	0,0		(209,2)	209,2	0,0
Actions propres autres	0,0			327,5	327,5
PUMA [2]	0,0			116,8	116,8
Mali de fusion Sapardis [1]	0,0		(22,4)	37,5	15,0
Participation dans des fonds	14,4				14,4
Prêts et intérêts courus sur prêts [4]	142,9		(142,8)		0,1
Dépôts et cautionnement	0,8		(0,1)		0,7
Autres	22,8				22,8
Valeurs brutes	**9 878,0**	**147,5**	**(640,5)**	**536,7**	**9 921,7**
Dépréciations					
Titres de participation	**(1 724,4)**	**(0,0)**	**69,9**	**0,0**	**(1 654,6)**
Redcats	(1 717,8)		69,9		(1 648,0)
Autres titres	(6,5)	(0,0)			(6,6)
Autres immobilisations financières	**(23,4)**	**0,7**	**0,0**	**0,0**	**(22,8)**
Actions propres (contrat de liquidités)	0,0	0,0	0,0		0,0
Participation dans des fonds	(0,7)	0,7			(0,0)
Dépôts et cautionnement	0,0				0,0
Autres	(22,8)				(22,8)
Dépréciations	**(1 747,8)**	**0,6**	**69,9**	**0,0**	**(1 677,3)**
Valeurs nettes	**8 130,2**				**8 244,4**

(1) Le mali de fusion financière Marothi est alloué aux titres de participation KHNV. L'évolution des actifs sous-jacents n'a pas nécessité au 31 décembre 2020 la comptabilisation d'une dépréciation.
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 millions d'euros qui a été alloué aux titres de participation de PUMA. Suite aux cessions d'actions PUMA sur 2020 et 2021, le montant s'élève à 15 millions d'euros.

(2) Suite à la cession partielle le 27 mai 2021 des titres PUMA SE détenus par Kering SA et faisant passer le taux de détention de cette entité sous le seuil de 5 %, combinée à l'intention affichée de Kering SA de se désengager progressivement de cette société, ces titres ont perdu leur qualification de titres de participation, tant au plan fiscal qu'au plan comptable.

(3) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

(4) Les prêts comprenaient notamment en 2020 un prêt de 122 millions d'euros en principal vis-à-vis de Kering Finance.

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a procédé à l'acquisition de 115 344 titres et à la cession de 115 344 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 2021.

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 1er janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1er juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, à la date du 1er juillet 2021, 25 millions d'euros figuraient au compte de liquidité.

Dans le cadre du contrat de liquidité, Kering ne détient aucune action, tant au 31 décembre 2021 qu'au 31 décembre 2020.

Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du programme de rachat annoncé le 25 août 2021 avec l'intention de racheter jusqu'à 2,0 % de son capital social au cours des 24 prochains mois, Kering a mis en place un contrat de rachat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements. Ce contrat porte sur une première tranche correspondant à un volume maximal de 650 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, dans la limite d'un montant de 650 000 000 euros à un cours n'excédant pas 1 000 euros, prix maximum fixé dans le cadre de la résolution unique adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 juillet 2021.

En date du 9 décembre, le Groupe a finalisé la première tranche de son programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021. Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 titres ont été rachetés au prix moyen d'acquisition de 643,70 euros, soit un montant total de 418,4 millions d'euros.

Dans le cadre de cette première tranche, 325 000 actions rachetées ont été annulées. En corrélation, le capital social a été réduit d'un montant de 1 300 000 euros. La somme de 209 203 953,83 euros correspondant au prix total de rachat des actions annulées a été imputée aux comptes suivants :

- 1 300 000 euros en « capital social » ;
- 207 903 953,83 euros en « report à nouveau ».

La part restante des actions rachetées a été allouée à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

NOTE 4 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total
VALEURS BRUTES			
31 décembre 2020	387,1	99,3	486,4
Acquisitions	127,4	5,9	133,3
Reclassements	47,4	(47,4)	0,0
Autres mouvements	0,0	(0,0)	0,0
Cessions / mises au rebut	(136,2)	(11,0)	(147,2)
31 décembre 2021	**425,7**	**46,8**	**472,5**
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS			
31 décembre 2020	(96,4)	(22,6)	(119,0)
Dotations	(60,8)	(4,0)	(64,8)
Reprises sur cessions	63,6	10,9	74,5
31 décembre 2021	**(93,6)**	**(15,7)**	**(109,3)**
VALEURS NETTES			
31 décembre 2020	290,7	76,7	367,4
31 décembre 2021	**332,1**	**31,1**	**363,2**

NOTE 5 – CRÉANCES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes courants d'intégration fiscale	66,4	1,9
État – Impôt sur les bénéfices	14,3	29,1
Clients groupe	74,1	194,1
Primes d'émissions sur obligations	(10,3)	(26,6)
Divers	70,7	280,7
Charges constatées d'avance [1]	9,5	10,4
TOTAL	224,7	489,6
Dont concernant les entreprises liées :	140,5	196,5

(1) 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 :

