

K E R I N G



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 18 mars 2025 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 au format PDF de la version officielle du document d'enregistrement universel établi au format ESEF (*European Single Electronic Format*), déposée auprès de l'AMF le 18 mars 2025 et disponible sur le site internet de l'AMF www.amf-france.org. Cette reproduction est disponible sur notre site internet www.kering.com.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

CHAPITRE 1

Présentation du Groupe et rapport intégré	5
1 - Le mot du Président-Directeur général	6
2 - Profil du Groupe	8
3 - Notre modèle de gouvernance	17
4 - Notre modèle de création de valeur	25
5 - Notre stratégie	31
6 - Nos marchés	32
7 - Nos maisons	36
8 - Notre approche en matière de développement durable	52
9 - Notre dispositif en matière de gestion des risques	55

CHAPITRE 2

Rapport d'activité	57
1 - Faits marquants de l'exercice 2024	58
2 - Évènements postérieurs à la clôture	59
3 - Performances du Groupe en 2024	60
4 - Performances opérationnelles par segment	70
5 - Résultat de la société Kering SA	79
6 - Transactions avec les parties liées	79
7 - Perspectives	79
8 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	79
9 - Politique d'investissement	80

CHAPITRE 3

Gouvernement d'entreprise	83
1 - Gouvernance de Kering	84
2 - Composition du Conseil d'administration	89
3 - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	116
4 - Autres informations en matière de gouvernement d'entreprise	130
5 - Rémunérations des mandataires sociaux	132

CHAPITRE 4

États de durabilité	157
1 - Information générale : la durabilité chez Kering	158
2 - Information environnementale	179
3 - Information sociale	220
4 - G1 - Information de Gouvernance	257
5 - Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de Taxonomie	266

CHAPITRE 5

Risques et contrôle interne	271
1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société	272
2 - Présentation des risques	280
3 - Plan de vigilance 2024	305

CHAPITRE 6

États financiers au 31 décembre 2024	319
1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2024	320
2 - Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	384
3 - Comptes annuels de la société Kering SA	388
4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	406
5 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	410

CHAPITRE 7

Informations investisseurs	413
1 - Capital	414
2 - Actionnariat	418

CHAPITRE 8

Informations complémentaires	425
1 - Renseignements de caractère général	426
2 - Responsable du Document d'enregistrement universel	428
3 - Responsables du contrôle des comptes	428
4 - Documents incorporés par référence	429
5 - Table de concordance	429

CHAPITRE 1

Présentation du Groupe et rapport intégré

1 - Le mot du Président-Directeur général	6	4 - Notre modèle de création de valeur	25
2 - Profil du Groupe	8	5 - Notre stratégie	31
2.1 L'histoire du Groupe	8	6 - Nos marchés	32
2.2 Kering aujourd'hui, groupe mondial de luxe	10	6.1 Les grandes tendances du luxe	32
3 - Notre modèle de gouvernance	17	6.2 Présentation du marché du luxe	33
3.1 Un actionnariat stable	17	7 - Nos maisons	36
3.2 Un Conseil d'administration au service d'une vision de long terme	18	8 - Notre approche en matière de développement durable	52
3.3 Une rémunération alignée avec la création de valeur et les intérêts des parties prenantes	21	8.1 Notre organisation	52
3.4 La Direction du Groupe	22	8.2 Notre stratégie à horizon 2025	52
3.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2024	24	8.3 Des risques climatiques pleinement intégrés à la stratégie	54
		9 - Notre dispositif en matière de gestion des risques	55

1 - LE MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



François-Henri Pinault
Président-Directeur général

Groupe de luxe mondial, Kering développe 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.

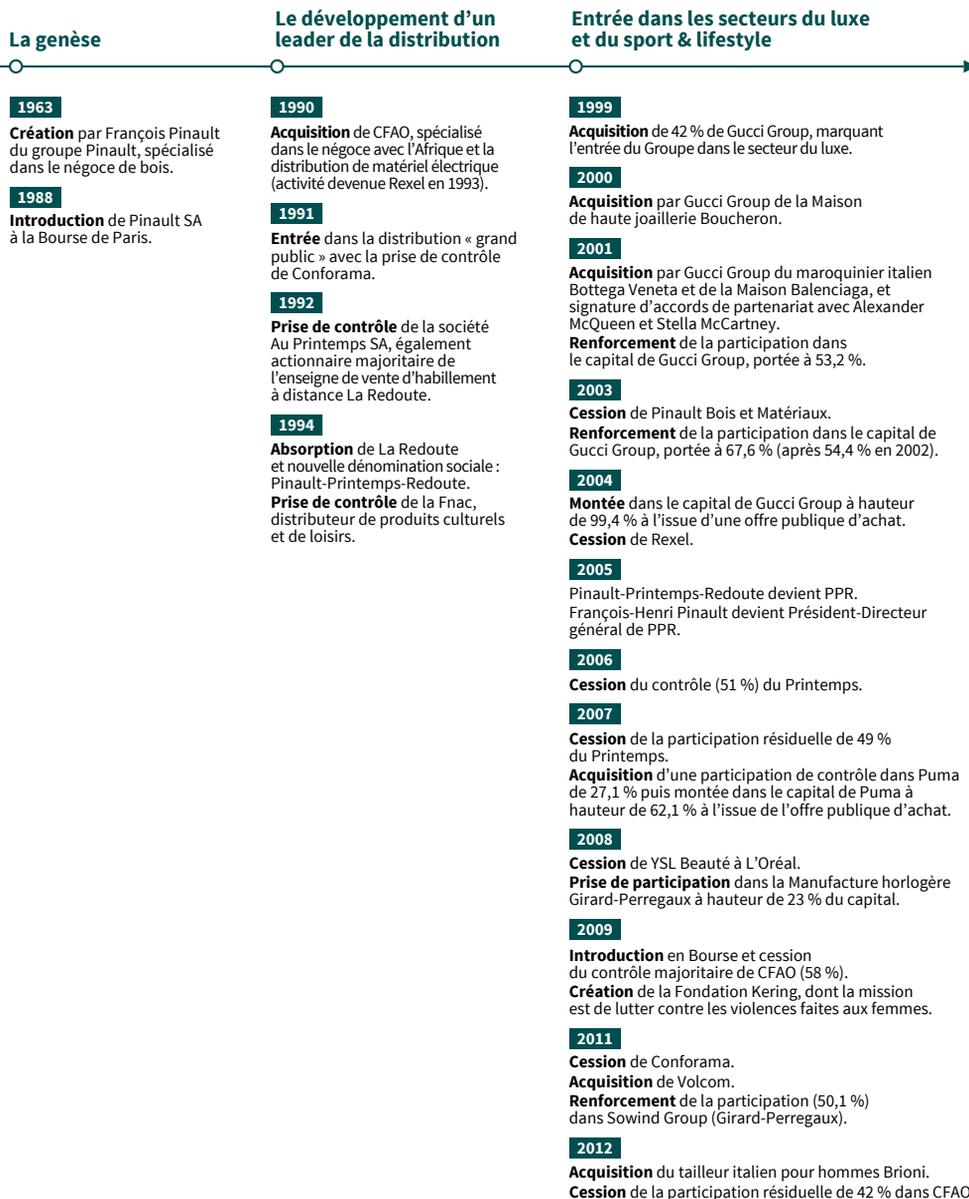
« Dans une année difficile, nous avons accéléré la transformation de plusieurs de nos maisons et avons agi avec détermination pour consolider nos marques et nourrir leur désirabilité sur le long terme. Dans l'ensemble du Groupe, et chez Gucci en premier lieu, nous avons pris des décisions déterminantes pour accroître l'impact de notre communication, rendre plus pertinentes nos stratégies produit, continuer à élever la qualité de notre distribution, et cela dans le respect de l'héritage créatif qui distingue nos maisons. Nous avons renforcé notre organisation et l'efficacité de nos opérations, procédé à des recrutements clés, et gagné en agilité. Nos efforts doivent rester soutenus et nous sommes confiants d'avoir amené Kering à un point de stabilisation, à partir duquel nous reprendrons progressivement notre trajectoire de croissance. »

2 - PROFIL DU GROUPE

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

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

2.1 L'histoire du Groupe



Un groupe renforcé et intégré

2013

Acquisition d'une participation majoritaire dans la Maison 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 de 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, progressivement cédée jusqu'en 2024.

Kering annonce son désengagement notamment de Stella McCartney et Volcom.

Nouveaux développements dans la stratégie numérique, visant à renforcer l'omnicanalité et les activités numériques des maisons.

2019

Finalisation de la cession de Volcom.

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

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

2020

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

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

2021

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

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

Acquisition du lunetier de luxe danois Lindberg.

Publication de la Stratégie Climat s'alignant sur une trajectoire SBT 1,5 °C.

2022

Acquisition du lunetier américain Maui Jim Inc.

Cession de Girard-Perregaux et Ulysse-Nardin.

Lancement de *KeringForYou*, **première opération d'actionnariat salarié de Kering**.

Lancement du **Climate Fund for Nature**.

2023

Prise de **participation de 30 %** dans la maison italienne de couture **Valentino**.

Lancement de **Kering Beauté** et acquisition de la maison de haute parfumerie **Creed**.

⁽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

Nos maisons sont des sources d'émotion et d'inspiration qui expriment un point de vue fort. C'est leur capacité à réinterpréter leur héritage créatif pour proposer un regard nouveau sur leur époque qui leur permet de susciter le désir et d'exercer une large influence culturelle, reflet de leur singularité et de la défense d'un certain art de vivre.

Nos maisons

GUCCI

SAINT LAURENT

BOTTEGA VENETA

BALENCIAGA

M@QUEEN

Brioni

BOUCHERON

PARIS DEPUIS 1858

Pomellato

DoDo

qeelin

GINORI
1735

ITALIA

KERING
EYEWEAR



KERING
BEAUTÉ



Kering en 2024

Chiffre d'affaires

17 194 M€

- 12 %

en publié par rapport à 2023

- 12 %

en comparable ⁽¹⁾ par rapport à 2023

Résultat opérationnel courant

2 554 M€

- 46 %

par rapport à 2023

14,9 %

marge opérationnelle courante

Résultat net part du Groupe

1 133 M€

Dividende par action

6,00 € ⁽²⁾

Cash-flow libre opérationnel ⁽³⁾

1 432 M€

Cash-flow libre opérationnel

hors acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques

3 568 M€



46 930

employés
au 31 décembre 2024 ⁽⁴⁾



- 23 %

de réduction de nos émissions
de gaz à effet de serre ⁽⁵⁾



58 %

des managers
sont des femmes



CDP Triple A List

Climate — Water — Forests

⁽¹⁾ Chiffre d'affaires en comparable défini en page 79.

⁽²⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

⁽³⁾ Cash-flow libre opérationnel défini en page 80.

⁽⁴⁾ 45 845 ETP moyen en 2024.

⁽⁵⁾ Sur tous les scopes (1, 2 et 3) au 31 décembre 2024 par rapport à l'année de référence (2022).

Chiffres clés consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023	Variation publiée
Chiffre d'affaires	17 194	19 566	-12 %
EBITDA	4 667	6 569	-29 %
<i>Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)</i>	27,1 %	33,6 %	-6,5 pts
Résultat opérationnel courant	2 554	4 746	-46 %
<i>Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)</i>	14,9 %	24,3 %	-9,4 pts
Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe	1 133	2 983	-62 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 310	3 061	-57 %
Investissements opérationnels bruts ⁽¹⁾	3 309	2 611	+27 %
Cash-flow libre opérationnel ⁽²⁾	1 432	1 983	-28 %
Endettement financier net ⁽³⁾	10 517	8 504	+24 %

⁽¹⁾ Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

⁽²⁾ Cash-flow libre opérationnel défini en page 80.

⁽³⁾ Endettement financier net défini en page 80.

Données par action

<i>(en euros)</i>	2024	2023	Variation publiée
Résultat net part du Groupe	9,24	24,38	-62 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	10,68	25,02	-57 %
Dividende par action	6,00 ⁽¹⁾	14,00	-57 %

⁽¹⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

Chiffre d'affaires

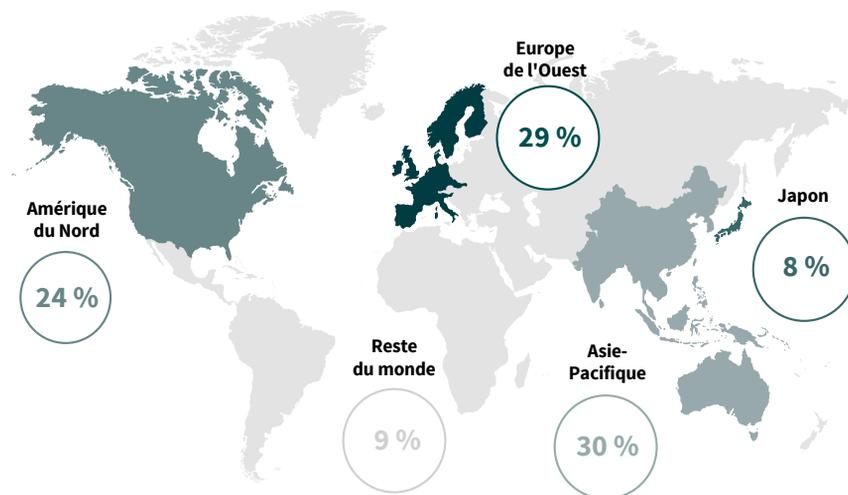
Répartition par segment

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Gucci	7 650	9 873	-23 %	-21 %
Yves Saint Laurent	2 881	3 179	-9 %	-9 %
Bottega Veneta	1 713	1 645	+4 %	+6 %
Autres Maisons	3 221	3 514	-8 %	-7 %
Kering Eyewear et Corporate	1 941	1 568	+24 %	+8 %
Éliminations	(212)	(213)	n.a.	n.a.
Chiffre d'affaires	17 194	19 566	-12 %	-12 %

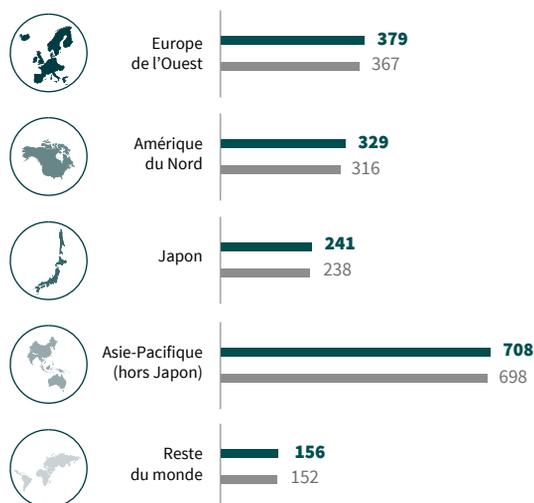
⁽¹⁾ À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée en page 79.

Répartition par zone géographique

(en % du chiffre d'affaires du Groupe)



Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



1 813

Total au 31 décembre 2024

1 771

Total au 31 décembre 2023

Résultat opérationnel courant

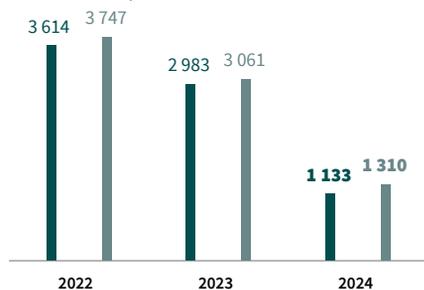
Répartition du résultat opérationnel courant par segment

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	1 605	3 264	-51 %
Yves Saint Laurent	593	969	-39 %
Bottega Veneta	255	312	-18 %
Autres Maisons	(9)	212	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	112	(7)	n.a.
Éliminations	(2)	(4)	n.a.
Résultat opérationnel courant	2 554	4 746	-46 %
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	14,9 %	24,3 %	-9,4 pts

Autres indicateurs financiers

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)

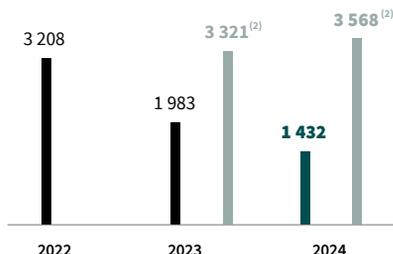


■ Résultat net part du Groupe

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

Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾

(en millions d'euros)

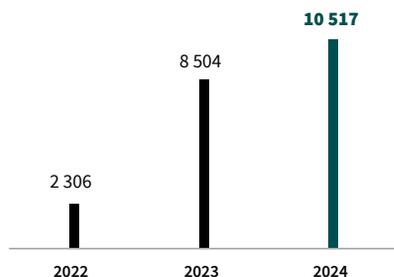


⁽¹⁾ Cash-flow libre opérationnel défini page 80.

⁽²⁾ Hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques.

Endettement financier net ⁽³⁾

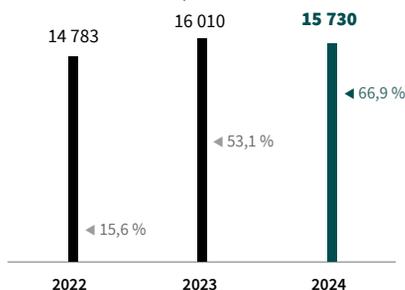
(en millions d'euros)



⁽³⁾ Endettement financier net défini en page 80.

Capitaux propres et ratio d'endettement net ⁽⁴⁾

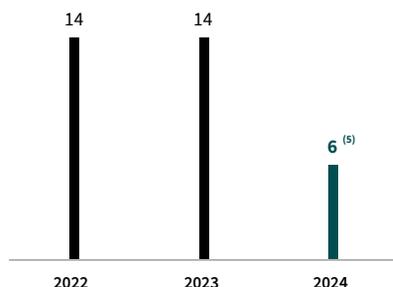
(en millions d'euros et en %)



⁽⁴⁾ Endettement financier net défini en page 80.