(En millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	21,4	27,8
Actions propres attribuées	30,6	26,1
SICAV	24,9	-
Valeurs mobilières de placement	**76,9**	**53,9**
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,8	11,5
Comptes courants de trésorerie	3 244,0	2 142,5
Disponibilités	**3 244,8**	**2 154,0**
TRÉSORERIE DÉBITRICE	3 321,7	2 207,9
Dont concernant les entreprises liées :	3 244,0	2 142,5

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	0,0	0,0
Réserves	**1 344,9**	**1 344,9**
Provisions réglementées	0,1	0,1
TOTAL	1 345,0	1 345,0

NOTE 8 – PROVISIONS

(en millions d'euros)	31/12/2020	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2021
Litiges et contentieux	2,5	1,3	0,7	0,1	3,0
Risques filiales	0,2			0,1	0,1
Engagements de retraite, IFC et assimilés	10,8	0,1	0,5	0,7	9,7
Plan d'attribution d'actions	21,0	12,9	11,9		22,1
Risque de change	0,3	0,5	0,0	0,3	0,5
TOTAL	34,9	14,8	13,2	1,2	35,3
dont :					
exploitation		0,3	0,1	0,8	
financier		0,5	0,4	0,3	
exceptionnel		14,1	12,7	0,1	

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 1,75 % en 2021 comme en 2020 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 2,50 %.

8.1 Attributions gratuites d'actions

(en euros)	
Date d'assemblée générale	16/06/2020
Date d'attribution par le Conseil d'administration	01/10/2021
Attributions provisoires au 01/10/2021	45 719
Attributions provisoires de la période	31 123
Attributions devenues caduques en 2021	(26 196)
Attributions provisoires au 31/12/2021	**50 646**
Montant du passif au bilan	**22 057 235**

La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2021 est de 640,25 euros.

NOTE 9 – DETTES FINANCIÈRES

Emprunts obligataires

Émissions obligataires en euros

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2021	31/12/2020
Emprunt obligataire [1]	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	500,0	500,0
Emprunt obligataire [2]	Fixe 1,375 %	01/10/2014	-	01/10/2021	0,0	345,0
Emprunt obligataire [3]	Fixe 0,875 %	27/03/2015	-	28/03/2022	275,0	275,0
Emprunt obligataire [4]	Fixe 1,60 %	16/04/2015	-	16/04/2035	50,0	50,0
Emprunt obligataire [5]	Fixe 1,25 %	10/05/2016	-	10/05/2026	500,0	500,0
Emprunt obligataire [6]	Fixe 1,50 %	05/04/2017	-	05/04/2027	300,0	300,0
Emprunt obligataire [7]	Zéro coupon	30/09/2019	-	30/09/2022	550,0	550,0
Emprunt obligataire [8]	Fixe 0,25 %	13/05/2020	-	13/05/2023	600,0	600,0
Emprunt obligataire [9]	Fixe 0,75 %	13/05/2020	-	13/05/2028	600,0	600,0

(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 3 450 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 1er octobre 2014 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 000 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 550 obligations.
Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

(3) 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.

(4) 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.

(5) 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.

(6) 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.

(7) 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. Kering pourra rembourser en numéraire ou en action PUMA, ou un mix numéraire/actions PUMA.
Remboursement : en totalité le 30 septembre 2022.

(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 2023.

(9) 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.

Émissions obligataires en dollars américains

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2021	31/12/2020
Emprunt obligataire [1]	Fixe 2,887 %	09/06/2015	-	09/06/2021	132,4	122,2

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 9 juin 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains. La variation de la contre-valeur en euro entre 2020 et 2021 est liée au change.
Remboursement : en totalité le 9 juin 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2012 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

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires	**3 375,0**	**3 842,2**
Intérêts sur emprunts obligataires	23,8	25,1
Concours bancaires courants	2,3	0,3
Autres dettes financières	**26,1**	**25,5**
TOTAL	3 401,1	3 867,7
Dont concernant les entreprises liées :	-	-

Aux 31 décembre 2020 et 2021, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

9.2 Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
À moins d'un an	829,2	469,0
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 615,1	1 937,9
À plus de cinq ans	956,8	1 460,8
TOTAL	3 401,1	3 867,7

9.3 Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes financières	3 398,7	3 867,4
Disponibilités	(3 244,8)	(2 154,0)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	153,9	1 713,4

NOTE 10 – AUTRES DETTES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Comptes courants d'intégration fiscale	8,8	55,0
Dividendes à payer	436,4	312,5
Dettes fiscales et sociales	99,9	109,4
Divers [1]	86,5	167,2
TOTAL	631,6	644,1
Dont concernant les entreprises liées :	62,5	145,6

(1) La dette diverse inclut principalement des dettes envers le Groupe à hauteur de 53,8 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 2021, il n'y avait aucun instrument financier de couverture de taux.