Dividende par action

(en euros)



⁽⁵⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

Faits marquants 2024

Nominations de nouveaux Directeurs généraux chez Gucci, Saint Laurent et Balenciaga

Kering a annoncé fin 2024 la nomination de Stefano Cantino chez Gucci, de Cédric Charbit chez Saint Laurent et de Gianfranco Gianangeli chez Balenciaga.

Ces nominations sont effectives depuis début janvier 2025.

Ils rendent compte à Francesca Belletini, Directrice générale adjointe de Kering en charge du développement des maisons.

Nomination de Louise Trotter en tant que Directrice de la création de Bottega Veneta

Louise Trotter est reconnue pour sa capacité à puiser son inspiration dans la vie réelle et pour son approche méticuleuse de l'artisanat. Elle a rejoint Bottega Veneta fin janvier 2025.



Kering renforce son organisation

En 2024, le Groupe a mené une série de nominations, y compris au sein de son Comité exécutif, visant à soutenir ses maisons et à consolider son organisation.

Acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à New York et à Milan

En 2024, Kering a procédé à l'acquisition de biens immobiliers prestigieux à New York, sur la Cinquième Avenue, et à Milan, via Monte Napoleone. Ces investissements s'inscrivent dans le cadre de la stratégie immobilière sélective de Kering, visant à sécuriser des emplacements clés et hautement désirables pour ses maisons.



Expansion des Kering Generation Awards au Japon et en Arabie Saoudite et lancement du premier Kering Generation Award X Jewelry pour soutenir les talents en design durable et pratiques responsables.

Adoption des premiers objectifs fondés sur la science pour la nature au niveau mondial

Après avoir participé à un projet pilote d'un an avec le Science Based Targets Network, Kering est devenue la première entreprise au monde à adopter des objectifs fondés sur la science pour les terres et l'eau douce, faisant progresser l'engagement du Groupe en faveur de la nature.



Approbation et validation par la SBTi de l'objectif de Kering d'atteindre zéro émission nette

Le Groupe renforce ses ambitions en matière climatique, en se fixant des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions à court et à long terme, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur conformément aux dernières données scientifiques en matière de climat et aux critères de l'initiative Science Based Targets (SBTi) en faveur d'une économie « nette zéro ».

Plus d'un million d'hectares de terres agricoles en cours de régénération

Kering encourage la transformation des pratiques agricoles vers des modèles d'agriculture régénératrice. Cela se traduit par un soutien à des projets dans différentes régions du monde parmi lesquels les projets du Fonds régénératif pour la Nature ou le projet Olive Leaf en Afrique du Sud.

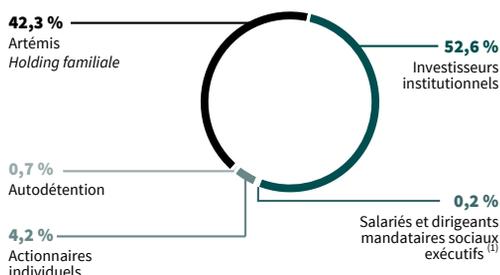


3 - NOTRE MODÈLE DE GOUVERNANCE

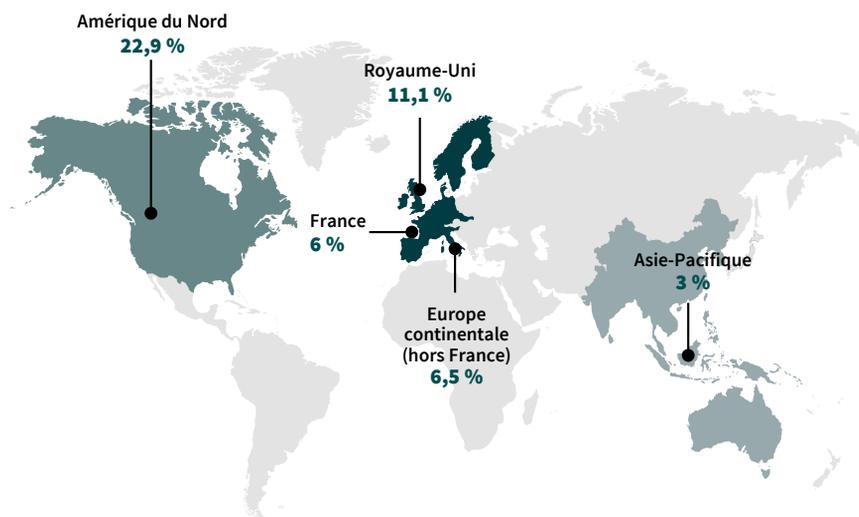
3.1 Un actionnariat stable

Répartition du capital au 31 décembre 2024

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est détenu à 42,3 % par la holding Artémis, contrôlée par la famille Pinault, famille fondatrice du Groupe. À côté de cet actionnariat de référence, les investisseurs institutionnels français et internationaux détiennent 52,6 % du capital.



Répartition par principales zones géographiques de la détention des investisseurs institutionnels⁽²⁾



⁽¹⁾ Incluant le FCPE Kering.

⁽²⁾ Excluant les autres régions et les investisseurs non rattachés : 3,1 % du capital détenu (source : identification actionnaires au 31/12/2024).

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 repose sur des mécanismes permettant d'assurer un équilibre des pouvoirs.

Une gouvernance unifiée adaptée aux spécificités de Kering

Kering a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, considérant que ce mode de gouvernance répondait le mieux aux spécificités du Groupe, caractérisées par l'autonomie accordée à chacune de ses maisons. Il tient compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant, d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et, d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance historique, précise et opérationnelle.

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

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

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

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

La mission de l'Administrateur référent est détaillée à la section 1.4 du chapitre 3 du présent Document.

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

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

En coordination avec la Présidente du Comité de développement durable et l'Administratrice référente, le Référent climat s'assure notamment de la prise en compte des enjeux climatiques par le Conseil dans une approche de long terme.

La mission du Référent climat est détaillée à la section 1.5 du chapitre 3 du présent Document.

La composition du Conseil d'administration au 4 mars 2025



Véronique Weill
Administratrice
référente
et Présidente
du Comité des
rémunérations

**Dominique
D'Hinnin**
Président
du Comité
d'audit

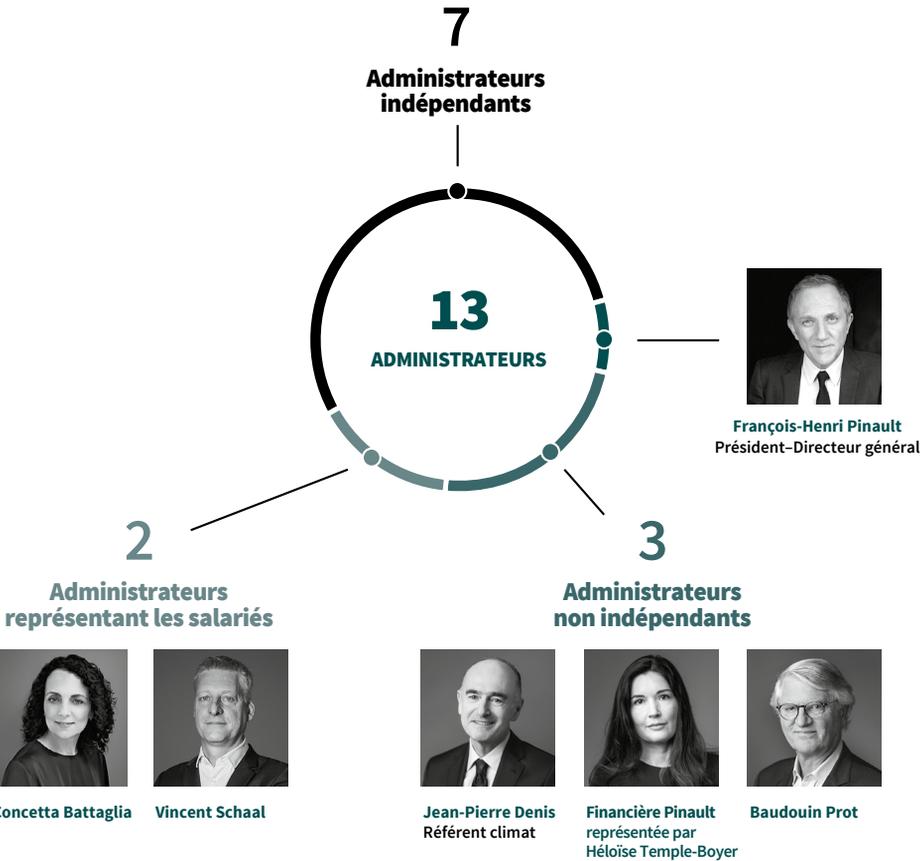
Serge Weinberg
Président
du Comité des
nominations et
de la gouvernance

**Giovanna
Melandri**
Présidente
du Comité
de développement
durable

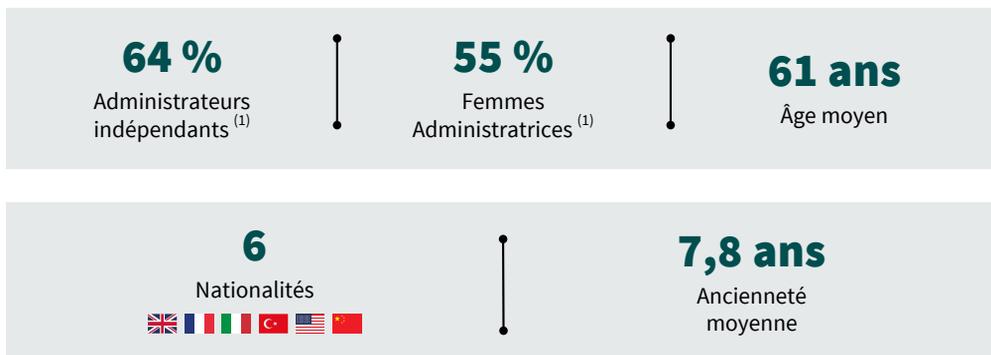
Maureen Chiquet

Yonca Dervisoglu

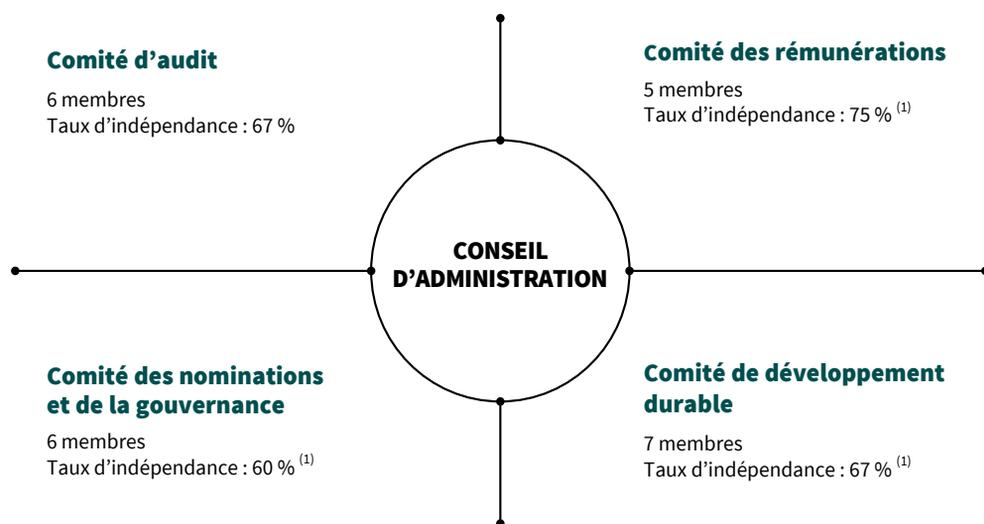
Rachel Duan



Chiffres clés du Conseil d'administration au 4 mars 2025



Les Comités du Conseil d'administration au 4 mars 2025



⁽¹⁾ Hors Administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF.

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

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 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 repose la rémunération variable 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 part prépondérante, à hauteur de 84 %, de la rémunération du Président-Directeur général soumise à conditions de performance traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long terme qui lui est imposée.

La rémunération variable du Président-Directeur général est soumise à des conditions relatives aux performances tant en matière financière, que sociale et environnementale, reflétant les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines et l'incitant à inscrire ses décisions et actions dans une perspective de profitabilité durable.

Composantes de la rémunération du Président-Directeur général

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

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

(numéraire)

Critères de performance

30 %	70 %
CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS	CRITÈRES FINANCIERS
Climat 10 %	Résultat opérationnel courant du Groupe 35 %
Gestion des organisations et des talents 10 %	
Protection des actifs immatériels du Groupe 10 %	Cash-flow libre opérationnel du Groupe 35 %

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

(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 5 %	
Climat 5 %	Cash-flow libre opérationnel du Groupe 40 %

Performance boursière : impact de +/- 50 %

3.4 La Direction du Groupe

La Direction du Groupe est assurée par le Comité exécutif réuni autour de François-Henri Pinault, Président-Directeur général, et de deux Directeurs généraux adjoints, Francesca Belletini et Jean-Marc Duplaix.

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

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

Membres du Comité exécutif au 4 mars 2025



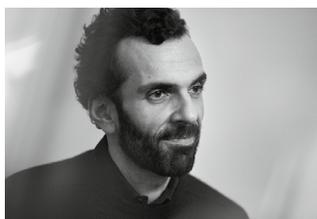
François-Henri Pinault

Président-Directeur général



Stefano Cantino

Directeur général
de Gucci



Cédric Charbit

Directeur général
de Saint Laurent



Mélanie Flouquet

Secrétaire générale



Béatrice Lazat

Directrice des ressources humaines



Francesca Bellettini

Directrice générale adjointe,
en charge du développement
des maisons



Jean-Marc Duplaix

Directeur général adjoint
et Chief Operating Officer



Laurent Claquin

Chief Brand Officer



Raffaella Cornaggia

Directrice générale
de Kering Beauté



Marie-Claire Daveu

Directrice du développement durable
et des affaires institutionnelles



Armelle Poulou

Directrice financière



Bartolomeo Rongone

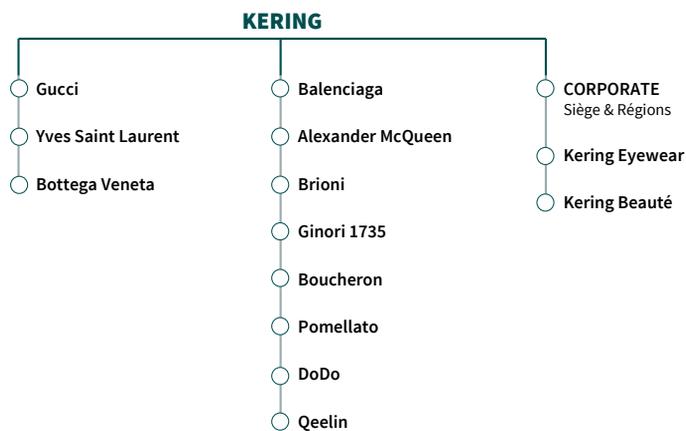
Directeur général
de Bottega Veneta



Roberto Vedovotto

Président-Directeur général
de Kering Eyewear

3.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2024 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ La liste des entités consolidées par Kering est disponible dans le chapitre 6 (note 34 des états financiers consolidés).

4 - NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

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



CAPITAL HUMAIN

- 46 930 employés aux savoir-faire et à la créativité uniques
- Un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs principalement situés en Europe (91 %) et notamment en Italie (81 %)



CAPITAL FINANCIER

- 1 432 millions d'euros de cash-flow libre opérationnel (3 568 millions d'euros hors acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques)
- 1 108 millions d'euros d'investissements opérationnels bruts (3 309 millions d'euros en incluant les acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques) pour accompagner la croissance des maisons du Groupe, et notamment développer leur réseau de distribution en propre avec 1 813 boutiques et une présence en ligne mondiale
- Un actionnariat de référence et des investisseurs institutionnels français et internationaux engagés pour soutenir le développement du Groupe dans la durée



CAPITAL INDUSTRIEL

- Une internalisation croissante via l'intégration ou le lancement de nouveaux centres de fabrication et d'excellence
- Des capacités logistiques renforcées avec le développement de plateformes et centres logistiques équipés de technologies de pointe et répondant à des critères de performances environnementales élevées



CAPITAL NATUREL

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



CAPITAL INTELLECTUEL

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



CAPITAL SOCIÉTAL

- Une responsabilité éthique étendue (tant en interne au sein du Groupe et des maisons qu'avec les fournisseurs et les autres partenaires commerciaux), alliée à des valeurs fortes qui irriguent les actions et la conduite des affaires du Groupe
- *Kering Foundation* dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes, et qui a étendu en 2023 son action à la lutte contre les violences faites aux enfants

... le Groupe contribue à FAÇONNER le luxe de demain...

UNE VISION

Nos maisons sont des sources d'émotion et d'inspiration qui expriment un point de vue fort

UNE CONVICTION

Un marché au vaste potentiel de développement

DES PRIORITÉS FINANCIÈRES

clairement établies

- Des investissements soutenus pour renforcer la désirabilité et l'exclusivité de nos Maisons
- Un solide niveau de profitabilité
- Une génération de trésorerie élevée
- Une allocation équilibrée des capitaux et des ressources

UN ANCRAGE DANS LE TEMPS LONG

Un groupe familial qui développe ses maisons étape par étape

- Désirabilité
- Créativité
- Influence

QUATRE PILIERS STRATÉGIQUES

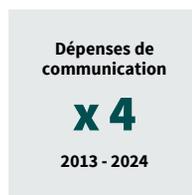
- Développer un Groupe équilibré et complémentaire
- Réaliser pleinement le potentiel de croissance organique des maisons
- Piloter et soutenir les maisons grâce au modèle intégré du Groupe
- Placer le développement durable au cœur de notre modèle et faire avancer la cause des femmes

... et **CRÉE** de
la **VALEUR**...

en donnant la priorité à une croissance organique
et au développement de nouveaux segments



en renforçant l'exclusivité
et la désirabilité de ses maisons



en faisant croître le résultat
et le retour aux actionnaires



⁽¹⁾ Chiffre d'affaires annuel des activités luxe publié en 2013 vs. chiffre d'affaires total du Groupe en 2024.

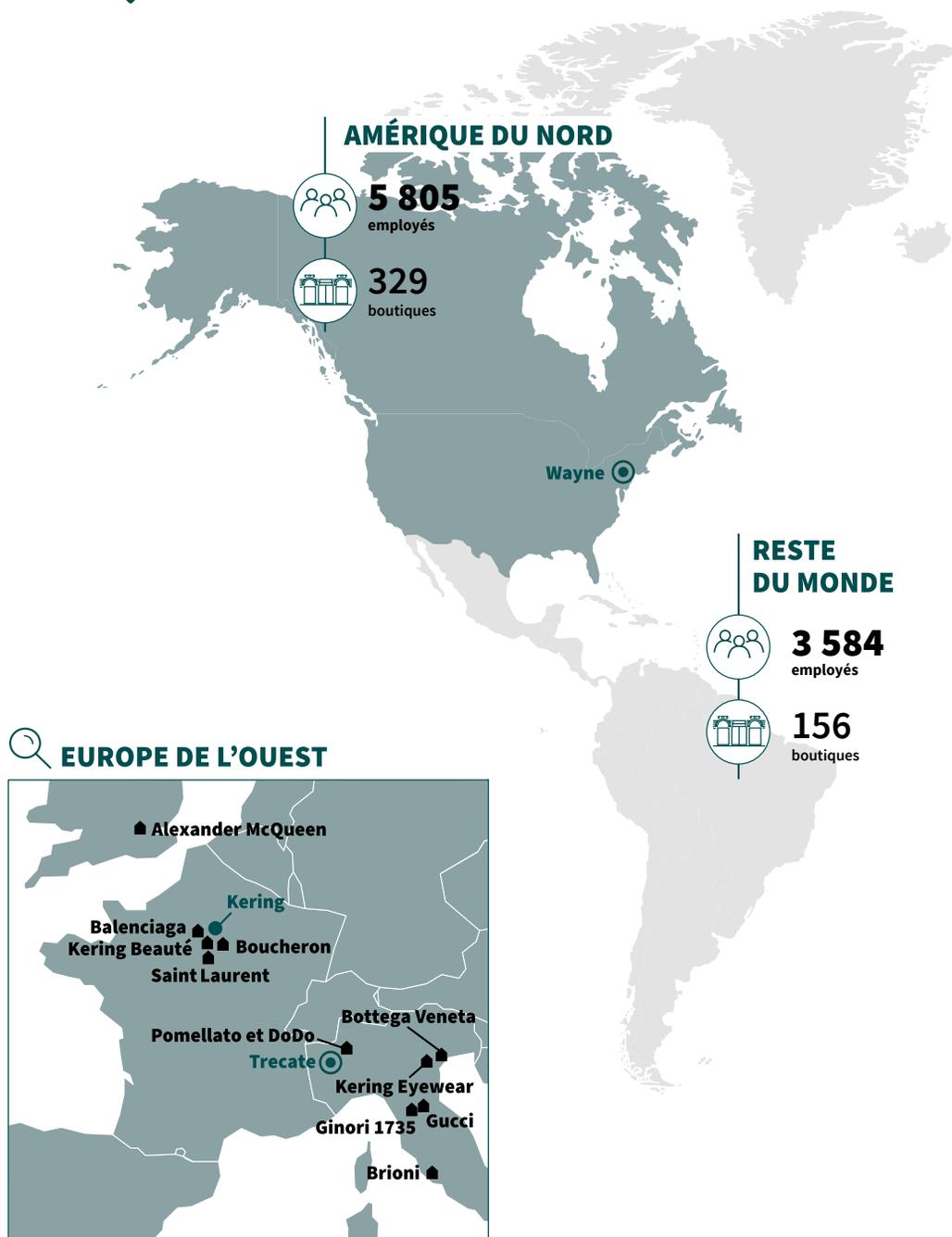
⁽²⁾ En 2013, PPR est devenu Kering.

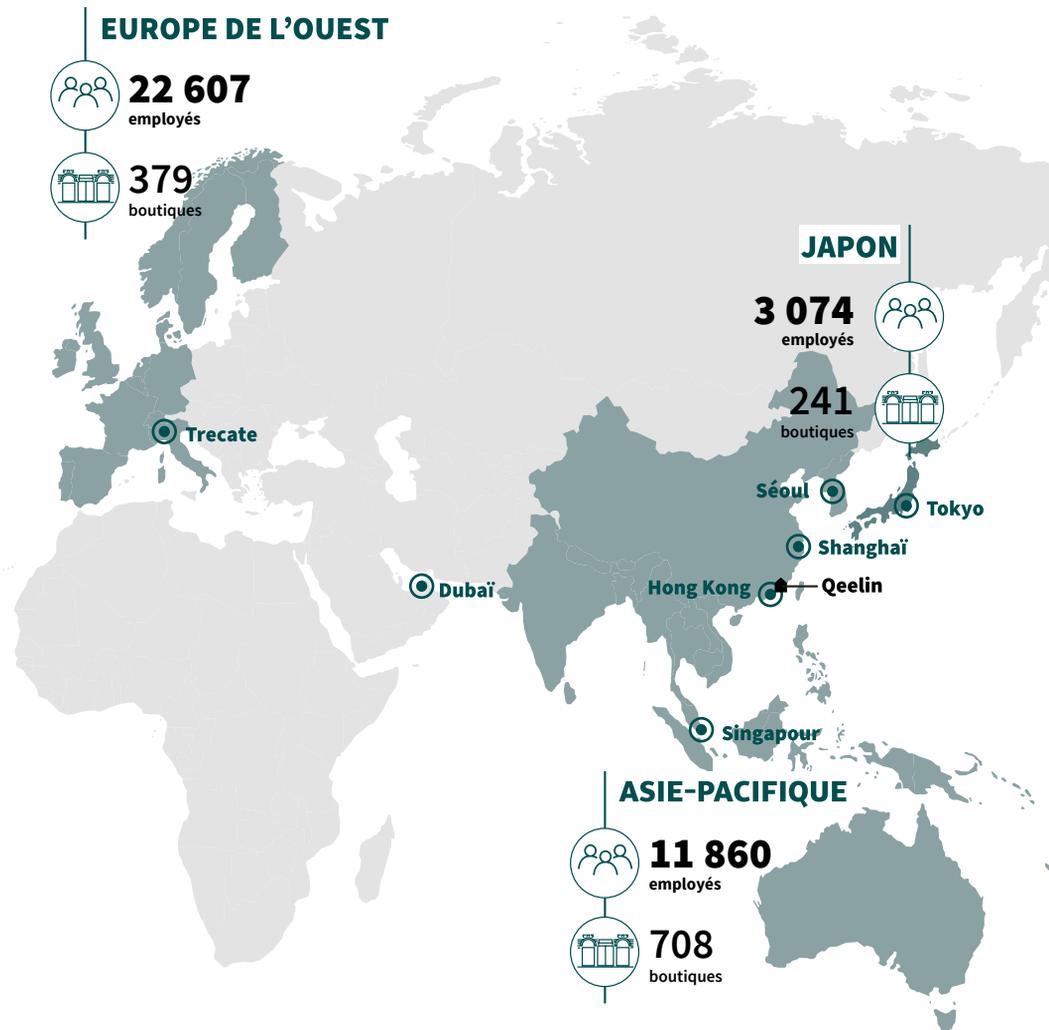
⁽³⁾ Kering Eyewear et Kering Beauté.

⁽⁴⁾ Hors acquisitions immobilières.

⁽⁵⁾ Le TSR (Total Shareholder Return) mesure la performance totale d'une action en intégrant l'évolution du cours et les dividendes perçus sur une période donnée.

... PARTOUT dans le monde...





- Siège de Kering
- Sièges des Maisons du Groupe
- ◎ Principaux centres logistiques

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

EMPLOYÉS

- Plus de 3 milliards d'euros de charges de personnel
- 621 807 heures de formation (hors formation à la sécurité)
- Politique en faveur de l'inclusion et de la diversité, s'articulant autour de quatre axes : l'égalité de genre, des chances et de traitement, l'inclusion des personnes en situation de handicap et la diversité générationnelle



FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

- 4 550 audits conduits en 2024 chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement. 52 % de ces audits (hors audits d'activation) ont été non annoncés, le Groupe souhaitant développer la pratique des audits non annoncés
- Mesures de soutien aux fournisseurs dans le cadre du développement de chaînes d'approvisionnement responsables sur les plans environnemental et social, au travers de : soutien technique, programmes d'amélioration continue, formations, etc.
- Poursuite d'études au sujet du *living wage*, afin d'identifier des axes de progrès et soutien à différentes organisations engagées en la matière



TALENTS CRÉATIFS ET ARTISANAT D'EXCELLENCE

- Formalisation d'une politique de préservation des savoir-faire et de l'artisanat
- Brioni et Pomellato renforcent leur engagement pour la formation de nouveaux talents avec respectivement l'ouverture de l'école *Nazareno Fonticoli* sur l'art du tailleur et la Brioni Foundation et l'enrichissement des formations du programme *Pomellato Virtuosi*



CLIENTS

- Une distribution en propre qui garantit la qualité des services et le respect de l'image des maisons. Elle représente 76% du chiffre d'affaires et reflète une stratégie de distribution de plus en plus exclusive
- Une expérience omnicanale et numérique



ACTEURS DE L'INNOVATION

- 8 000 échantillons de composants et 600 fabricants recensés dans la matériauthèque du Material Innovation Lab (MIL)
- Lancement de nouveaux matériaux comme le Bananatex® issu d'un partenariat entre Balenciaga et le studio QWSTION
- Partenariat avec l'accélérateur Fashion for Good depuis 2017 dont l'objectif est d'identifier les propositions d'innovations durables pour la Mode. En 2024, l'accent a été notamment mis sur les traitements économes en ressources pour les matériaux industriels et les traitements sans PFAs
- Poursuite du développement de Kering Ventures dont l'objectif est d'investir dans des nouvelles technologies, marques, business models innovants pour le futur du luxe
- Jewellery Innovation Lab (JIL) dédié à la joaillerie



PLANÈTE

- Validation de nos objectifs climatiques par la *Science Based Targets initiative*. En 2024, Kering a réduit de -23 % ses émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2022, et de -15 % par rapport à 2023
- 83 % de nos matières premières alignées avec les *Kering Standards*
- CDP Triple A List *Climate - Water - Forests*
- Adoption d'objectifs fondés sur la science pour la protection de l'eau douce et des terres dans le cadre du pilote *Science Based Targets for Nature*
- Poursuite de notre ambition circularité et publication du guide d'éco-conception des emballages



SOCIÉTÉ CIVILE, COMMUNAUTÉS LOCALES ET ONG

- Programmes dédiés aux matières premières à impact positif sur les populations locales, via notamment le Fonds régénératif pour la Nature ou le *Kering Precious Metal Fund*
- 21 nouveaux partenariats noués par *Kering Foundation* en 2024 avec des associations en Corée du Sud, aux États-Unis, en France, en Italie, au Mexique et au Royaume-Uni pour combattre les violences reproduites de génération en génération



ACTIONNAIRES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

- Une politique de distribution équilibrée avec un ratio de distribution stable depuis 2020 autour de 50 %



5 - NOTRE STRATÉGIE

La stratégie de Kering repose à la fois :

- **Sur une vision** : nos maisons sont des sources d'émotion et d'inspiration qui expriment un point de vue fort. C'est leur capacité à réinterpréter leur héritage créatif pour proposer un regard nouveau sur leur époque qui leur permet de susciter le désir et d'exercer une large influence culturelle, reflet de leur singularité et de la défense d'un certain art de vivre. L'idée de luxe moderne qui nous anime assume des partis-pris audacieux, une quête d'excellence allant de la qualité de nos matières premières à celle de nos produits en passant par la préservation de nos savoir-faire et l'expérience que nous offrons à nos clients, et enfin, par la place centrale accordée à la durabilité de notre modèle.
- **Sur un ancrage dans le temps long** : Kering est un groupe familial dont les collaborateurs œuvrent à développer les maisons, étape par étape, et à les rendre sans cesse plus désirables, plus créatives et plus influentes. Cette approche de long terme est au cœur de notre stratégie de croissance et d'amélioration constante de nos performances.
- **Sur une conviction** : que le potentiel de développement du marché du luxe est vaste. Les perspectives de croissance à long terme du secteur se fondent sur des tendances de fond, parmi lesquelles l'affirmation de nouvelles puissances économiques, les dynamiques démographiques et l'évolution des comportements de consommation. Ces éléments structurants continueront à alimenter la croissance du secteur dans les prochaines décennies.

À partir de ces fondamentaux, la stratégie du Groupe se décline autour de quatre piliers :

1. Développer un Groupe équilibré et complémentaire

- Kering a bâti un portefeuille de marques de luxe dont le positionnement complémentaire permet de couvrir les principaux segments du marché : la couture et le prêt-à-porter, la maroquinerie et les accessoires, la joaillerie et haute joaillerie. Dans l'analyse des opportunités de croissance externe, nous veillons à préserver cette complémentarité.
- Kering a créé deux activités adjacentes dédiées à la lunetterie (Kering Eyewear) et, plus récemment, à la beauté (Kering Beauté) permettant à la fois d'opérer de façon plus efficace et

mieux contrôlée les catégories traditionnellement gérées sous forme de licences, mais aussi d'acquérir des marques spécialisées sur ce types de biens pour générer des synergies et des effets d'échelle (Lindberg, Maui Jim, Creed). Kering Eyewear et Kering Beauté, outre les bénéfices qu'ils apportent à nos maisons en termes de cohérence de l'univers créatif, de visibilité et de capacité à recruter de nouveaux clients, permettent aussi à Kering de présenter un profil de croissance plus stable et plus prévisible.

2. Réaliser pleinement le potentiel de croissance organique des maisons

- En fonction notamment de leur maturité et de leur positionnement, les maisons définissent leur propre stratégie sous la supervision du Groupe. Celle-ci vise à dessiner une trajectoire de développement profitable, durable et équilibré, afin de concilier la croissance de leur chiffre d'affaires avec le maintien de leur exclusivité et de leur capital de marque.
- Animés par une exigence commune d'excellence dans l'exécution, tous les métiers concourent à la mise en œuvre des stratégies de croissance organique des marques : en conduisant des actions de communication qui magnifient

leur héritage et leur créativité, les maisons renforcent leur notoriété et leur désirabilité ; en adaptant en permanence leur offre, les marques proposent des produits d'exception pour recruter et fidéliser leurs différents segments de clientèle ; en optimisant et contrôlant leurs réseaux de distribution physiques et digitaux, les maisons tirent le meilleur parti des nouveaux gisements de croissance, occupent les emplacements de vente les plus exclusifs, et apportent une expérience d'achat exceptionnelle à leurs clients.

3. Piloter et soutenir les maisons grâce au modèle intégré du Groupe

- La culture d'entreprise de Kering vise à favoriser la réactivité des équipes et la prise d'initiative des maisons, et à s'assurer que les décisions opérationnelles sont adoptées au plus près des marchés. En même temps, et de façon indissociable, Kering met en place les mécanismes de protection de ses actifs – les marques – et pilote au niveau stratégique la performance économique des maisons, l'allocation des ressources et les équilibres financiers du Groupe.
- Outre son rôle de pilotage et de protection, Kering soutient le développement des maisons et met à leur disposition les ressources nécessaires. À travers ses plateformes de croissance (équipements technologiques, logistique), ses centres d'expertise et de services et ses actifs industriels, le Groupe a construit un modèle intégré. Source d'efficacité grâce aux synergies et aux effets d'échelle, ce modèle bénéficie directement aux maisons, de la logistique aux

systèmes d'information en passant par les sujets de CRM, de data science, d'achat media, d'immobilier et d'équipements industriels, entre autres.

- Le modèle intégré de Kering s'applique également à la gestion des talents. Nous sommes attentifs au développement professionnel et à l'épanouissement des femmes et des hommes du Groupe, et nous mettons un soin particulier à offrir à nos équipes des parcours de carrière et des perspectives de développement à l'échelle du Groupe afin d'attirer et de fidéliser les meilleurs professionnels. Cette politique de mobilité favorise le développement d'un vivier de talents qui permet à la fois de construire des plans de succession pour les postes les plus stratégiques et de contribuer à la diffusion d'une culture commune.

4. Placer le développement durable au cœur de notre modèle et faire avancer la cause des femmes

- Le développement durable est une exigence éthique qui reflète les nouvelles attentes de la société autant qu'une opportunité économique, car le respect des plus hauts standards environnementaux et sociaux nous rend plus innovants. Nous revendiquons avec fierté notre rôle de leader dans ce domaine.
- Notre engagement pour la cause des femmes se matérialise à la fois dans nos politiques de ressources humaines (notamment pour garantir l'égalité salariale entre les genres), dans nos actions philanthropiques à travers la Kering Foundation, engagée depuis 2008 dans la lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants, et dans le programme *Women In Motion*, qui met en lumière et célèbre la place des femmes dans les arts et la culture.
- Notre forte ambition en matière de responsabilité sociale et environnementale, couplée à la volonté de fédérer d'autres acteurs dans cette voie pour accélérer le changement de paradigme, sont constitutifs de notre culture d'entreprise. La manière dont nous faisons les choses est aussi importante que ce que nous faisons.

Nos piliers stratégiques dessinent un cadre de long terme au sein duquel nous adaptons régulièrement et de façon pragmatique nos plans d'action et les calendriers de leur mise en œuvre. Cette agilité nous permet de réagir aux circonstances économiques changeantes, et de saisir les opportunités de marché et les nouvelles tendances de consommation.

6 - NOS MARCHÉS

6.1 Les grandes tendances du luxe

2024 : Une année de ralentissement pour le marché des biens de luxe

Les conditions macroéconomiques et les multiples incertitudes géopolitiques ont affecté le pouvoir d'achat et la confiance des consommateurs dans la plupart des régions du monde en 2024.