11.2 Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Avals et cautions en faveur :		
• des entreprises liées	9,2	-
• des tiers hors-groupe	75,9	11,6
Avals et cautions	**85,1**	**11,6**
Sûretés réelles :		
en faveur de filiales	**-**	**-**
en faveur de tiers	**-**	**-**

NOTE 12 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020
Redevances Groupe	172,3	189,3
Revenus des immobilisations	9,7	9,9
Autres produits (1)	296,6	232,7
Loyers et charges locatives	(30,2)	(23,9)
Charges de personnel et charges sociales	(99,3)	(110,3)
Charges de management fees	(36,3)	(43,2)
Autres charges externes (2)	(328,8)	(272,8)
Impôts et taxes	(6,9)	(8,7)
TOTAL	(22,9)	(27,0)
Dont jetons de présence :	(1,4)	(0,9)

(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 :

(en millions d'euros)	2021	2020
Frais financiers nets	**(26,1)**	**(27,7)**
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(26,1)	(27,7)
Dividendes	**2 026,7**	**1 630,7**
Kering Holland NV	2 000,0	1 600,0
Kering Finance	25,0	28,8
YSL Couture	0,0	2,0
Divers	1,8	
TOTAL	2 000,6	1 603,0
Dont concernant les entreprises liées :		
Dividendes	2 025,0	1 630,7

NOTE 14 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat sur cessions / mises en rebut d'immobilisations opérationnelles	(72,3)	(3,3)
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	640,5	435,1
Litiges, contentieux et restructuration	(2,0)	(2,8)
Autres produits / (charges) exceptionnels	0,5	(7,9)
TOTAL	566,8	421,1

Le résultat exceptionnel 2021 s'explique principalement par la plus-value de cession des titres PUMA pour 611,6 millions d'euros.

NOTE 15 – IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Boni d'intégration fiscale	66,7	81,0
Rappels d'impôts	169,1	
Divers	(4,1)	2,7
TOTAL	231,7	83,7

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1er 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 30 sociétés en 2021 versus 33 en 2020.

Dans le cadre de l'intégration fiscale, la société a consommé l'intégralité de ses déficits reportables au 31 décembre 2021.

NOTE 16 – ACCROISSEMENT ET ALLÉGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

(en millions d'euros)	
Allègement de la dette future d'impôts	
Indemnité de fin de carrière	2,2
Médaille du travail	0,3
Participation des salariés	1,5
Congés payés	0,9
Autres	0,0

NOTE 17 – AUTRES INFORMATIONS

17.1 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2021 s'élève à 536 personnes contre 493 par rapport à l'exercice précédent, il se compose de 457 cadres et 79 employés.

17.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**
Certification et limité semestriel des comptes individuels et consolidés	639	624	641	696
Services autres que la certification des comptes	114	86	269	207
TOTAL	752	710	910	903

17.3 Rémunération du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2021, le montant des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction s'élève à 22,0 millions d'euros contre 34,6 millions d'euros en 2020.

17.4 Société consolidante

La société Kering est contrôlée par Artemis qui détient 41,74 % de son capital. 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 Artémis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 6,3 millions d'euros en 2021 (4,7 millions d'euros en 2020).

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 de commerce.

17.6 Crédit d'impôt

Néant.

NOTE 18 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Suite à la décision du Conseil d'administration du 9 décembre 2021, Kering S.A. a payé un acompte sur dividende de 3,50 euros par action le 17 janvier 2022 sur les positions arrêtées le 14 janvier 2022 au soir.

3.7 Autres informations

Filiales et participations au 31 décembre 2021

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus *(en euros)* Brut	Net	Prêts consentis par la société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals 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
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS											
A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital											
Discodis	France	153 567	150 998	100,00	299 736	299 736				(15)	
Kering Holland NV	Pays- Bas	108 246 (1)	1 305 361 (1)	100,00	6 804 153 (3)	6 804 153 (3)				2 206 550 (1)	2 000 000
Kering International (2)	Royaume-Uni	13 904 (1)	3 594 (1)	100,00	14 773	14 773			4 785 (1)	(651) (1)	
Kering Studio	France	380	(3)	100,00	6 510	345				(32)	
Redcats	France	401	51 543	100,00	1 776 645	128 670				61 051	
Kering Capital	France	20 710	15 799	100,00	20 475	20 475				21 686	
	Sous-Total				**8 922 291**	**7 268 151**					
B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital											
Yves Saint Laurent	France	123 811 (1)	145 749 (1)	2,86	157 232	157 232			1 186 645 (1)	(98 297) (1)	
	Sous-Total				**157 232**	**157 232**					
II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX											
A – Filiales non reprises au paragraphe I											
Filiales françaises					808	384					
Filiales étrangères					0	0					
B – Participations non reprises au paragraphe I											
Participations françaises					0	0					
Participations étrangères					0	0					
					9 080 331	7 425 767					

(1) Comptes au 31 décembre 2020.
(2) Cours devise GBP au 31 décembre 2020.
(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)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	62					283	181					294
Montant total des factures concernées HT	608 901	654 700	571 365	225 909	419 317	1 871 291	49 730 687	295 601	251 162	8 920 583	8 803 133	18 270 478
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0,18 %	0,20 %	0,17 %	0,07 %	0,13 %	0,32 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							11 %	0,07 %	0,06 %	2,04 %	2,02 %	4,18 %
(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