Dans ce contexte, les experts et les analystes tablent aujourd'hui sur une croissance nulle du secteur du luxe en 2024 par rapport à 2023 à taux de change constants⁽¹⁾, incluant une détérioration significative au second semestre, en particulier en Asie hors Japon.

Les principaux facteurs à prendre en compte dans l'analyse de la performance du secteur cette année sont les suivants :

- Le produit intérieur brut (PIB) mondial devrait croître de 2,7 % en 2024, au même niveau qu'en 2023, mais en deçà de la croissance moyenne à long terme (3,1% sur la période 2010-2019). Par région, selon les dernières estimations, sont attendus une faible croissance en Europe (+ 0,8 %), une décélération en Chine (+ 5 % attendus vs + 5,2 % en 2023) et une meilleure résilience que prévu aux États-Unis (+ 2,7 %).
- Les incertitudes liées aux événements géopolitiques et aux échéances électorales, notamment aux États-Unis, ont nui à la confiance des ménages et à leurs dépenses discrétionnaires. En Chine, la chute de la confiance des ménages, très perceptible au deuxième semestre, s'explique notamment par la décélération du PIB, par la crise persistante du secteur immobilier, qui représente la très large majorité de l'épargne des ménages, et par un taux de chômage des jeunes élevé. Les mesures de relance annoncées par le gouvernement en septembre 2024, principalement concentrées sur les secteurs bancaires et financiers, n'ont pour l'heure pas été suffisantes pour redynamiser la consommation, notamment discrétionnaire. De nouvelles mesures ont toutefois été annoncées depuis ou sont encore attendues.
- L'impact différé de la hausse des taux d'intérêt a freiné la croissance en Europe et aux États-Unis. Si l'inflation globale a bel et bien reflué significativement, se rapprochant des objectifs des banques centrales, l'inflation dans le secteur tertiaire a persisté et a continué de nuire au pouvoir d'achat des ménages.
- La réallocation des dépenses des biens de luxe vers les services, accentuée par ce contexte inflationniste, a également contribué à la décélération du secteur des biens de luxe.

- Le marché du luxe a enfin connu une baisse du trafic et des volumes de vente, qui n'a été compensée ni par les augmentations de prix, ni par les effets mix des produits de luxe, modérés cette année.

Le marché du luxe a connu des dynamiques contrastées par région en 2024 :

- En Chine continentale, l'année 2024 a été marquée par un fort ralentissement du marché de luxe, en particulier à partir du deuxième semestre, dans le contexte macroéconomique difficile énoncé ci-dessus.
- Le marché américain, qui avait connu un ralentissement depuis la fin de l'année 2023, s'est progressivement amélioré en 2024, notamment au dernier trimestre, soutenu par des marchés financiers porteurs et des bases de comparaison plus favorables.
- Le marché européen a enregistré une légère croissance en 2024, dans un environnement économique atone. Les flux de touristes ont été favorables en 2024, en particulier Américains, même si plus contrastés durant les Jeux olympiques de Paris. Les flux de touristes Chinois n'ont cependant pas été aussi porteurs qu'attendus cette année.

Le Japon fait exception, avec une forte croissance en 2024, notamment au premier semestre. Cette dynamique a été portée par les dépenses des touristes, attirés par un positionnement prix très attractif lié à la faiblesse du yen. Cette croissance s'est quelque peu normalisée à compter du troisième trimestre à la suite du renforcement du yen en août et de sa forte volatilité au dernier trimestre.

- Le marché coréen a fait face à une demande locale fragile dans un contexte de fort endettement des ménages et du transfert des achats de certains consommateurs Coréens vers le Japon au regard des différentiels de prix. Ces différentiels de prix se sont estompés en fin d'année 2024. La Corée du Sud est en outre confrontée à une crise politique entamée au mois de décembre 2024.
- L'Asie du Sud-Est a souffert de différentiels de prix défavorables aux dépenses des touristes (en dépit des mesures facilitant l'obtention des visas) et favorisant un transfert de la demande locale vers d'autres destinations.

⁽¹⁾ Source : Bain & Company, panel d'analystes financiers

Marquée par une clientèle de plus en plus sélective et exigeante, la performance du marché du luxe a également été contrastée par catégorie de produit :

- L'habillement a ainsi progressé au même rythme que le secteur, tandis que la maroquinerie a légèrement sous-performé. La catégorie chaussure a été pour sa part plus largement affectée par une hausse généralisée des prix, réduisant son attractivité auprès de la clientèle aspirationnelle. À l'inverse, la joaillerie a été l'une des catégories les plus performantes de l'année 2024, portée notamment par la haute joaillerie.

En 2024, le marché du luxe reste caractérisé par un phénomène de premiumisation (montée en gamme) tant de l'offre que de la demande :

- Cette tendance s'explique en grande partie par la conjoncture économique, marquée par l'inflation et la contraction du pouvoir d'achat qui affectent les segments de clientèle les moins fortunés, tout en épargnant relativement les clients aux revenus ou aux patrimoines les plus élevés. En outre, les produits les plus intemporels et haut de gamme sont perçus comme des valeurs refuge dans un contexte marqué par des incertitudes relatives à d'autres classes d'actifs.

Enfin et après une très forte croissance pendant et immédiatement après la pandémie de la Covid-19, les ventes en ligne ont tendance, depuis 2023, à performer au même niveau, voire en deçà des ventes

dans les réseaux de magasins. Elles sont également plus exposées à la clientèle aspirationnelle. L'amélioration des tendances aux États-Unis en fin d'année pourrait indiquer une évolution plus favorable pour ce canal de distribution.

Il reste à ce stade difficile de prévoir la dynamique du marché du luxe en 2025. Les experts sont prudents sur la reprise du marché chinois, anticipant un premier semestre encore sous pression, suivi d'une reprise modeste au second semestre. Le risque d'une augmentation des droits de douane sur les importations vers les États-Unis pourrait en outre aggraver les pressions sur l'économie chinoise. À l'inverse, les experts sont plus optimistes concernant le marché américain, qui devrait bénéficier de bases de comparaison favorables et être soutenu par de solides tendances de consommation et de richesse (hausse des marchés financiers et des cryptomonnaies, monnaie forte), notamment au sein des foyers les plus aisés. L'Europe, quant à elle, est attendue en croissance modérée. Les ventes aux touristes devraient continuer à être un moteur de croissance en 2025 : le renforcement du dollar par rapport à l'euro au dernier trimestre de l'année 2024 devrait notamment stimuler les ventes en Europe, ce qui pourrait atténuer la normalisation de la croissance au Japon. Les cabinets Bain & Company et McKinsey et les principaux analystes financiers se positionnent à ce stade dans une fourchette de croissance du secteur du luxe à taux de change constant allant de 0 à 4 % en 2025.

6.2 Présentation du marché du luxe ⁽¹⁾

I. Taille et tendances

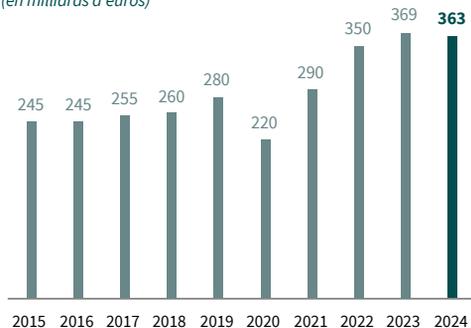
Taille et croissance moyen et long terme

En 2024, le marché mondial des biens de consommation de luxe représente un chiffre d'affaires de l'ordre de 363 milliards d'euros.

À moyen et long terme (2024 - 2030), la croissance annuelle du marché du luxe est attendue entre 4 et 6 %, pour atteindre environ 480 milliards d'euros en 2030.

Estimations du marché des biens de consommation de luxe

(en milliards d'euros)



II. Environnement concurrentiel

Constitué de maisons dont l'histoire et l'identité sont à la fois fortes et singulières, le marché du luxe est caractérisé par la présence de grands groupes internationaux multimarques ainsi que par un nombre élevé d'acteurs indépendants de taille plus modeste.

Ces différents acteurs sont en concurrence sur plusieurs segments, différenciés en termes de catégories de produits et de zones géographiques. Kering compte parmi les groupes internationaux de luxe les plus importants aux côtés de LVMH, Richemont, Hermès, Chanel ou encore Prada.

III. Catégories de produits

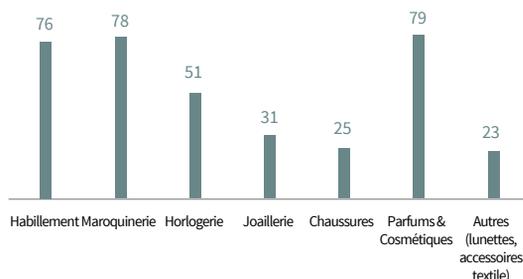
Le marché mondial des biens de consommation de luxe se répartit en sept catégories principales de produits : l'habillement, la maroquinerie, l'horlogerie, la joaillerie, les chaussures, les parfums & cosmétiques, et les « autres biens ».

En 2024, l'habillement et la maroquinerie demeurent les deux catégories les plus importantes du secteur.

Les catégories lunetterie et parfums & cosmétiques ont été les plus dynamiques tandis que l'horlogerie et les chaussures ont moins performé.

Estimations des catégories de produits de luxe en 2024

(en milliards d'euros)



⁽¹⁾ Sources : Bain-Altgamma.

Habillement

Le chiffre d'affaires de l'habillement s'élève à 76 milliards d'euros et représente environ 21 % du marché du luxe en 2024. La croissance moyenne de la catégorie était cette année en ligne avec la moyenne globale du secteur. Toutes les maisons de couture et maroquinerie de Kering sont présentes sur la catégorie habillement, avec un fort ancrage de Gucci, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, ainsi que de Brioni pour le segment masculin.

Maroquinerie

Le chiffre d'affaires de la maroquinerie en 2024 est estimé à 78 milliards d'euros, représentant 22 % du marché du luxe. La maroquinerie englobe l'ensemble des articles en cuir, tels que les sacs à main, la bagagerie et la petite maroquinerie (portefeuilles, pochettes, etc.). Marquée par des clients de plus en plus sélectifs et exigeants, à la recherche d'intemporalité et de créativité, cette catégorie a connu un recul se situant entre -5 % et -3 %. Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les maisons Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, et l'émergence notable de Balenciaga.

Chaussures

Cette catégorie est évaluée à 25 milliards d'euros, soit 7 % du marché des biens de luxe en 2024. La catégorie a sous-performé cette année, affectée par une élévation globale du prix de l'offre diminuant son attractivité auprès de sa clientèle aspirationnelle. Elle est également fortement concurrencée par les marques qui ne se positionnent pas dans le secteur du luxe, notamment sur les segments sport et *outdoor*. Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les maisons Gucci, Balenciaga et Alexander McQueen.

Joaillerie

Bain & Company estime le chiffre d'affaires de la joaillerie à 31 milliards d'euros, représentant 9 % du marché. L'estimation de la taille de cette catégorie demeure complexe du fait de la prédominance d'acteurs indépendants. La joaillerie a été l'une des catégories les plus résilientes de l'année 2024, avec notamment une surperformance du segment de la haute joaillerie. Néanmoins, la concurrence s'intensifie avec l'expansion de l'offre des maisons de mode et le développement de grands acteurs locaux au-delà de leur marché domestique. Kering est principalement représenté dans cette catégorie par Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin. Ses maisons de mode, notamment Gucci, Saint Laurent et Bottega Veneta, proposent une offre couvrant un large éventail de prix, allant notamment de la joaillerie fantaisie à des pièces de haute joaillerie pour Gucci.

Horlogerie

La catégorie horlogerie représente 51 milliards d'euros en 2024, soit environ 14 % du marché. La catégorie a également sous-performé en 2024, après une récente phase de croissance. Kering est peu exposé à cette catégorie.

Parfums & cosmétiques

Cette catégorie est estimée à 79 milliards d'euros en 2024, représentant 22 % du marché. Selon Bain, les parfums de niche ont continué d'être moteur de croissance pour la catégorie.

Le 3 février 2023, Kering a annoncé la création de Kering Beauté dans le but de développer une expertise Beauté pour Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato et Qeelin. La beauté est un prolongement naturel de l'univers de Kering dans le luxe. Le 26 juin 2023, Kering a en outre annoncé l'acquisition de la Maison historique de haute parfumerie Creed. En octobre 2024, la maison Bottega Veneta a lancé sa première collection de cinq parfums haut de gamme.

Kering est par ailleurs présent dans la catégorie parfums & cosmétiques via des accords de licences avec certains leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty et Interparfums pour ses marques Saint Laurent, Gucci et Boucheron.

Autres (lunettes, accessoires textiles...)

Le marché mondial de l'optique et de la lunetterie est estimé à environ 130 milliards d'euros (valeur prix de détail), selon les données provenant d'Euromonitor. Cette industrie englobe plusieurs segments de produits, dont les lunettes correctrices, les lentilles de contact, les lunettes de soleil et d'autres produits. Le sous-segment de la lunetterie de luxe est estimé entre 17 et 24 milliards d'euros selon Bain et Euromonitor. En 2024, cette catégorie a continué de progresser notamment portée par une montée en gamme et le développement de marques spécialisées, proposant un niveau de personnalisation élevé. Kering Eyewear se positionne comme un leader sur le segment de la lunetterie haut-de-gamme, fort d'un portefeuille diversifié et équilibré comprenant les marques Gucci, Cartier, Alaïa, Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta, Brioni, Chloé, Dunhill, Montblanc, Saint Laurent et Puma. Le marché de la lunetterie connaît une consolidation progressive par le biais de la croissance externe. Dans ce contexte, le portefeuille de Kering Eyewear a été enrichi en 2021 grâce à l'acquisition de la marque danoise Lindberg et en 2022 de la marque américaine Maui Jim.

IV. Zones géographiques et nationalités

Par zone géographique

Depuis 2021, le continent américain s'est imposé comme le premier marché de consommation de biens de luxe, surpassant l'Europe. Ce marché a toutefois connu un ralentissement depuis la fin de l'année 2022, qui s'est accentué début 2023. En 2024, la croissance est restée atone les neuf premiers mois et a montré des signes d'amélioration au dernier trimestre.

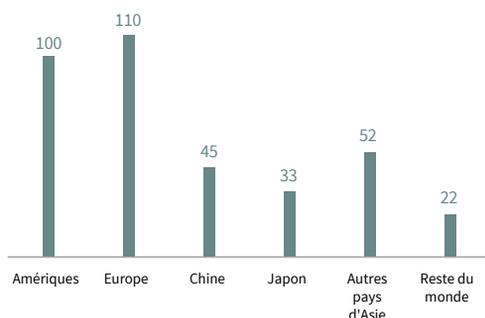
Dans la suite d'un ralentissement amorcé au deuxième semestre 2023, l'Europe a enregistré une légère croissance en 2024, dans un environnement de faible croissance économique. Les Jeux olympiques ont par ailleurs altéré la croissance en France au troisième trimestre. Enfin, les flux de touristes Chinois n'ont pas été aussi porteurs qu'attendus sur l'année.

En Chine continentale, l'année 2024 a été marquée par un fort ralentissement du marché de luxe en particulier à partir du deuxième semestre dans un contexte de baisse de confiance du consommateur, liée à l'environnement économique.

Le Japon a pour sa part enregistré une très forte croissance au cours des six premiers mois de l'année 2024, principalement soutenue par les touristes Asiatiques attirés par un différentiel de prix très favorable. Cette croissance s'est quelque peu normalisée à compter du troisième trimestre à la suite du renforcement du Yen au mois d'août et des augmentations de prix localement.

Marché mondial du Luxe : répartition par zone géographique en 2024e

(en milliards d'euros)

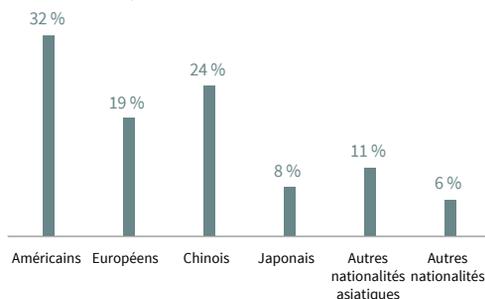


Par nationalité

La répartition par nationalité est restée globalement stable en 2024 par rapport à 2023. Le consommateur Chinois a davantage consommé des biens de luxe en dehors de la Chine en 2024, notamment au Japon.

Marché mondial du Luxe : répartition estimée par nationalité en 2024e

(Estimations analystes)



V. Canaux de distribution

Canal de distribution en propre

En 2024, le canal de distribution en propre a représenté 53 % des ventes pour l'ensemble du marché du luxe, une légère progression par rapport à l'année précédente où sa contribution aux ventes s'établissait à 52 %. Un réseau solide de magasins gérés en propre constitue un facteur clé de succès d'une marque de luxe, renforçant sa relation avec le consommateur final, assurant le contrôle de son équation commerciale et préservant son image de marque.

Pour les maisons de Kering, la distribution en propre, qui désigne l'activité réalisée dans les boutiques et sur les sites de vente en ligne des maisons, est beaucoup plus importante, atteignant 76 % du chiffre d'affaires en 2024. Ce constat reflète la volonté stratégique de Kering de servir au mieux ses clients, *a fortiori* compte tenu de la taille critique de ses marques et de leur exposition à la maroquinerie, une catégorie ayant une distribution plus contrôlée.

Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte englobe essentiellement les grands magasins, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et les franchisés. Elle représente environ 47 % de l'ensemble du marché du luxe en 2024, contre 48 % en 2023, ayant réalisé une performance inférieure à celle des magasins en propre. Le poids de ce canal est habituellement plus important dans le prêt-à-porter et l'horlogerie, ainsi que pour les marques à un stade précoce de leur développement.