	2021	2020	2019	2018	2017
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	498 771 664	500 071 664	505 117 288	505 117 288	505 117 288
Nombre d'actions ordinaires existantes	124 692 916	125 017 916	126 279 322	126 279 322	126 279 322
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	0	0	0	0
par conversion d'obligations					
par exercice d'options de souscription	0	0	0	0	0
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits des activités courantes	193 582	191 417	249 910	224 867	178 416
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2 522 667	2 035 513	668 442	1 661 867	3 717 240
Impôt sur les bénéfices (charge) / boni	231 694	83 711	168 205	36 297	129 219
Participation des salariés due au titre de l'exercice	7 098	1 292	6 900	7 264	3 889
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2 769 080	2 079 582	917 677	1 656 574	3 914 991
Résultat distribué	1 371 622 (1)	1 000 143	1 010 235	1 325 933	757 676
Données par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	20,23	16,28	6,57	13,39	30,43
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	22,21	16,63	7,27	13,12	31,00
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action (2)	12,00 (1)	8,00	8,00	10,50	6,00
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	536	493	438	347	279
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	60 030	76 731	80 267	79 737	52 852
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	36 828	38 490	33 144	27 437	17 317

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.
Dont 3,50 euros versés au titre d'acompte sur dividende le 17 janvier 2022.

(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 2021

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering,

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 2021, 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 1er janvier 2021 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

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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
Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2021 pour un montant brut de 9 424,4 millions d'euros et une valeur nette de 7 769,8 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. 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. Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au bilan et compte tenu 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.	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 : • 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 ; • 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 ; • vérifier le calcul des capitaux propres réévalués.

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.441-64 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 les Assemblées générales du 18 juin 1992 pour le cabinet KPMG S.A. et du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2021, le cabinet KPMG S.A. était dans la 30ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 28ème 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.

Paris La Défense, le 7 mars 2022

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit	Deloitte & Associés	
Département de KPMG S.A.		
Grégoire Menou	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 2021

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 estimées 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

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 14 février 2022 a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2021, 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 16 février 2022 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 6 307 milliers d'euros hors taxes au cours de l'exercice 2021, 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.

Paris La Défense, le 7 mars 2022

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit	Deloitte & Associés	
Département de KPMG S.A.		
Grégoire Menou	David Dupont-Noel	Bénédicte Margerin

CHAPITRE 7
Informations investisseurs

1 - Capital 430
1.1 Capital social 430
1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales 430
1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 432
1.4 Participation des salariés au capital de la Société 433
1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société 433
1.6 Nantissements d'actions 434
1.7 Pactes et conventions 434

2 - Actionnariat 435
2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote 435
2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires au cours de l'exercice 2021 436
2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2021 (chiffres arrondis) 436
2.4 Marché des titres de Kering 436
2.5 L'action Kering 437
2.6 Politique de Communication Financière 439

1 - CAPITAL

1.1 Capital social

Capital social au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 498 771 664 euros divisé en 124 692 916 actions 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 176 962 845 (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote).

Au 31 décembre 2021, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,087 % du capital représentant 0,12 % des droits de vote (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote) ;
- la Société détenait directement 624 211 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 [1] (au 31/12)
2021				**498 771 664 €**	**124 692 916**	**177 587 206**
2020				500 071 664 €	125 017 916	177 784 720
2019	-	-	-	505 117 288 €	126 279 322	179 068 624

(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 16 juin 2020 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 600 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

Cette autorisation donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois a été renouvelée lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, dans le cadre de la résolution 14 (avec un prix d'achat maximum de 700 euros par action), puis par l'Assemblée générale ordinaire du 6 juillet 2021 modifiant ce prix maximum d'achat par la Société de ses propres actions pour le porter à 1 000 euros par action, 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.

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 gratuites 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 1er janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1er juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, à la date du 1er juillet 2021, 25 millions d'euros figuraient au compte de liquidité.

Durant l'exercice 2021, 115 344 actions ont été acquises pour un montant de 72,1 millions d'euros soit un cours moyen de 625,30 euros par action et 115 344 actions ont été vendues pour un montant de 72,1 millions d'euros soit un cours moyen de 624.89 euros par action. Entre le 1er janvier 2022 et le 16 février 2022, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a procédé au rachat de 23 986 actions au cours moyen de 680,10 euros par action, et à la cession de 22 736 actions au cours moyen de 682,94 euros par action.

Programme de rachat d'actions et couverture des plans d'attribution gratuite d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, Kering a étendu le 21 décembre 2020 l'instruction initialement donnée le 10 décembre 2020 à un Prestataire de Services d'Investissement d'acheter 50 000 actions avec l'objectif d'acquérir au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021, un nombre additionnel de 75 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,06 % du capital social au 15 décembre 2020, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Dans le cadre de ce mandat, 30 000 actions ont été achetées pour un montant de 17,4 millions d'euros soit un cours moyen de 578,40 euros

Le 22 février 2021, Kering a confié à un Prestataire de Services d'Investissement une instruction d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 16 avril 2021 un maximum de 250 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,2 % du capital social au 15 janvier 2021, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Dans le cadre de ce mandat, 142 723 actions ont été achetées en 2021 pour un montant de 77,3 millions d'euros soit un cours moyen de 541,31 euros.

Le 6 mai 2021, dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 22 avril 2021, Kering a confié à un Prestataire de Services d'Investissement, un mandat visant à acquérir au plus tard à l'échéance du 25 juin 2021 et en fonction des conditions de marché, un maximum de 200 000 actions ordinaires Kering, soit près de 0,2 % du capital social au 15 avril 2021, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Dans le cadre de ce mandat, 31 488 actions ont été achetées en 2021 pour un montant de 21,8 millions d'euros soit un cours moyen de 693,24 euros.