Pour les maisons de Kering, les ventes par ce canal, appelées ventes aux distributeurs tiers et incluant également les autres revenus, représentent 24 % du chiffre d'affaires, une contribution en baisse au cours des dernières années en raison de la stratégie mise en œuvre visant à renforcer le contrôle de la distribution et à se concentrer sur les distributeurs les mieux positionnés.

Ventes en ligne

En 2024, les ventes en ligne représentent 20 % du marché du luxe, une part stable par rapport à 2023. 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 de Kering gèrent directement leurs sites de e-commerce. En 2021 et en 2022, elles ont renforcé leur contrôle sur la distribution multimarques en évoluant de modèles *wholesale* vers des modèles de e-concessions. Les ventes en ligne représentent en 2024 environ 11 % en moyenne des ventes réalisées en propre.

7- NOS MAISONS

GUCCI

Maison fondée en 1921



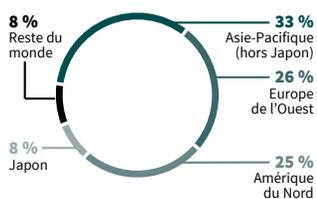
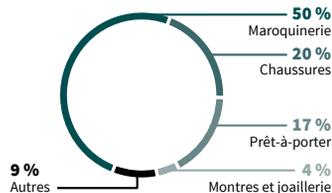
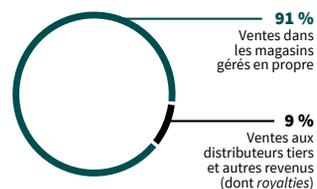
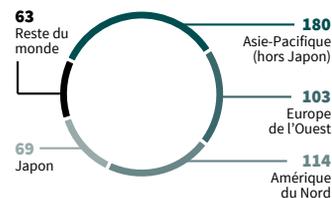
Chiffres clés 2024

7 650 M€
de chiffre d'affaires

1 605 M€
de résultat opérationnel
courant

20 032
employés
(équivalent temps
plein moyen)

529
magasins gérés
en propre

Répartition du chiffre d'affaires
par zone géographiqueRépartition du chiffre d'affaires
par catégorie de produitsRépartition du chiffre d'affaires
par canal de distributionNombre de magasins gérés en propre
par zone géographique

Positionnement et stratégie

Enseigne de maroquinerie créée à Florence en 1921, Gucci est aujourd'hui l'une des maisons les plus renommées au monde, à l'instar de Chanel, Dior, Hermès et Louis Vuitton. Le charme intemporel de la Maison se profondément ancré dans son héritage italien et son positionnement unique à la croisée de la mode et du luxe.

Gucci incarne l'excellence artisanale, par ses créations renommées pour leur qualité hors du commun et leur artisanat raffiné. Forte d'un héritage de plus d'un siècle, la Maison ne cesse de redéfinir le luxe tout en faisant la part belle à la qualité, la créativité et l'innovation à travers ses collections de maroquinerie, de prêt-à-porter pour femmes et hommes, de chaussures, ainsi que sa joaillerie fine, ses montres et ses éléments de décoration intérieure.

Gucci trouve l'équilibre entre l'essence de la mode et le luxe via un portefeuille de produits diversifié ayant pour point d'orgue des créations haut de gamme. En matière de *merchandising*, sa stratégie met l'accent sur ses catégories phares, avec un soin particulier porté à la mise en valeur de ses lignes iconiques de sacs à main, tout en préservant et rendant hommage à son héritage séculaire. Les lancements de nouveaux produits appuient cette vision, jouant un rôle clé dans le renforcement de l'identité de la marque à l'international.

Le réseau de distribution en propre de Gucci se compose de 529 magasins, et se voit complété par un positionnement

numérique remarquable, avec son site internet attirant les clients de différents marchés grâce à l'expérience multicanale proposée. Ces dernières années, la Maison a stratégiquement rationalisé son réseau de distributeurs tiers, à la fois physiques et en ligne, tout en maintenant des partenariats stratégiques et contrôlés via des concessions sélectives.

De par son engagement à préserver l'artisanat, affiner la qualité des produits, et stimuler la créativité, Gucci mène une stratégie d'élévation de marque à long terme, qui se ressent dans ses collections et transparait dans chacun des aspects de sa distribution, son expérience client et sa communication. En Italie, la plateforme industrielle de Gucci est au cœur de cette vision, entremêlant l'artisanat et l'innovation dernier cri dans ses collections, notamment grâce à ses laboratoires internes de prototypage et d'échantillonnage ainsi que ses structures de fabrication.

La Maison entend susciter un changement positif à travers ses stratégies durables, tant sur le plan environnemental que social. Cela se reflète dans ses progrès notables en matière de transparence, de responsabilité et d'innovation circulaire, qui s'accompagnent d'une réduction de l'impact environnemental direct ou indirect de ses activités. Parmi les engagements de la Maison en matière sociale, on note la promotion de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion, aussi bien au sein de la Maison qu'au gré de divers programmes clés à destination des communautés.

Faits marquants 2024

La stratégie 2024 de Gucci est fermement ancrée dans son engagement envers ses fondamentaux, rehaussant ainsi le positionnement de ses catégories de produits clés via une communication audacieuse et percutante, tout en améliorant l'expérience client grâce à l'optimisation de son réseau de distribution et son souci constant de l'excellence opérationnelle.

Dans la lignée de la collection Gucci Printemps-Été 2024 présentée en septembre 2023, les collections suivantes ont entremêlé brillamment l'héritage, la créativité et l'innovation de la Maison. Les collections ont mêlé un artisanat intransigeant avec des éléments de design contemporain, renforçant ainsi l'esthétique de la Maison et faisant évoluer sa vision moderne du luxe.

Les icônes de la maison ont été largement mises en valeur au gré du calendrier de campagne de 2024, préservant l'héritage de la marque tout en favorisant la création de liens avec les publics contemporains. Parmi les campagnes clés, des personnalités triées sur le volet parmi les ambassadeurs internationaux de Gucci ont valorisé des pièces iconiques, telles que les sacs à main *Horsebit 1955* et *Gucci Blondie*, ainsi que les moccasins *Horsebit 1953*. Les produits iconiques et intemporels de la Maison ont été présentés au fil des nouvelles collections de mode via des événements saisonniers, tels que *Gucci Lido* et *Gucci Gift*.

En 2024, Gucci a entamé l'optimisation de son réseau de boutiques physiques, activité qui se poursuivra progressivement dans les années à venir, avec un accent porté sur les emplacements clés. Dans le même temps, le programme de rénovations a progressé, avec un soin particulier porté aux *flagships* tels que Gucci Wooster, Gucci Dubai Mall of the Emirates et Gucci Wuhan International Plaza. La Maison a également fait évoluer sa stratégie omnicanale pour offrir une expérience client fluide, tout en procédant à son intégration numérique et au développement des points de contact consacrés au service dans son réseau de distribution.

Gucci a réalisé des avancées majeures en matière de gouvernance d'entreprise au cours de l'année, en rationalisant ses opérations et en renforçant son processus de prise de décision. Ces évolutions se sont traduites par la nomination d'un nouveau Directeur général, Directeur commercial et Directeur des ressources humaines. La Maison a également renforcé son équipe communication grâce à des nominations aux postes clés, notamment celui de la nouvelle *Senior Vice President of Global Communications*.

Pour 2025 et au-delà, Gucci continuera d'intensifier ses efforts pour accroître la désirabilité de la marque, via une élévation de la qualité et de l'exclusivité et une créativité mode accrue. Avec une attention particulière portée à l'efficacité opérationnelle et à l'excellence d'exécution via ses produits, sa communication, sa distribution et ses activités, Gucci renforce ses fondamentaux, consolide sa position dans le secteur, tout en atteignant ses objectifs stratégiques et garantissant ainsi une croissance durable à long terme.

SAINT LAURENT

Maison fondée en 1961



Chiffres clés 2024

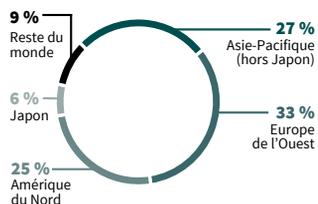
2 881 M€
de chiffre d'affaires

593 M€
de résultat opérationnel
courant

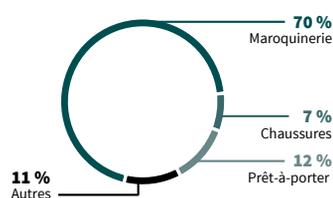
5 297
employés
(équivalent temps
plein moyen)

318
magasins gérés
en propre

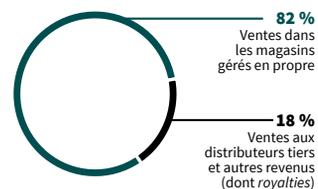
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



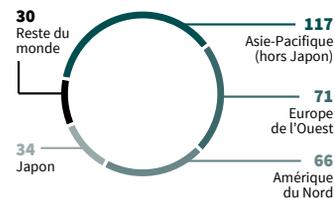
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Positionnement et stratégie

Fondée en 1961 par Yves Saint Laurent, la Maison compte parmi les noms les plus prestigieux et influents dans le monde de la mode et du luxe. À l'origine maison de haute couture, Saint Laurent a révolutionné la relation entre la mode et la société en introduisant dès 1966 le prêt-à-porter : des collections de vêtements de luxe produits à plus grande échelle que ses pièces de haute couture exclusives.

Depuis lors, Saint Laurent a développé son offre pour y inclure, outre le prêt-à-porter pour femmes, le prêt-à-porter pour hommes, les chaussures, les sacs à main, la petite maroquinerie, la joaillerie, les foulards, les cravates et les lunettes. Ces catégories de produits façonnent une silhouette unique et hautement désirable.

Le succès de la Maison tient à sa démarche sans concession en matière de créativité, de qualité et de savoir-faire artisanal. Affichant des codes clairs et différenciants, exprimés dans des

collections toujours inspirantes, Saint Laurent est aujourd'hui l'une des marques de luxe les plus prisées au monde.

Sous l'inspiration créative d'Anthony Vaccarello et l'impulsion de Francesca Bellettini, Saint Laurent a établi des fondations robustes pour une croissance durable et pérenne en optimisant ses activités et en consolidant sa présence internationale.

Au cœur de la vision d'avenir de la Maison se trouve un engagement indéfectible envers l'excellence de ses activités et sa distribution. En 2024, Saint Laurent a poursuivi l'amélioration de son expérience client et a encore renforcé l'exclusivité et la qualité de son réseau de distribution ; elle compte 318 magasins gérés en propre au 31 décembre 2024.

Saint Laurent a pour ambition de consolider davantage sa position dans le secteur du luxe, garantissant ainsi une résilience à long terme et une croissance durable pour les années à venir.

Faits marquants 2024

En 2024, la maison Saint Laurent s'est particulièrement concentrée sur le contrôle de sa distribution et des performances de ses boutiques, s'emparant d'opportunités propres à chaque catégorie de produit tout en préservant son image de marque. La Maison a assuré une présence stratégique à travers les marchés clés, inaugurant de nouveaux *flagships* et des points de vente à haut potentiel illustrant un nouveau concept de boutiques.

L'ouverture d'une boutique dans le quartier de Meatpacking à New York et de la boutique Babylone – une destination culturelle et une librairie nichée au cœur de Paris – a prouvé la détermination de Saint Laurent à maintenir son exclusivité tout en élevant sa relation avec les clients. Ces projets sont alignés avec la mission de la marque visant à privilégier les expériences en magasin, et à créer une relation plus forte avec la clientèle.

En outre, des événements et activations exclusifs, allant de rendez-vous privés sur mesure à des expériences immersives de marque, ont constitué une base solide pour favoriser un engagement authentique et renforcer les liens avec la clientèle. Ces actions de développement et de rétention ont suscité une augmentation de la conversion de nouveaux clients en clients fidèles, ainsi que l'accélération des activités de la Maison auprès des clients les plus fortunés.

Tout au long de l'année, Saint Laurent a constamment honoré son héritage et préservé sa forte identité de marque, garantissant ainsi que son offre de produits demeure équilibrée dans ses catégories tout en étant hautement désirable, en s'alignant sur les normes qualitatives des consommateurs de luxe.

La Maison a également développé sa portée culturelle en 2024, en coproduisant trois longs métrages en lice au Festival de Cannes : *Emilia Perez*, de Jacques Audiard, *Parthenope*, de Paolo Sorrentino, et *Les Linceuls* de David Cronenberg. Ces films ont été remarquablement accueillis, et ont remporté notamment le Prix du jury et le Prix d'interprétation féminine. En décembre, *Emilia Perez* avait empêché pas moins de dix nominations aux Golden Globes, ce qui en a fait le film le plus nommé de l'année.

La maison Saint Laurent demeure engagée dans sa stratégie à long terme de créativité, d'excellence opérationnelle et d'élévation de la marque. Sous la direction de Cédric Charbit, qui a succédé à Francesca Bellettini au poste de Directeur général en janvier 2025, la Maison a toute confiance en sa capacité de poursuivre sa trajectoire de croissance tout en s'adaptant aux dynamiques de marché et aux attentes des consommateurs en constante évolution.

BOTTEGA VENETA

Maison fondée en 1966



Chiffres clés 2024

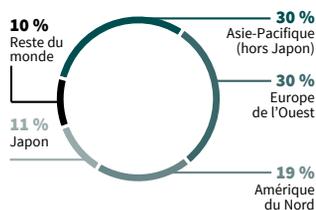
1 713 M€
de chiffre d'affaires

255 M€
de résultat opérationnel
courant

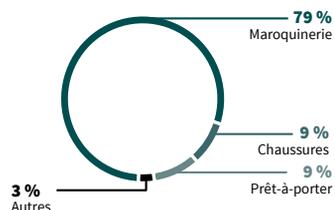
4 034
employés
(équivalent temps
plein moyen)

307
magasins gérés
en propre

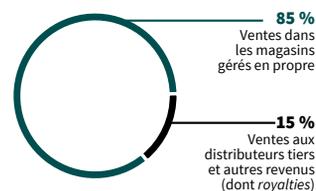
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



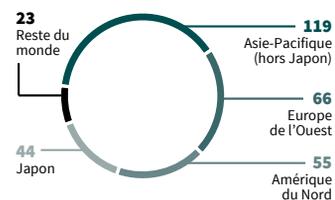
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



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, sa créativité extraordinaire et sa culture italienne ont fait de Bottega Veneta une marque de luxe à part depuis sa création en 1966 à Vicence, en Italie. Bottega Veneta est considérée comme une maison de référence, mondialement reconnue pour l'excellence de ses produits et sa technique caractéristique de l'*intrecciato*. Son esthétique est admirée pour son audacieuse discrétion, soulignant l'individualité ainsi qu'un goût pour le non-conformisme, célébrant l'intemporalité et rendant hommage à son engagement en faveur de la culture.

Sous la direction générale de Bartolomeo Rongone depuis 2019, Bottega Veneta ne cesse d'élever le positionnement de sa marque dans l'univers du luxe très haut de gamme. Guidées par un instinct profondément ancré dans les principes fondateurs de Bottega Veneta – *Labor* et *Ingenium*, qui représentent l'artisanat et la créativité – les collections de la Maison ont été très largement saluées.

Ces dernières années, Bottega Veneta a évolué avec succès du statut de maison de maroquinerie à celui de marque de luxe au sens large, proposant 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 : sans se départir de sa subtilité, la Maison a touché un plus large public pour révéler son potentiel, tout en préservant une cible équilibrée composée d'une clientèle à la fois nouvelle et existante.

Bottega Veneta demeure l'une des rares marques de luxe à offrir une garantie à vie sur ses sacs iconiques, reflétant ainsi sa philosophie visant à créer des produits conçus pour durer éternellement. Cette initiative souligne l'engagement de la marque en matière de développement durable et des valeurs pérennes de son artisanat.

La stratégie de la Maison met l'accent sur une politique de prix rigoureuse, une distribution exclusive et une « iconisation » de ses produits phares. En outre, la stratégie de développement de Bottega Veneta se concentre sur l'ouverture de *flagships* clés pour son image, d'espaces dédiés aux clients les plus stratégiques, et à l'évolution de son réseau international de boutiques en propre.

Au 31 décembre 2024, Bottega Veneta dispose de 307 magasins gérés en propre dans le monde, ainsi que d'une plateforme en ligne disponible dans plus de 48 pays.

Faits marquants 2024

Bottega Veneta a continué d'affirmer sa stratégie à long terme, avec un positionnement de luxe très haut de gamme, et un soin particulier apporté à l'élévation et la désirabilité de la marque. La Maison reste au premier plan des *Fashion Weeks* internationales, et a reçu de nombreux éloges, aussi bien de la presse que des communautés créatives.

Outre ses catégories existantes, Bottega Veneta a ajouté une dimension sensorielle à son portefeuille de produits en proposant des collections de bougies et de parfums. Bottega Veneta a également débuté dans la joaillerie fine afin de sublimer davantage son offre auprès des clients fortunés. Ces lancements ont mis en exergue la volonté de la Maison de façonner une élégance intemporelle et de s'aventurer vers de nouveaux horizons créatifs.

Bottega Veneta a poursuivi le rafraîchissement de son réseau de magasins et s'est concentrée sur des inaugurations valorisant son image dans des lieux clés du luxe, notamment la Galleria Vittorio Emanuele II à Milan, Castlereagh Street à Sydney et Azabudai Hills à Tokyo.

Un moment clé en 2024 fut l'inauguration de la première résidence de la marque au Palazzo Soranzo Van Axel à Venise, un espace exclusif offrant aux clients de premier ordre une expérience exclusive et personnalisée qui redéfinit le luxe sur mesure. De la même manière, la résidence de Madison Avenue, à New York, a été inaugurée, alliant une esthétique intemporelle et un service sans égal afin de renforcer l'engagement des clients les plus importants de Bottega Veneta.

À travers des campagnes iconiques, notamment celle intitulée *Portraits of Fatherhood* avec Carrie Mae Weems et ASAP Rocky, et la série *Going Places* avec Jacob Elordi, Bottega Veneta a donné de l'ampleur à son récit à l'aide d'ambassadeurs clés touchant de nouveaux publics, tout en renforçant ses valeurs fondamentales.