Enfin, le 25 août 2021, Kering a annoncé son intention de racheter jusqu'à 2,0 % de son capital social au cours des 24 prochains mois dans le cadre de son Programme de Rachat d'Actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021. Les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées à l'exception de celles qui pourraient être le cas échéant allouées à des plans de rémunération de salariés du Groupe en actions Kering.

Kering a ainsi mis en place à cette date un contrat de rachat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements. Ce contrat, d'une durée maximale de trois mois, portait sur une première tranche correspondant à un volume maximal de 650 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social à la date de l'annonce, dans la limite d'un montant de 650 millions d'euros à un cours n'excédant pas 1 000 euros, prix maximum fixé dans le cadre de la résolution unique adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021.

Dans le cadre de ce contrat, 650 000 actions ont été rachetées en 2021 pour un montant de 418,4 millions d'euros soit un cours moyen de 643.70 euros.

325 000 actions ont été ainsi annulées le 9 décembre 2021 et 325 000 actions sont désormais affectées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

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 2021

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, 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
Augmentation du capital social avec DPS				
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 [2]	22 avril 2021 (16e)	26 mois (juin 2023)	200	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	22 avril 2021 (17e)	26 mois (juin 2023)	200 [1]	Non utilisée
Augmentation du capital social sans DPS				
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 (18e)	26 mois (juin 2023)	50 [1]	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 (19e)	26 mois (juin 2023)	50 [2] [3]	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 (20e)	26 mois (juin 2023)	5 % du capital social par an	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 (22e)	26 mois (juin 2023)	50,5 [2]	Non utilisée
Augmentation du capital social avec ou sans DPS				
Augmentation du nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital de l'émission initiale [4] avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale	22 avril 2021 (21e)	26 mois (juin 2023)	15 % du montant	Non utilisée
Augmentation du capital réservé				
Émission d'actions réservées aux salariés du Groupe	22 avril 2021 (23e)	26 mois (juin 2023)	5,05	Non utilisée
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	22 avril 2021 (15e)	24 mois (avril 2023)	10 % du capital social par période de 24 mois	Utilisée (voir ci -dessous)

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 16e résolution
(2) Ce montant s'impute sur les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital sur les plafonds de 200 millions d'euros et 50 millions d'euros fixés respectivement par les 16e et 18e résolutions.
(3) Limité par la Loi à 20 % du capital social par an dans tous les cas.
(4) Limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 16e, 18e et 19e résolutions et sous réserve du plafond prévu dans les résolutions en application desquelles l'émission est décidée (16e, 18e et 19e résolutions) ainsi que du plafond global fixé par la 16e résolution

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, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes et des attributions gratuites d'actions.

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 22 avril 2021 aux termes de sa 15e résolution, le Directeur général délégué, agissant sur délégation du Conseil d'administration de la Société, a procédé le 10 décembre 2021 à une réduction du capital social de 1 300 000 euros par annulation de 325 000 actions autodétenues de 4 euros de valeur nominale chacune, le capital étant ainsi ramené à 498 771 664 euros, divisé en 124 692 916 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Les autres délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

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 1er octobre 2021.

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Au 31 décembre 2021, 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.

1.4 Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2021, 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, 129 492 actions, représentant 0,1 % du capital social. Ce nombre de titres inclut les 13 144 actions de la Société détenues par les salariés dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise.

1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 16 février 2022, 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	1 857 230 413,88
Résultat de l'exercice	2 769 080 171,80
Total montant à affecter	4 626 310 585,68
Affectation	
Réserve légale (1)	
Dividende (2)	1 496 314 992,00
Report à nouveau	3 129 995 593,68
Total affectation	4 626 310 585,68

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

(2) Soit un dividende par action de 12 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 5 mai 2022. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 3,50 euros par action mis en paiement le 17 janvier 2022 (soit 436 425 206 euros) et au solde du dividende de 8,50 euros par action, soit 1 059 889 786 euros déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 12 euros par action sera proposé à l'Assemblée générale du 28 avril 2022 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2021.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 3,50 euros par action a été mis en paiement le 17 janvier 2022 suite à la décision du Conseil d'administration du 9 décembre 2021.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 8,50 euros par action sera détaché le 3 mai 2022 et sera payable à partir du 5 mai 2022.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2021	8,00 €	40 %
2020	8,00 €	40 %
2019	10,50 €	40 %

1.6 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2021, 1 730 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire *(nominatif pur)*	Bénéficiaire	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 (2)
Artémis	HSBC	05/06/2020	indéterminée (1)		350 000	0,28 %
Artémis	CA CIB	26/06/2020	indéterminée (1)		1 200 000	0,96 %
Artémis	BRED	19/07/2021	indéterminée (1)		180 000	0,14 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.
(2) Sur la base du capital au 31 décembre 2021, composé de 124 692 916 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 2021				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques [3] [4]	% droits de vote théoriques [3] [4]	% droits de vote exerçables [5]
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 mandataires sociaux [1]	129 492	0,10 %	232 696	0,13 %	0,13 %
Public [2]	71 887 594	57,65 %	72 941 397	41,07 %	41,22 %
TOTAL	124 692 916	100,00 %	177 587 206	100,00 %	100,00 %

	Au 31 décembre 2020				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques [3] [4]	% droits de vote théoriques [3] [4]	% droits de vote exerçables [5]
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 mandataires sociaux [1]	134 734	0,11 %	188 298	0,11 %	0,11 %
Public [2]	73 017 165	58,41 %	74 080 622	41,67 %	41,69 %
TOTAL	125 017 916	100,00 %	177 784 720	100,00 %	100,00 %

	Au 31 décembre 2019				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques [3] [4]	% droits de vote théoriques [3] [4]	% droits de vote exerçables [5]
Groupe Artémis	51 737 283	40,97 %	103 355 050	57,72 %	58,13 %
Autodétention	1 261 406	1,00 %	1 261 406	0,70 %	0,00 %
Salariés et mandataires sociaux [1]	130 579	0,10 %	183 708	0,10 %	0,10 %
Public	73 150 054	57,93 %	74 268 460	41,47 %	41,77 %
TOTAL	126 279 322	100,00 %	179 068 624	100,00 %	100,00 %

(1) Incluant FCPE Kering.
(2) 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 %. .
(3) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.
(4) 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).
(5) En Assemblée générale les titres autodétenus perdent leur droit de vote.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 58,44 % des droits de vote théoriques (et 58,65 % 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 [1] (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) 50 % 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 Référent 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.

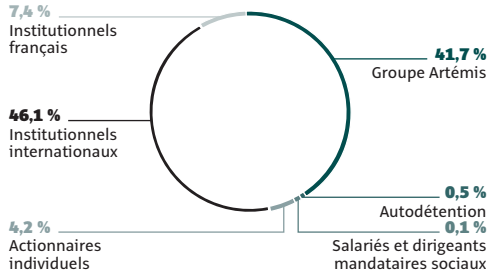
(1) au 16 février 2022.

2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires au cours de l'exercice 2021

À la date du présent document et à la connaissance de la Société :

- aucune déclaration de franchissement de seuil, légal ou statutaire, n'a été effectuée au cours de l'exercice 2021 ;
- conformément à l'article L. 233-7, I du Code de commerce, la société Baillie Gifford & Co.[1], agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en 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[2] 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.
- 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 2021 (chiffres arrondis)



Au 31 décembre 2021 les actionnaires individuels détiennent 4,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 53,5 % du capital, dont 7,4 % détenus par des gestions françaises et 46,1 % par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 17,7 % du capital et les actionnaires britanniques 12,7 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 7,8 % du capital, dont notamment l'Allemagne (1,9 %), la Suisse (1,6 %) et la Norvège (1,4 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3,2 % du capital.

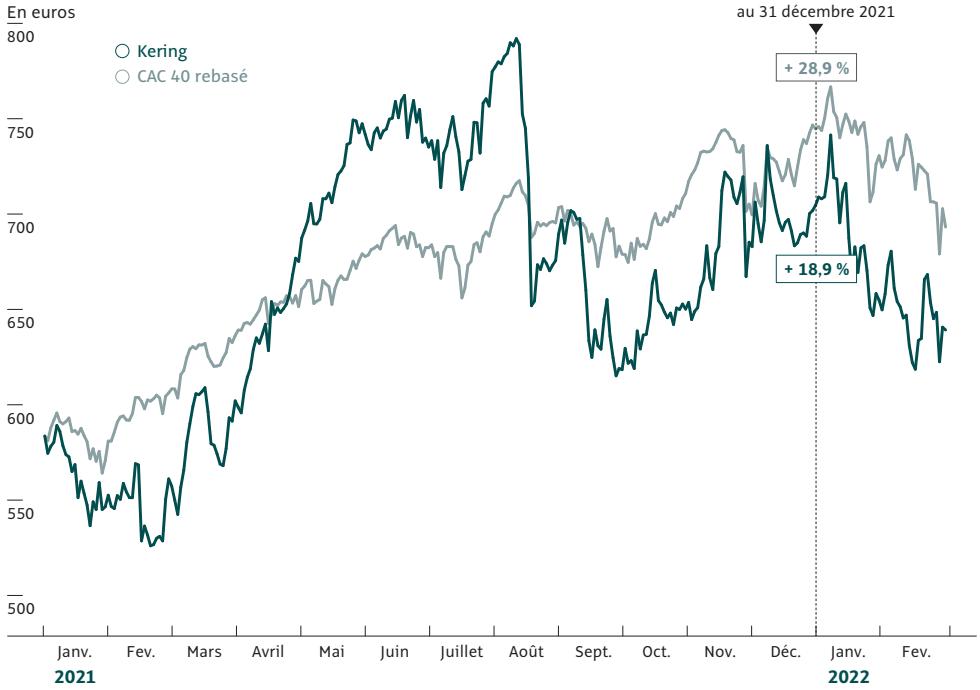
2.4 Marché des titres de Kering

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	124 692 916 au 31 décembre 2021
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : KER:FP

(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.