L'engagement de Bottega Veneta envers la culture est resté au cœur de son identité. Des initiatives telles que l'installation *On the Rocks* au Salone del Mobile en collaboration avec Cassina et l'événement *Waves* à Dubaï ont reflété la capacité de la marque à entremêler la fibre artistique et l'innovation.

L'engagement de la Maison envers les arts s'est illustré à travers sa collaboration avec Pierre Huyghe pour l'exposition à la Punta Della Dogana à Venise, et son partenariat avec la Tate Britain pour Alvaro Barrington. Des collaborations ludiques, telles que la capsule en hommage à Richard Scarry, et la poursuite de *Bottega for Bottegas*, ont mis en valeur le soutien de la marque envers les artisans et son récit culturel.

Le 12 décembre 2024, Kering et Bottega Veneta ont annoncé la nomination de Louise Trotter en qualité de Directrice de la création de la Maison, marquant ainsi l'ouverture d'un nouveau chapitre enthousiasmant dans le voyage créatif de la marque. Louise Trotter est réputée pour sa capacité à puiser son inspiration dans la vie réelle et pour son approche méticuleuse de l'artisanat. Elle a rejoint Bottega Veneta fin janvier 2025.

En 2025, Bottega Veneta maintiendra l'équilibre entre l'inclusivité et l'exclusivité, tout en poursuivant sa vision pour devenir la marque de luxe la plus désirable au monde.

Autres Maisons

COUTURE & MAROQUINERIE

BALENCIAGA

M@QUEEN

Prionj

ART DE VIVRE

GINORI
1735

JOAILLERIE

BOUCHERON
PARIS DEPUIS 1858

Pomellato

DoDo

qeelin

Chiffres clés 2024

3 221 M€

de chiffre d'affaires

- 9 M€

de résultat opérationnel
courant

9 242

employés
(équivalent temps
plein moyen)

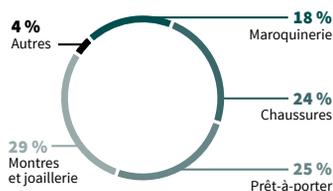
640

magasins gérés
en propre

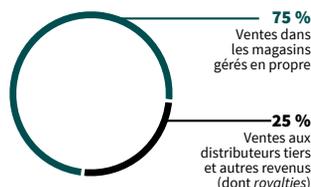
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



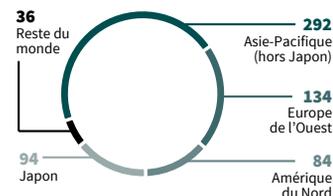
Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



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 des grandes tendances de la mode. Dans les années 1990 et jusqu'au début des années 2000, la Maison a connu une véritable renaissance en élargissant son univers au-delà de la catégorie phare du prêt-à-porter, grâce au lancement de sacs à main et au développement de nouvelles lignes de chaussures et d'accessoires. En 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 une puissance particulière dans le milieu créatif actuel.

Avec la reprise de son activité haute couture en 2021, après une interruption de 50 ans, la Maison a réaffirmé son statut de marque de référence dans l'univers de la mode. Sa vision créative englobe également diverses collaborations avec d'autres artistes, partenaires culturels et technologiques, ainsi que d'autres marques.

Faits marquants 2024

Dans la droite ligne de sa stratégie, la Maison a franchi des étapes clés tout au long de l'année. Le nombre de magasins est demeuré stable, et l'ouverture de *flagships* clés à Tokyo, New York, Shanghai et Pékin a renforcé davantage la présence de la Maison sur les marchés de luxe du monde entier.

La Maison a présenté des défilés remarquables en 2024. La collection Printemps 2025, dévoilée le 30 mai à Shanghai, était inspirée de la *skyline* iconique de la ville et proposait une collection diversifiée avec des silhouettes futuristes, élégantes, toutes confectionnées à l'aide de matières raffinées expérimentales et durables. Situé dans le somptueux cadre du Museum of Art Pudong, le défilé a été l'un des moments forts de l'année, notamment par ses collaborations avec des partenaires culturels et high-tech d'envergure mondiale.

La 53e collection Couture, révélée le 26 juin dans les Salons de Couture historiques du 10, avenue George V, a entremêlé les codes distinctifs de la Maison aux innovations et techniques modernisées. La collection Été 2025, dévoilée à Paris le 30 septembre, offrait une exploration riche en contrastes avec des vêtements d'extérieur aux formes sculpturales évoquant des cocons, inspirés de l'héritage de la Maison, ainsi que de la lingerie aux broderies finement entrelacées en trompe-l'œil, le tout sur les silhouettes sabliers emblématiques. La collection Automne 2025 de Balenciaga a été présentée en décembre dans un format donnant la priorité au numérique (*digital-first*).

L'élévation de la marque visant à passer de la tendance à l'intemporel s'est poursuivie grâce au succès de ses sacs emblématiques. Les pièces

de développement de la vente en ligne et du réseau de magasins en propre est resté la priorité de Balenciaga ces dernières années, accroissant ainsi son contrôle de la distribution. La Maison a poursuivi sa pénétration géographique et ses sites en ligne ont consolidé leur présence sur tous les territoires. Cette internalisation a ouvert des perspectives de développement commercial grâce aux capacités omnicanales et à l'amélioration des délais de commercialisation.

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

Au 31 décembre 2024, la Maison dispose d'un réseau de 271 boutiques en propre, et ses activités en ligne couvrent 49 pays, toutes régions confondues.

de maroquinerie phares de Balenciaga sont apparues dans des campagnes au succès indéniable. En juillet, la campagne *Characters*, capturée par Nadav Kander mettait en scène le sac iconique *Rodeo* en présence de Kim Kardashian, Isabelle Huppert et Naomi Watts. La campagne pour le sac *Bel Air*, en octobre, a mis en lumière son design intemporel à travers les portraits de Kate Moss, de Juyeon, star de la K-pop et de Kit Butler, photographiés par Mario Sorrenti. En novembre, la campagne pour le sac *Le City* a vu le jour. Produite par Lauren Greenfield, elle a célébré l'énergie dynamique de personnalités liées à Balenciaga, comme Devon Lee Carlson, Camille Charrière et Paloma Elsesser, en les plaçant au premier rang à l'occasion d'un défilé, propulsant ainsi le sac *Le City* en position de sac iconique par excellence. L'innovation était au cœur de la stratégie 2024 de Balenciaga. En juillet, la marque a proposé une expérience immersive sur l'Apple Vision Pro, permettant aux utilisateurs de découvrir sous un nouveau jour le défilé Printemps 2025 à Shanghai, via des prises de vue par drones exclusives, des vidéos stéréoscopiques et un *lookbook* interactif, soulignant ainsi la volonté de Balenciaga d'entremêler la mode et la technologie de pointe. En outre, l'édition limitée de la Sneaker *Triple S*, confectionnée en Bananatex® — un matériau durable dérivé de la banane Abacá — a souligné l'engagement de la marque pour l'innovation responsable et le développement durable.

Depuis janvier 2025, Gianfranco Gianangeli est le Directeur général de Balenciaga, succédant ainsi à Cédric Charbit, lequel a été nommé Directeur général de Saint Laurent.

MCQUEEN

Maison fondée en 1992



Positionnement et stratégie

McQueen est une marque de luxe britannique fondée en 1992 par Lee Alexander McQueen. La Maison a rejoint Kering en 2001, et a pour Directeur de la création Seán McGirr depuis décembre 2023.

Depuis sa création, la Maison se définit par son expression de l'individualité et sa puissance subversive. Ancrée dans la formation de Lee Alexander McQueen à Savile Row à Londres, la Maison repousse les frontières de la tradition couturière britannique, et met en exergue la coupe, les proportions et la silhouette. Avec une inspiration souvent tirée de la nature, de

l'héritage britannique et de la culture contemporaine, sa narration singulière se tisse au fil des collections de la Maison et de ses défilés de mode. Aujourd'hui, avec un studio de design et un atelier situés à Londres, McQueen confirme ses valeurs fondatrices, et est reconnue pour sa vision créative sans concession et son *tailoring* incisif.

À fin 2024, McQueen est distribué dans 23 pays dans le monde via un réseau de 104 magasins gérés en propre.

Faits marquants 2024

L'année 2024 a été marquée par un nouvel élan dans la communication de la Maison, accompagné d'une nouvelle direction créative, ainsi que d'une pénétration plus profonde des catégories de produits clés dans le prêt-à-porter femmes et hommes et la maroquinerie.

Ayant intégré la Maison fin 2023, Seán McGirr a présenté son premier défilé pour la collection Automne-Hiver 2024 à Paris. S'inspirant des collections McQueen du début des années 1990, des silhouettes londoniennes et de leur énergie singulière, la direction créative a exploré les signatures de la Maison au prisme d'un regard contemporain.

Le défilé Printemps-Été McQueen s'est tenu en septembre à l'École des Beaux-Arts à Paris. Inspirée de la figure tirée du folklore irlandais de la banshee, la collection proposait des tissus fluides aux bandes façonnées à la main et de broderies délicates juxtaposées sur le *tailoring* affûté et sinueux typique de McQueen.

La Maison a lancé le sac *T-Bar Sling* comme pièce capitale de maroquinerie, et mis en place de nouvelles pièces signatures, notamment avec le *T-Bar*, présent dans toutes les collections de prêt-à-porter et les accessoires.

Tout au long de l'année, McQueen a créé des moments marquants sur les tapis rouges, et tissé des liens forts avec les talents du monde entier, en se concentrant particulièrement sur

l'univers de la musique. Ainsi, en mai, Lana Del Rey a assisté au Met Gala à New York en arborant une tenue McQueen sur mesure.

Pour fêter la sortie de la collection Automne-Hiver 2024 dans les magasins, des exhibitions régionales ont eu lieu à New York, Londres et Beijing, présentant la nouvelle collection et la direction créative aux clients internationaux.

En outre, la marque a fait le choix stratégique de consolider son réseau de magasins afin d'améliorer son efficacité opérationnelle et favoriser ainsi une croissance durable, avec des inaugurations stratégiques et la fermeture d'une série de lieux aux performances insuffisantes. La Maison continue de se concentrer essentiellement sur ses *flagships* clés en améliorant l'attention portée à la clientèle locale, et sur l'accroissement de sa présence en ligne.

Enfin, McQueen est engagée dans des missions philanthropiques et éducatives via son mécénat renouvelé et son soutien à la Sarabande Foundation ainsi qu'à *A Team Arts Education*, un groupe communautaire de jeunes artistes installé à Londres. La Maison octroie aussi la bourse Alexander McQueen à l'école Central Saint Martins, visant à soutenir les talents émergents, et propose un vaste programme d'ateliers, de projets et de dons de tissus à un réseau d'institutions pédagogiques dans tout le Royaume-Uni.

Brioni

Maison fondée en 1945



Positionnement et stratégie

Depuis 1945, Brioni incarne l'élégance moderne et naturelle. Un style issu de l'excellence du savoir-faire des artisans de la Maison et d'une recherche perpétuelle de matières premières exceptionnelles. Au fil des années, Brioni a consolidé sa renommée mondiale, notamment liée à l'univers du cinéma et des tapis rouges.

Créée par le maître tailleur italien Nazareno Fonticoli et l'entrepreneur Gaetano Savini, la Maison offre, outre un service hautement personnalisé à sa clientèle, du prêt-à-porter, de la maroquinerie, des chaussures et accessoires, dans un registre formel comme décontracté, ainsi que des parfums.

Toutes les pièces sont fabriquées à la main avec le plus grand soin par des artisans chevronnés en Italie – pour l'essentiel dans les ateliers créés par Brioni en 1959 à Penne, une petite ville au

cœur des Abruzzes. Les produits Brioni sont conçus et façonnés dans un esprit de *slow luxury*, tirant tout le meilleur de l'art du tailleur, le combinant aux sensibilités du style de vie contemporain. Pour la Maison, le véritable luxe est censé durer et chaque pièce est créée en tenant le plus grand compte de sa valeur intrinsèque. Chaque geste est réfléchi, en commençant par les matières premières sélectionnées avec soin dans la nature, jusqu'aux talents spécifiques dont les artisans de Brioni usent depuis des générations.

L'offre de Brioni est disponible via un réseau de 46 magasins gérés en propre, situés en Europe occidentale, en Amérique, au Japon, en Corée du Sud et en Grande Chine. Le réseau de distribution compte également des points de vente franchisés et des distributeurs tiers, ainsi qu'un volet e-commerce.

Faits marquants 2024

En matière de distribution, Brioni est retournée en 2024 aux Émirats arabes unis et au Mexique grâce à l'inauguration de ses deux nouvelles boutiques en propre. En outre, la Maison a ouvert une deuxième enseigne au Texas (Houston), et a rénové plusieurs magasins, notamment à Séoul et Osaka, chez Harrods à Londres et à Pékin. Enfin, sur cette période, Brioni a développé sa présence en Asie centrale, avec l'inauguration de points de vente franchisés à Almaty et Astana.

Cette année, l'acteur et producteur Oscar Isaac est devenu un nouvel ambassadeur de Brioni. La campagne est parue dans la presse économique et sur les médias numériques, ainsi que sur des affichages extérieurs placés dans une sélection de villes du monde entier. En septembre, le cinquième et ultime parfum de la collection des *Eaux de Parfum*, l'*Eau de Parfum Suave*, a été lancée dans le monde entier.

Brioni reste attachée à l'excellence, notamment avec la réouverture de la Scuola di Alta Sartoria Nazareno Fonticoli à Penne (Italie). Avec pour mission fondamentale d'éduquer la prochaine génération de couturiers, cette école renforce les liens puissants existant entre la Maison et cette région, où Brioni a développé son artisanat pendant plus de soixante ans.

Brioni a également publié cette année son manifeste d'engagement en faveur du *slow luxury*, décrivant la vision de la Maison, envisageant le développement durable comme un modèle d'affaires. Ce manifeste a été lancé officiellement lors du *Global Fashion Summit* annuel à Copenhague. En reconnaissance de cet engagement, Brioni a reçu à La Scala de Milan le *SFA Craft and Artisanry Award* lors des Camera Nazionale Moda Italiana Sustainable Fashion Awards 2024.

GINORI
1735

Maison fondée en 1735



Positionnement et stratégie

L'histoire de Ginori Manifattura (aujourd'hui Ginori 1735) commence en 1735 à Doccia, une petite ville près de Florence. Inspiré par sa passion pour l'or blanc, le marquis Carlo Andrea Ginori lance une fabrique de porcelaine destinée à devenir une icône mondiale du style.

Depuis le XVIII^e siècle, Ginori 1735 est l'une des plus belles illustrations de l'excellence italienne en matière de porcelaine et design, et ce, toujours en association avec de grands noms de la mode, de l'art, du design, de l'architecture, du cinéma et de la décoration d'intérieur.

Aujourd'hui, les créations de la marque offrent un alliage entre l'innovation et des siècles de savoir-faire artisanal et artistique.

Faits marquants 2024

En avril 2024, lors de la *Milan Design Week*, Ginori a présenté *Diva*, une nouvelle collection des arts de la table et de la décoration d'intérieur, une réinterprétation enjouée de la collection *Colonna*. Déclinée en quatre tons pastel, elle se distingue par ses liserés dorés sophistiqués. Par son design contemporain, *Diva* rend hommage à l'énergie vibrante du design italien des années 1950 en y ajoutant une allure moderne, tournée vers l'avenir.

2024 a également été l'année du *Café Ginori*, une expérience novatrice de dîner offrant l'alliance parfaite entre les plats à déguster et la porcelaine dans laquelle ils sont servis. Ce format sera mis en place dans des hôtels 5 étoiles et de grands magasins.

Elles comprennent des collections d'arts de la table, des objets d'art et de vie comme les fragrances, lampes, meubles, tissus, pièces de cristal et coutellerie.

Outre sa boutique historique de Florence, la marque dispose d'enseignes à Milan, Paris, Londres et Rome. Les pièces de la Maison se trouvent également dans la plupart des grands magasins les plus prestigieux du monde entier, et la marque a obtenu d'importants partenariats avec certains des établissements hôteliers de luxe les plus remarquables et parmi les restaurants les plus réputés.

Les premières inaugurations de 2024 ont eu lieu à Bergdorf Goodman à New York, à l'hôtel St Regis à Florence (dans le cadre d'un partenariat plus vaste) et à Hotel de la Ville à Rome. D'autres sont encore attendues en 2025.

Tout au long de l'année, Ginori 1735 a poursuivi sa collaboration avec l'acteur Jake Gyllenhaal, protagoniste de sa nouvelle campagne publicitaire dévoilée en mai. Ce second chapitre d'une histoire mettant à l'honneur la beauté, le savoir-faire artisanal et la créativité a pris une envergure mondiale avec le déploiement de la campagne multimédia en octobre.

BOUCHERON

PARIS DEPUIS 1858

Maison fondée en 1858



Positionnement et stratégie

Fondée par Frédéric Boucheron en 1858, la maison Boucheron s'est construite grâce au travail de quatre générations de descendants directs. Œuvre d'un créateur visionnaire et premier des grands joailliers contemporains à ouvrir une boutique place Vendôme, Boucheron incarne aujourd'hui l'excellence en joaillerie, haute joaillerie et horlogerie. La Maison Boucheron se distingue par son positionnement avant-gardiste. Deux femmes à la tête de la Maison, Hélène Poulit-Duquesne, Directrice générale

et Claire Choisine, Directrice des créations, portent une vision innovante et créative de la haute joaillerie, désireuses d'en repousser les limites et de proposer des collections qui permettent à chacun d'exprimer son style et sa singularité au-delà des genres. Au 31 décembre 2024, la Maison dispose d'un réseau de 61 boutiques gérées en propre à travers le monde, que complète un nombre limité de distributeurs tiers.

Faits marquants 2024

En 2024, Boucheron a continué d'affirmer sa singularité au sein de son secteur. Sacrée « Maison de joaillerie de l'année » par la revue Women's Wear Daily (WWD), la Maison a dévoilé deux collections de haute joaillerie au propos créatif fort. En janvier, avec la collection Histoire de Style, Power of Couture, la Directrice des créations a ainsi choisi de revisiter l'héritage de Frédéric Boucheron en s'inspirant des tenues d'apparat. Détournés de leur fonction première, ces ornements sont métamorphosés par l'emploi du cristal de roche et des diamants. Une revisite qui met en lumière 24 pièces de haute joaillerie, ouvrant la voie à une nouvelle vision de la couture.

En juillet, Boucheron a présenté Or Bleu, une collection Carte Blanche pensée comme une ode à la mémoire de l'eau. Pour capturer sa couleur, sa texture, son rythme, son reflet ou encore sa transparence, Boucheron repousse une nouvelle fois les limites de la créativité autour de 26 pièces de haute joaillerie, instantanés de la nature à l'état brut dont la beauté est encapsulée pour l'éternité.

En 2024, l'expansion internationale de Boucheron s'est accélérée avec l'arrivée officielle de la Maison aux États-Unis, le lancement de son site de e-commerce (boucheron.com/us) et l'ouverture de deux boutiques : une première à New York, sur la célèbre Madison Avenue, suivie d'une seconde à Las Vegas, au sein du Fontainebleau Resort. Pour l'occasion, Boucheron a organisé en septembre un événement ouvert à la presse ainsi qu'au grand public, présentant les piliers de la Maison, et en avant-première sur le sol américain sa dernière innovation joaillière de la Maison, *Quatre 5D Memory*.

Enfin, cette année, deux nouvelles personnalités ont également rejoint Boucheron pour incarner ses valeurs : l'acteur Pierre Niney en tant qu'ami de la Maison, ainsi que l'artiste MINA du groupe TWICE en tant qu'ambassadrice pour le Japon.

Pomellato

Maison fondée en 1967



Positionnement et stratégie

Depuis 1967, Pomellato s'est imposé comme un acteur incontournable de la joaillerie fine contemporaine, façonnant à la main chacune de ses créations à la Casa Pomellato.

Puisant son inspiration dans ses racines milanaises, la Maison célèbre à la fois un artisanat traditionnel et une esthétique moderne à travers ses pierres chamarrées, toujours guidée par la volonté de donner du pouvoir aux femmes.

Les collections signatures de la Maison — de l'iconique *Nudo*, à l'*Iconica* tout en or, sans oublier *Pomellato Together* — se voient complétées par des créations de haute joaillerie.

Au 31 décembre 2024, la Maison dispose d'un réseau de distribution de 68 magasins gérés en propre, 12 franchisés et près de 500 revendeurs tiers, ainsi qu'une boutique en ligne.

Faits marquants 2024

2024 a marqué une étape cruciale dans l'expansion internationale de Pomellato. La Maison a renforcé son positionnement dans le luxe avec le lancement de la ligne *Pom Pom Dot* et la collection de haute joaillerie *Le Dualisme de Milan*. À Shanghai, une rétrospective exceptionnelle a présenté plus de 100 pièces à côté de photographies de campagnes publicitaires historiques, célébrant ainsi l'héritage créatif de Pomellato.

Parmi ses initiatives stratégiques, la Maison a introduit un nouvel écran et a renforcé sa présence numérique à l'international. L'engagement social de la Maison s'est illustré via sa plateforme *Pomellato for Women*, tandis que son forum de Milan a réuni 500 personnes pour aborder la question des violences faites aux femmes.

En 2025, Pomellato entend poursuivre sa dynamique autour de ses collections emblématiques et le déploiement de ses investissements media stratégiques pour favoriser une croissance et une désirabilité soutenues.

DoDo

Maison fondée en 1994

Positionnement et stratégie

Fondée en 1994, DoDo est une maison italienne reconnue dans la joaillerie de fantaisie. Pendant trois décennies, la marque a créé des bijoux singuliers et ludiques capturant les instants les plus précieux de la vie à travers des *charms* et des pièces à collectionner. Les collections iconiques de DoDo, telles que *Nodo*, *Bollicine*, *Granelli* et *Stellina* sont conçues pour être entremêlées et associées de façon créative.

La Maison a rehaussé son positionnement avec sa joaillerie du quotidien, de qualité supérieure, tout en préservant l'héritage des *charms*.

Engagée pour l'inclusivité et le développement durable, DoDo utilise de l'or 100 % responsable tout en soutenant la cause environnementale.

Avec 15 magasins gérés en propre, 22 franchisés et 400 revendeurs tiers dans pas moins de 26 pays, DoDo poursuit sa croissance internationale.

Faits marquants 2024

En 2024, DoDo a fêté son 30^e anniversaire avec un programme ayant pour point d'orgue un événement à Rome, renouvelant pour la 18^e fois son partenariat avec WWF de protection du phoque moine de Méditerranée.

Au fil de cette année, DoDo a consolidé sa visibilité en Europe, en particulier sur le marché allemand, via des événements en boutique. L'année s'est conclue par un événement au Teatro Gerolamo de Milan et une campagne pour les fêtes avec des célébrités internationales.

L'engagement social de DoDo s'est développé via des collaborations avec Tenaka, qui restaure les récifs coralliens, et Casa Arcobaleno à Milan.



qeelin

Maison fondée en 2004



Positionnement et stratégie

Qeelin joue avec les codes du symbolisme oriental, en y ajoutant une touche de modernité. Depuis son lancement en 2004, chaque création tire un trait d'union contemporain entre les cultures occidentales et orientales dans le monde de la joaillerie fine, avec pour mission de surprendre et fasciner la clientèle, illustrant ainsi la créativité et le savoir-faire artisanal de la Maison.

Attachée à de nombreux mythes de l'Asie orientale, *Wulu*, la collection iconique de Qeelin, symbolise la chance et l'énergie positive. Les autres collections emblématiques sont *Yu Yi*, symbole de protection, et *Bo Bo*, inspirée du panda, incarnation de l'amitié, de l'innocence et de la paix.

Faits marquants 2024

Cette année, Qeelin a fêté son 20^e anniversaire, une étape importante pour la Maison.

Qeelin a consolidé son portefeuille de joaillerie, étoffant sa collection *Wulu* de nouvelles catégories de produits, tels que le petit pendentif *Wulu Tag*, et en modernisant l'esthétique de la collection *Yu Yi*.

La Maison a continué à développer sa joaillerie fine, revisitant des pièces façonnées avec goût, comme celles de *Qin Qin*, *Bo Bo* et *Bamboo*. En mars, Qeelin a organisé son deuxième événement joailler, en présence de célébrités, à Hangzhou.

En matière de distribution, Qeelin a franchi une étape avec le développement de son concept de boutique offrant des magasins plus spacieux et contemporains, équipés de salles VIP pour une amélioration de l'expérience client. En outre, la Maison a inauguré de nouveaux *flagships* à Shanghai (Plaza 66), à Tokyo Ginza et Hong Kong (Harbour City), ainsi que des boutiques à l'aéroport Changi de Singapour et à l'aéroport international de Hong Kong.

Depuis son acquisition par Kering en 2013, la Maison s'est repositionnée pour toucher une clientèle plus large et plus jeune, avec un accent particulier sur la région de la Grande Chine.

Qeelin œuvre dans la catégorie de la joaillerie de luxe, qui gagne des parts de marché sur le segment de la joaillerie non siglée. La Maison bénéficie d'un positionnement et d'une gamme de produits spécifiques, ce qui lui permet d'entrer en compétition avec des marques occidentales renommées.

Au 31 décembre 2024, le réseau de distribution de Qeelin compte 59 magasins gérés en propre, dont 51 sont situés en Grande Chine, et la Maison est également présente sur WeChat, Tmall Luxury Pavilion et JD.com.

Qeelin a également continué d'investir dans l'amélioration de ses opérations, notamment en lançant un nouveau processus de planification de production plus avancé et agile.

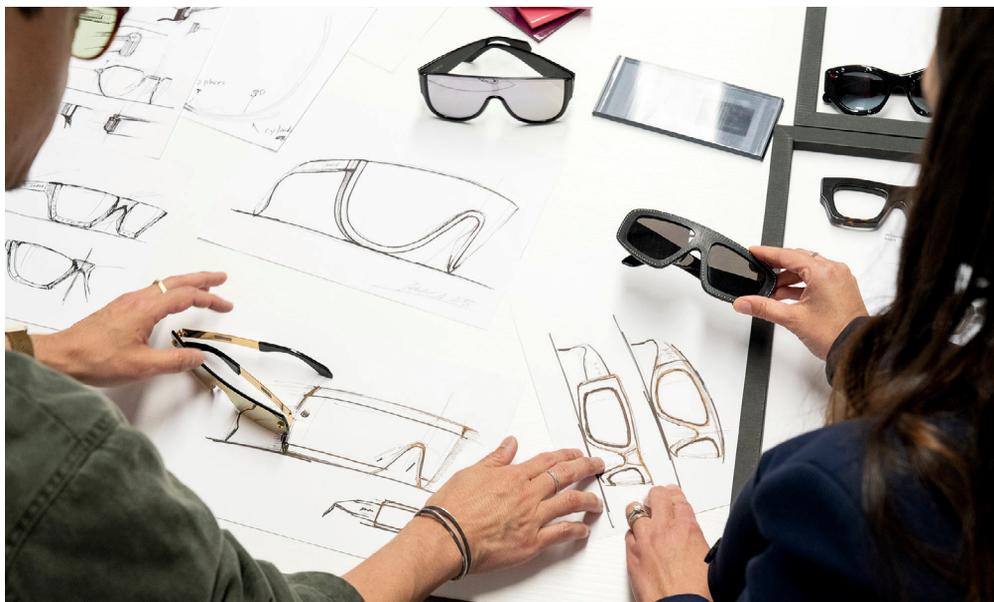
En matière de communication, Qeelin a poursuivi son travail en Grande Chine avec la présentation début janvier de Lay Zhang en tant qu'ambassadeur international, ainsi que le lancement de campagnes majeures à l'étranger, dans les villes clés et les aéroports.

La Maison a renforcé ses investissements dans la culture avec la campagne sur la rivière Yu Long pour l'année du Dragon, et le partenariat avec le Dunhuang Museum.

Enfin, Qeelin a poursuivi son engagement environnemental en faveur de la biodiversité, et a renouvelé son partenariat avec WWF Chine pour soutenir la restauration et la préservation de l'écosystème et l'habitat naturel du panda.



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 pour les maisons du Groupe. Sa première collection a été présentée en 2015.

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

Depuis 2021, Kering Eyewear a également poursuivi son développement via l'acquisition de marques propres : le lunettier de luxe danois Lindberg en 2021 et la marque américaine iconique de lunettes de soleil Maui Jim en 2022. Aujourd'hui, Kering Eyewear conçoit, développe et distribue un portefeuille exclusif de 14 marques.

Faits marquants 2024

L'année 2024 a marqué une nouvelle étape pour Kering Eyewear, qui a célébré son 10^e anniversaire.

Tout au long de l'année, Kering Eyewear a continué de renforcer sa position de leader dans le secteur de la lunetterie de luxe, malgré des conditions de marché exigeantes.

Des actions de marketing et de communication, ainsi que des événements de vente dans le monde entier ont été mis en place pour soutenir toutes les marques du portefeuille. Tout en progressant dans l'intégration de ses marques propres, Kering Eyewear s'est concentré en particulier sur le développement commercial de Maui Jim à la suite de son acquisition. À ce titre, la Maison a commencé à distribuer la première et la deuxième collection Maui Jim développées par Kering Eyewear (les collections *Ekahi* et *Elua*). La Maison a également lancé une campagne publicitaire internationale dans laquelle apparaissent

Pour garantir l'excellence des produits et maintenir les normes de qualité les plus élevées du secteur, Kering Eyewear s'appuie sur une expertise sans égal à travers sa collaboration avec les meilleurs manufacturiers au monde, ses trois sites de production en propre — la Manufacture Kering Eyewear, Usinage & Nouvelles Technologies (UNT) en France, et Trenti S.p.A. en Italie — ainsi que sur les structures de production propres à Lindberg.

Fort d'une approche commerciale et d'un réseau de distribution de qualité, la société s'adresse à près de 30 000 clients via 60 000 points de vente répartis dans 150 pays, offrant ainsi à toutes les marques de son portefeuille une vaste couverture de marché, en cohérence avec leur positionnement et la visibilité souhaitée.

de nouveaux ambassadeurs de marque, et annoncé un partenariat de trois ans avec Red Bull couvrant diverses initiatives consacrées aux fans, aux athlètes et aux consommateurs.

En 2024, la Manufacture Kering Eyewear, centre de production spécialisé de Kering Eyewear situé à Sucy-en-Brie (France), a reçu le prestigieux label d'Entreprise du Patrimoine Vivant, une reconnaissance du gouvernement français visant à distinguer les sociétés déployant d'excellentes compétences industrielles et artisanales.

Kering Eyewear entend continuer à développer le plein potentiel de toutes ses marques, sur le segment des lunettes de soleil comme celui des montures optiques, et à asseoir sa présence dans les canaux et marchés du monde entier, garantissant ainsi une croissance à long terme.



Maison fondée en 2023



Positionnement et stratégie

Fondé en 2023, Kering Beauté a pour mission de développer une expertise interne dans le domaine de la beauté et d'exploiter un portefeuille de marques emblématiques.

Cette branche a un double objectif. D'une part, il s'agit de renforcer la place de leader de Creed dans la parfumerie haut de gamme et développer des opportunités de croissance significatives, notamment en accélérant le développement de la marque en Grande Chine et en *travel retail*, et de favoriser l'expansion du portefeuille de fragrances féminines, des catégories soins du corps et de parfums d'ambiance. D'autre part, Kering Beauté vise à aider les maisons de Kering à atteindre progressivement leur plein potentiel sur le segment de la beauté, qui est une extension naturelle de leurs univers respectifs.

Kering Beauté garantit l'excellence de son exécution en maintenant un contrôle puissant sur sa chaîne de valeur, ce qui comprend le développement des produits, le marketing, la chaîne d'approvisionnement et la distribution.

En capitalisant sur l'identité singulière de chaque Maison tout en respectant leur stratégie et leur positionnement, Kering Beauté place l'innovation et la créativité au cœur du développement de ses activités pour imaginer la beauté de demain, durable et responsable.

Faits marquants 2024

Au fil de l'année, Creed a annoncé ses derniers ajouts à son portefeuille de fragrances : *Queen of Silk*, qui est devenu le plus grand lancement féminin de la marque, mais aussi le duo ambré, *Centaurus* et *Delphinus*, enrichissant directement la famille olfactive ambrée – une première pour la marque. En outre, Creed a inauguré cinq boutiques, notamment à Doha (Qatar), Plaza 66 (Shanghai, Chine) et Phuket (Thaïlande), tout en améliorant sa présence au comptoir des grands magasins et points de vente de *travel retail* dans le monde entier.

En 2024, Kering Beauté a présenté ses premières collections de fragrances et de bougies pour Bottega Veneta, marquant ainsi une étape significative pour Kering dans le domaine de la beauté haut de gamme. Cette nouvelle ligne de bougies parfumées est profondément ancrée dans l'artisanat fait à la main en Italie. La collection de parfums, avec ses 5 *Eaux de*

Parfum exceptionnelles, puise son inspiration dans les racines vénitiennes de la Maison. Composée d'ingrédients d'origine 100 % naturelle, chaque fragrance entremêle des essences précieuses issues des quatre coins du monde. Expression de l'héritage artisanal unique de Bottega Veneta et du plus haut niveau de savoir-faire italien, les flacons de verre aux formes fluides et sinueuses sont présentés sur un socle de marbre. Ils sont rechargeables et intégralement composés de matériaux durables. Ces deux collections sont exclusivement distribuées dans les boutiques Bottega Veneta et en ligne.

En 2025, Kering Beauté atteindra de nouvelles étapes clés, notamment aux côtés de la maison Balenciaga.

8 - NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

8.1 Notre organisation

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La direction du Développement durable assure l'exécution opérationnelle de la stratégie de développement durable du Groupe.

Le Conseil d'administration est également doté d'un Comité de développement durable depuis 2012. Ce Comité assiste le Conseil dans le pilotage des sujets de développement durable. Il participe à la définition de la stratégie de développement durable du Groupe, y compris en matière de décarbonation et changement climatique ainsi que de biodiversité, et assure le contrôle de son exécution. La prise en compte de ces enjeux par le Conseil se trouve en outre renforcée par les fonctions d'Administrateur référent (depuis 2019) et de Référent climat (depuis 2022)⁽¹⁾.

Afin de favoriser l'intégration des enjeux de durabilité dans les travaux du Conseil d'administration, des réunions conjointes ont été instaurées entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable. Mise en œuvre pour la première fois et à deux reprises en 2024, cette initiative vise à encourager une réflexion commune sur les sujets connexes aux deux Comités – en particulier les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité ainsi que les états de durabilité du Groupe – selon une approche pluridimensionnelle.

Plus de 50 spécialistes, rattachés à la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles du Groupe, elle-même membre du Comité exécutif, accompagnent les maisons dans la mise en œuvre de la stratégie en recherchant systématiquement les synergies possibles dans une optique d'amélioration continue. Pour compléter ce dispositif, chaque maison est dotée a minima d'un responsable développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 100 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein du Groupe.

8.2 Notre stratégie à horizon 2025

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

Afin de rester à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes et de participer à la recherche de solutions pour un luxe plus durable, Kering a défini une approche de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe. Le dialogue avec les différentes parties prenantes nourrit de manière régulière la Stratégie Développement durable du Groupe.

Depuis 2013, Kering a conduit plusieurs analyses de matérialité, lui permettant de déterminer des enjeux prioritaires, en cohérence avec les priorités du Groupe et les attentes des parties prenantes. En 2024 et l'entrée en vigueur de la CSRD, le Groupe a réalisé une analyse de double matérialité afin d'identifier les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe et ses maisons.