2.5 L'action Kering

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1er janvier 2021 au 28 février 2022



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2021	2020	2019	2018	2017
Cours [1] le + haut *(en euros)*	792,1	623,5	590,7	514,6	406,0
Cours [1] le + bas *(en euros)*	522,3	357,6	380,7	339,3	209,6
Cours [1] au 31 décembre *(en euros)*	706,9	594,4	585,2	411,6	393,0
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**88 145**	**74 311**	**73 899**	**51 977**	**49 628**
Volume moyen quotidien *(en nombre de titres)*	187 486	236 062	236 636	268 475	209 407
Nombre d'actions au 31 décembre	**124 692 916**	**125 017 916**	**126 279 322**	**126 279 322**	**126 279 322**

(1) Cours de clôture.
Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2021

Titres cotés sur Euronext Paris	Code ISIN
Actions	
Kering	FR 0000121485
Obligations	
Kering 0,25 % mai 2023	FR 0013512381
Kering 0,75 % mai 2028	FR 0013512407

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg	Code ISIN
Obligations	
Kering 0,875 % mars 2022	FR 0012648244
Kering 1,60 % avril 2035	FR 0012669257
Kering 1,25 % mai 2026	FR 0013165677
Kering 1,50 % avril 2027	FR 0013248721
Kering 2,75 % avril 2024	FR 0011832039

Euronext Access	Code ISIN
Obligations échangeables en actions PUMA	
Kering zéro coupon septembre 2022	FR 0013450483

Statistiques boursières

Action Kering

	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
2020	Moyen [1]	+ haut [2]	+ bas [2]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	585,9	614,9	542,2	- 5,2 %	239 522	3 063	5 269 488
Février	560,3	598,0	484,3	- 8,9 %	300 489	3 325	6 009 781
Mars	446,9	523,5	348,6	- 5,9 %	469 778	4 501	10 335 109
Avril	471,8	513,1	444,5	- 3,3 %	201 426	1 903	4 028 528
Mai	440,6	483,6	405,1	+ 2,0 %	236 069	2 090	4 721 377
Juin	497,8	537,7	464,1	+ 3,1 %	260 640	2 870	5 734 090
Juillet	501,3	527,4	469,9	- 0,5 %	179 139	2 061	4 120 190
Août	499,9	525,6	474,6	+ 6,8 %	131 801	1 384	2 767 814
Septembre	568,8	602,8	512,4	+ 10,3 %	215 990	2 711	4 751 778
Octobre	569,1	595,5	510,4	- 8,7 %	180 310	2 236	3 966 817
Novembre	596,7	628,2	512,9	+ 16,7 %	205 061	2 562	4 306 274
Décembre	576,2	609,7	539,0	- 1,8 %	211 663	2 651	4 656 583

(1) Cours de clôture.
(2) Cours en séance.
Source : Euronext.

2021	Cours *(en euros)* Moyen [1]	+ haut [2]	+ bas [2]	Variation mensuelle	Volume Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés Millions d'euros	Nombre de titres
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.

2022	Cours *(en euros)* Moyen [1]	+ haut [2]	+ bas [2]	Variation mensuelle	Volume Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés Millions d'euros	Nombre de titres
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

(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 (01 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 (en 2021 tout comme en 2020, Kering a adapté son fonctionnement pour remplacer les réunions physiques avec les investisseurs par des *roadshows* virtuels).

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, sociétales 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 direction des Relations Investisseurs et du Directeur financier ont établi un programme de *roadshow* virtuel dédié aux questions ESG pour rencontrer plusieurs investisseurs au cours du mois de décembre 2021 (représentant ensemble 46 % du flottant de la Société).

Le support de présentation relative à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société.

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 2022

21 avril 2022 (après bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre
28 avril 2022	Assemblée générale des actionnaires
Juillet 2022 (1)	Résultats semestriels
Octobre 2022 (1)	Chiffre d'affaires du troisième trimestre

(1) La date précise sera indiquée sur le site kering.com.

CHAPITRE 8
Informations complémentaires

1 - Renseignements de caractère général 442

2 - Responsable du Document d'enregistrement universel 444

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel 444

3 - Responsables du contrôle des comptes 444

3.1 Commissaires aux comptes titulaires 444

3.2 Commissaires aux comptes suppléants 445

4 - Documents incorporés par référence 445

5 - Table de concordance 445

5.1 Document d'enregistrement universel 446

5.2 Rapport financier annuel 448

5.3 Rapport de gestion 448

1 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Kering

Siège social : 40 rue de Sèvres, 75007 Paris – France

Forme juridique

Société anonyme

Législation

Législation française

Dates de constitution et d'expiration

Kering SA a été constituée le 24 juin 1981 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)

Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 7010Z

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 1er 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 altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes consolidés et annuels de Kering SA clos le 31 décembre 2021 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 448 à 450) 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 28 mars 2022

Jean-François Palus

Directeur général délégué

3 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

3.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG SA

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris-La Défense

Grégoire Menou

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 juin 1992.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

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

Salustro Reydel

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris-La Défense

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 29 avril 2016.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

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 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 de référence 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 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : 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 de référence déposé le 26 mars 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 22 et 23, 21 à 59, 264 à 291, 292 et 293, 295 à 375, 376 à 381, 382 à 400, 401 à 404 ;

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, 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 de gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 226-10-1 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
Document d'enregistrement universel	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	446-448
Rapport financier annuel	Article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier Article 222-3 du Règlement général de l'AMF	448
Rapport de gestion	Articles L. 225-100, L. 232-1 et suivants, R. 225-102 et suivants du Code de commerce	448-449
Rapport de gouvernement d'entreprise	Articles L. 226-10-1 et L. 22-10-78 du Code de commerce	449
Déclaration de performance extra-financière	Articles L. 22-10-36, L. 225-102-1, L. 225-102-4, L. 464-2, R. 225-73-1, R. 225-105 et R. 225-105-2 du Code de commerce Article 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	272-274

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		Pages
1.	**Personnes responsables**	
1.1	Noms et fonctions des personnes responsables	444
1.2	Attestation de la personne responsable	444
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	444-445
2.2	Démission, mise à l'écart ou non désignation	n.a.
3.	**Facteurs de risque**	169, 364-368, 293-319
4.	**Informations concernant Kering**	8-15
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	442
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement	442
4.3	Date de constitution et durée de vie	442
4.4	Siège social et forme juridique	442
5.	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
	5.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	11-14, 23, 34-56
	5.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	44-56
5.2	Principaux marchés	34-56
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	8-9, 15, 64-84
5.4	Stratégie et objectifs de l'émetteur	24-33, 170, 64-84
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	24-39, 42-56
5.7	Investissements	
	5.7.1 Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	42-56, 73-84, 92-93
	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)	342-343, 361-363, 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	388-397, 419
	5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	203-209, 213-224, 234-249
6.	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	10-14, 24-33, 40-56
6.2	Liste des filiales importantes	23
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	85-90, 334-338
7.2	Résultat d'exploitation	
	7.2.1 Facteurs importants	64-91
	7.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	69-84
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	85-88, 337, 359-361
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	85-90, 336, 338, 372-374
8.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	85-88, 308-309, 361-372
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	361-375
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues	338, 361-374
9.	**Environnement réglementaire**	134-136, 176-184, 282-290, 312-318, 320-331
10.	**Information sur les tendances**	34-35, 28-39, 64-67, 90
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	n.a. [1]

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
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	16-21, 99-134
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction de surveillance et de la Direction Générale	101-121, 135-136
13. Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	137-162
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	369-371
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	100
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	100, 129-131
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	134
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	17, 100, 134
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés	186-189
15.2 Participations et stock-options	198-199, 432-433
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	432-433
16. Principaux actionnaires	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	435-436
16.2 Existence de droits de vote différents	435-436, 443
16.3 Contrôle de la Société	134, 435-436
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.
17. Transactions avec des parties liées	89, 136, 375, 418
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	334-398, 404-421
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	n.a. (2)
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	
18.3.1 Déclaration de la vérification des informations financières historiques	399-403, 422-425
18.3.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	275-279, 426-427
18.3.3 Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n.a.
18.4 Informations financières *pro forma*	n.a.
18.5 Politique en matière de dividendes	12-14, 88, 361, 433-434
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	310-311
18.7 Changement significatif de la situation financière de la Société	n.a.
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital souscrit	430
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	86, 89-90, 337, 359-360, 386, 411, 432
19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	414
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	440
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social de la Société	442
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	435, 442-444
19.2.3 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	134

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
20. Contrats importants	n.a. (3)
21. Documents disponibles	439-440, 442, 445

(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	404-421
Comptes consolidés du groupe Kering	334-398
Rapport de gestion	448-450
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	444
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	422-425
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	399-403
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	95-162

5.3 Rapport de gestion

Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce		Pages
1.	**Situation et activité du Groupe**	
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	64-92
1.2	Indicateurs clefs de performance de nature financière	11-14, 64-92
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	164-166
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	89-90
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	435-436
1.6	Succursales existantes	388-397, 419
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	67
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	28-39, 64-67, 90
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	253, 254, 258-260
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	421
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	252, 420
1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	n.a.
2.	**Contrôle interne et gestion des risques**	
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	291-293
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	210-212, 316
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, 282-290
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	308-309
2.5	Dispositif anti-corruption	177-178, 300-301
2.6	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	320-331

Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce		Pages
3.	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise**	
Informations sur les rémunérations		
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	143-162
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	143-162
3.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 (jusqu'au 31 décembre 2021) puis au I de l'article L. 22-10-34 (à partir du 1er janvier 2022) 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	140-142, 144, 153-154
Informations sur la gouvernance		
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	102-120
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	432
3.18	Modalités d'exercice de la Direction générale	20-21, 96-99
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	99-133
3.20	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	97-98, 100, 122-124
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	96-98
3.22	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	96, 134
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	134, 440, 443
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	n.a.
3.25	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	134, 434-436, 443-444
4.	**Actionnariat et capital**	
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	435-436
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	89-90, 430-431
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	433, 435-436
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, 14, 89, 360-361, 433-434
5.	**Déclaration de performance extra-financière (DPEF)**	
La table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière est détaillée à la page		272-274
6.	**Autres informations**	
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 498 771 664 euros
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00
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 :
Balenciaga ; Bottega Veneta ; Carole Bellaïche ; Carter Bowman ; Jean-Luc Perreard ; Benoît Peverelli ; Paolo Roversi ; Trunk Xu.

Empowering Imagination