S'articulant autour de trois piliers, les principaux objectifs de la Stratégie Développement durable 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*) :

CARE FOR THE PLANET

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

COLLABORATE WITH PEOPLE

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

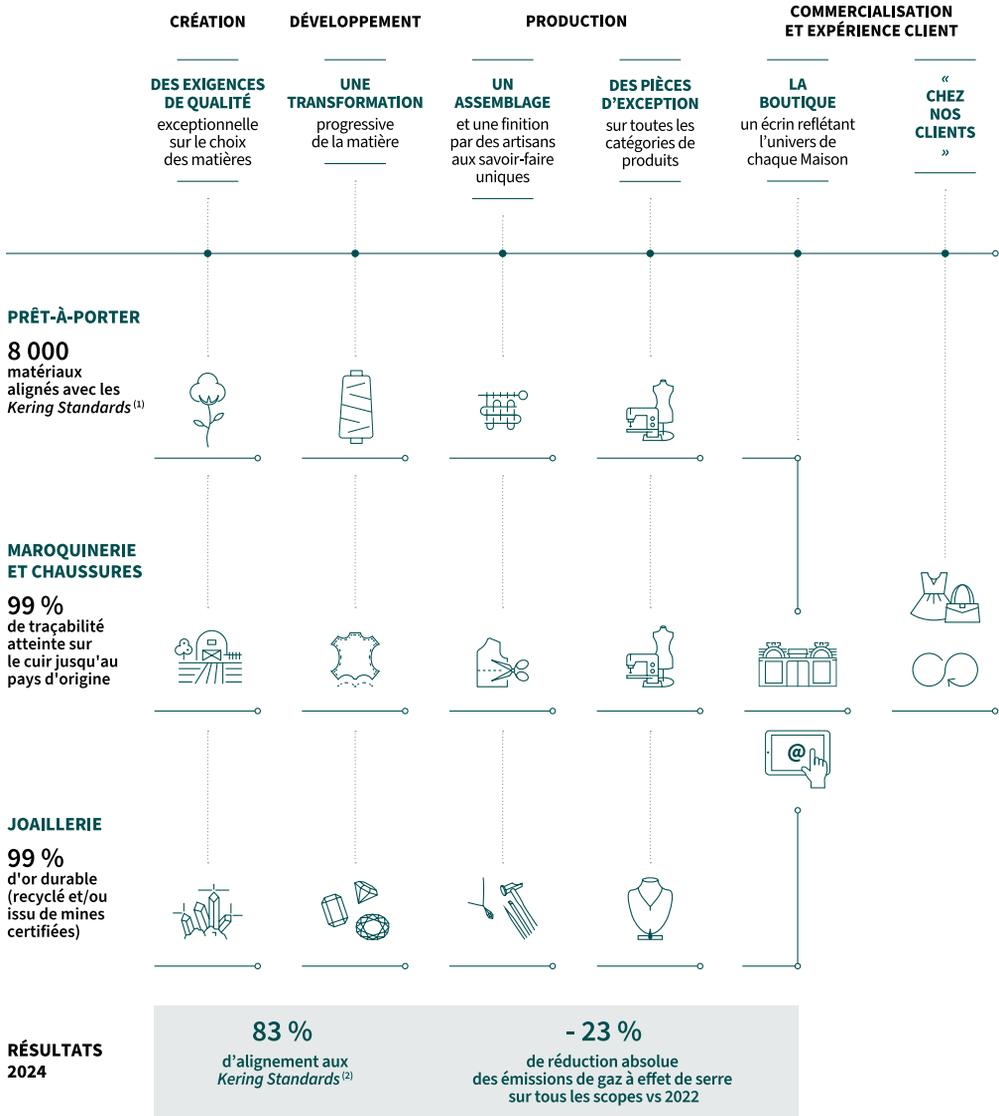
CREATE NEW BUSINESS MODELS

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

L'avancement de Kering sur sa Stratégie est détaillé au sein du chapitre 4. États de durabilité.

⁽¹⁾ Les missions de l'Administrateur référent et du Référent climat sont détaillées au 3.1 – Un Conseil d'administration au service d'une vision de long terme, dans le présent chapitre.

Impacts environnementaux liés au cycle de vie des produits et à leur commercialisation



(1) Répertoriés dans le Material Innovation Lab.

(2) 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 fait de l'action climatique un élément essentiel de sa stratégie avec deux axes principaux qui sont (i) l'atténuation via la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et (ii) l'adaptation en s'assurant de la résilience de ses activités face aux effets du changement climatique.

Concernant l'atténuation dans sa chaîne de valeur, Kering, via la contribution à la neutralité carbone, a un objectif de zéro émissions nettes à horizon 2050 (validé par la Science Based Target initiative en 2024) et s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur une trajectoire en ligne avec le maintien du réchauffement climatique dans la limite de 1,5 °C. De plus, les émissions résiduelles seront neutralisées par leur séquestration permanente en soutenant notamment les pratiques régénératives. En dehors de la chaîne de valeur, le Groupe s'engage de façon volontaire à la réduction et l'évitement des émissions de GES en soutenant des projets de protection et de conservation de la Nature.

Kering s'assure également de la résilience et de l'adaptation de ses activités aux effets du changement climatique en veillant à la protection de ses actifs et de ses opérations stratégiques face aux risques physiques et de transition liés au changement climatique, via l'analyse et l'anticipation de ses effets et à la mise en œuvre de plans d'adaptation.

Par ailleurs, Kering participe à la transformation du secteur par le biais de partenariats et de coalitions (*The Fashion Pact*, *Watch & Jewellery Initiative 2030*, etc.).

L'ensemble de ces mesures s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, visant à renforcer son ambition et à s'inscrire en ligne avec les meilleures pratiques et avancées scientifiques.

Enfin, Kering met en œuvre les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) et s'est appuyé sur deux scénarios climatiques du GIEC (RCP 2.6 et RCP 8.5) pour élaborer la cartographie des risques et opportunités du Groupe. L'analyse a été mise à jour en 2024 avec les hypothèses les plus récentes et a pris en compte les risques liés à la nature en complément des risques liés au climat. Les risques et opportunités les plus significatifs pour le Groupe sont présentés dans la section 2.1.2 du chapitre 4 – États de durabilité.

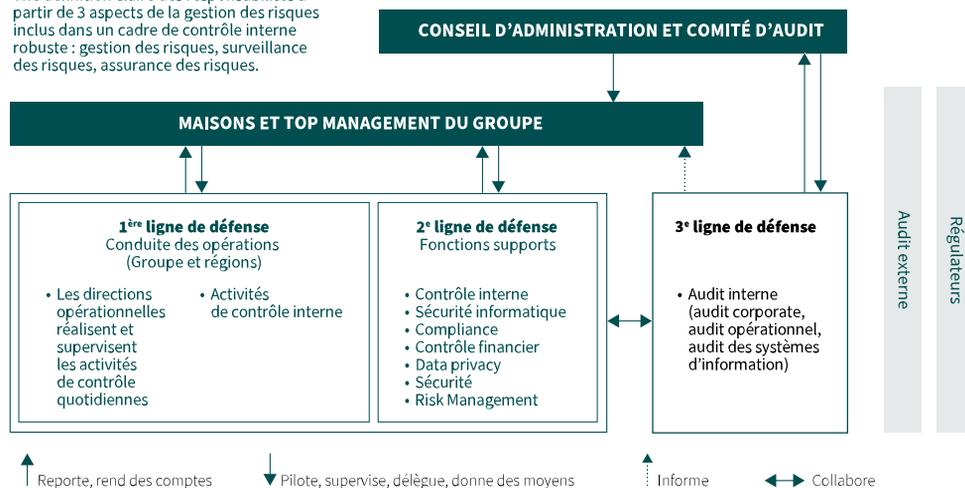
Le Groupe entend ainsi maîtriser ces risques et opportunités liés aux enjeux du changement climatique, anticiper leurs effets et assurer sa résilience en adaptant son modèle d'affaires, ses processus de gouvernance et de décision et sa chaîne de production. L'évaluation, la revue et le pilotage des risques climatiques fait partie intégrante de la gestion des risques du Groupe (voir chapitre 5 du présent Document).

9 - NOTRE DISPOSITIF EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

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

LES 3 LIGNES DE DÉFENSE

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



La 1^{re} ligne de défense : la gestion des risques au quotidien

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

Ainsi, la première ligne de défense doit :

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

La 2^e ligne de défense : la surveillance des risques au quotidien

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

Elle doit :

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

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

La 3^e 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

1 - Faits marquants de l'exercice 2024	58	5 - Résultat de la société Kering SA	79
2 - Événements postérieurs à la clôture	59	6 - Transactions avec les parties liées	79
3 - Performances du Groupe en 2024	60	7 - Perspectives	79
3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat	60	8 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	79
3.2 Bilan au 31 décembre 2024	65	Croissance « publiée » et croissance « comparable »	79
3.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net	67	Résultat opérationnel courant	79
4 - Performances opérationnelles par segment	70	EBITDA	80
4.1 Gucci	70	Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible	80
4.2 Yves Saint Laurent	72	Endettement financier net	80
4.3 Bottega Veneta	74	Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	80
4.4 Autres Maisons	76	9 - Politique d'investissement	80
4.5 Kering Eyewear et Corporate	78	Investissements financiers	80
		Investissements opérationnels	81

1 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2024

Acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à New York et à Milan

En 2024, Kering a procédé à l'acquisition de biens immobiliers prestigieux à New York et à Milan dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective visant à sécuriser des emplacements clés et hautement désirables pour ses maisons.

À New York, l'acquisition du bien situé au 715-717 de la Cinquième Avenue, totalisant environ 10 700 m² pour un montant de 963 millions de dollars américains (contrevaletur fournie à la

date de l'annonce : 885 millions d'euros) a été finalisée le 22 janvier 2024.

À Milan, le Groupe a acquis la société propriétaire de l'immeuble situé via Monte Napoleone 8, qui totalise 11 800 m² de surface brute. Cette acquisition finalisée le 18 juillet 2024 s'est élevée à un montant de 1,3 milliard d'euros.

Obtention de la note « Triple A » du CDP pour les engagements de Kering pour le climat

Le 6 février 2024, Kering est devenu l'une des 10 entreprises sur plus de 21 000 évaluées à travers le monde à obtenir la note AAA décernée par le *Carbon Disclosure Project* chaque année. Le Groupe est le seul acteur du secteur du luxe à obtenir une telle

distinction, asseyant ainsi son leadership en matière de transparence et de performance concernant la protection du climat, des forêts et de l'eau.

Émissions d'emprunts obligataires

Dans le cadre d'une gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a procédé aux émissions obligataires suivantes :

Le 5 mars 2024 pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en :

- Une tranche de 1 milliard d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 3,375 % ;
- Une tranche de 750 millions d'euros à 12 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le 14 novembre 2024, en une seule tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 10 ans, assortie d'un coupon de 3,625 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme perspective stable.

Évolution au sein du Comité exécutif

Le 2 avril 2024, Kering a annoncé la nomination de Mélanie Flouquet, Directrice de la Stratégie, et d'Armelle Poulou, Directrice financière, au sein du Comité exécutif du Groupe, à effet immédiat.

Le 6 juin 2024, Kering a par ailleurs annoncé la nomination de Laurent Claquin au poste de *Chief Brand Officer* de Kering, membre du Comité exécutif, à compter du 1^{er} juillet 2024.

Évolution au sein du Conseil d'administration

Lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 25 avril 2024, les actionnaires de Kering ont approuvé les nominations de trois nouveaux Administrateurs : Mesdames Rachel Duan et Giovanna Melandri, et Monsieur Dominique D'Hinnin. Ils ont également

ratifié la nomination par cooptation de Madame Maureen Chiquet, ainsi que le renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Pierre Denis.

Nomination de Stefano Cantino en tant que Directeur général de Gucci

Le 8 octobre 2024, Kering a annoncé la nomination de Stefano Cantino en tant que Directeur général de Gucci, à compter du 1^{er} janvier 2025, rattaché à Francesca Bellettini, Directrice générale adjointe de Kering en charge du développement des

maisons. Stefano Cantino, qui a rejoint Gucci en mai 2024 au poste de Directeur général adjoint, siège au Comité exécutif de Kering.

Adoption des premiers objectifs fondés sur la science pour la nature au niveau mondial

Lors de la COP16, le 30 octobre 2024, Kering a annoncé l'adoption d'objectifs fondés sur la science pour les terres et l'eau douce, devenant la première entreprise au monde à avoir de tels objectifs.

Ces derniers font progresser l'engagement du Groupe en faveur de la biodiversité, après avoir participé à un projet pilote d'un an avec la *Science Based Targets Network*.

Approbation et validation par la SBTi de l'objectif de Kering d'atteindre zéro émission nette

Le 1^{er} novembre 2024, Kering a franchi une nouvelle étape importante pour renforcer ses ambitions en matière climatique. Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions à court et à long terme, sur l'ensemble de sa chaîne de

valeur conformément aux dernières données scientifiques en matière de climat et aux critères de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) en faveur d'une économie « net-zéro ».

Nomination de nouveaux Directeurs généraux chez Saint Laurent et Balenciaga

Annoncée le 18 novembre 2024, la nomination de Cédric Charbit en tant que Directeur général de Saint Laurent et de Gianfranco Gianangeli en tant que Directeur général de Balenciaga, est

effective depuis le 2 janvier 2025. Ils sont tous les deux rattachés à Francesca Bellettini.

Nomination de Louise Trotter en tant que Directrice de la création de Bottega Veneta

La nomination de Louise Trotter en tant que nouvelle Directrice de la création de la Maison a été annoncée le 12 décembre 2024,

ouvrant un nouveau chapitre dans l'histoire créative de la Maison. Elle a rejoint Bottega Veneta fin janvier 2025.

2 - ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Signature d'un accord concernant des actifs immobiliers de premier plan à Paris avec Ardian

Le 15 janvier 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé un accord d'investissement avec Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris. Kering apportera ces actifs dans une joint-venture nouvellement créée.

Ardian détiendra une participation de 60 % dans ce portefeuille immobilier unique tandis que Kering conservera les 40 % restants

et recevra en contrepartie un montant net de 837 millions d'euros. L'opération devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions usuelles en matière de transactions immobilières.

Finalisation de la vente de « The Mall Luxury Outlets » à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont annoncé la finalisation de la vente de 100 % de l'entité *The Mall Luxury Outlets*, détenue par Kering, à Simon, une société d'investissement immobilier américaine qui détient des centres commerciaux de premier plan, des restaurants et des lieux de divertissement.

The Mall, créé en 2001, gère deux destinations d'outlets en Italie.

Kering recevra en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conserveront une présence dans ces deux destinations de shopping haut de gamme, la stratégie de Kering visant à concentrer graduellement sa présence dans les outlets à un nombre limité de destinations très exclusives.

Gucci met fin à sa collaboration avec Sabato de Sarno

Gucci a annoncé le 6 février 2025 la fin de sa collaboration avec le Directeur de la création Sabato De Sarno. Le défilé Automne-Hiver 2025 du 25 février à Milan a été présenté par le studio de création de Gucci.

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

Demna nommé Directeur artistique de Gucci

Le 13 mars 2025, Kering et Gucci ont annoncé la nomination de Demna au poste de Directeur artistique de la Maison à compter de début juillet 2025.

Directeur artistique de Balenciaga depuis 2015, Demna a redéfini les codes du luxe moderne, obtenant une reconnaissance mondiale et affirmant son influence dans la mode.

3 - PERFORMANCES DU GROUPE EN 2024

3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	17 194	19 566	-12 %
Résultat opérationnel courant	2 554	4 746	-46 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	14,9 %	24,3 %	-9,4 pts
EBITDA	4 667	6 569	-29 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	27,1 %	33,6 %	-6,5 pts
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)	-135 %
Résultat financier	(614)	(410)	-50 %
Charge d'impôt	(461)	(1 163)	+60 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(10)	4	n.a.
Résultat net des activités poursuivies	1 227	3 074	-60 %
<i>dont part du Groupe</i>	1 133	2 983	-62 %
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>	94	91	+3 %
Résultat net des activités abandonnées	-	-	n.a.
Résultat net, part du Groupe	1 133	2 983	-62 %
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	1 310	3 061	-57 %

Résultat par action

(en euros)	2024	2023	Variation
Résultat de base par action	9,24	24,38	-62 %
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants	10,68	25,02	-57 %

Chiffre d'affaires

En 2024, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 17 194 millions d'euros. Il est en recul de 12 % en données publiées et de 12 % à périmètre et taux de change comparables ⁽¹⁾ par rapport à 2023.

L'impact des devises sur les performances de l'exercice est négatif, contribuant à réduire la croissance publiée des ventes de 1 %, soit près de 238 millions d'euros en valeur absolue. Compte tenu du renforcement de l'euro par rapport aux principales devises asiatiques, l'impact négatif de change se rapporte

principalement aux ventes libellées en yen japonais (103 millions d'euros), yuan chinois (54 millions d'euros) et en won coréen (48 millions d'euros).

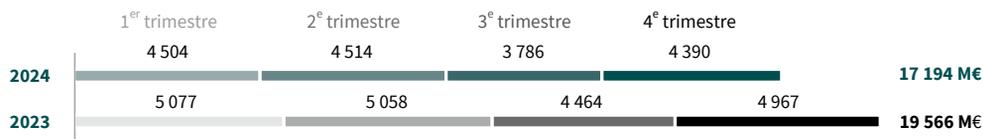
Les effets de périmètre affectent positivement la variation de chiffre d'affaires. Ils sont constitués de la contribution positive de Creed, consolidée depuis le 1^{er} novembre 2023.

Chiffre d'affaires du Groupe par segment

(en millions d'euros)	2024	en % du total	2023	en % du total	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Gucci	7 650	44 %	9 873	51 %	-23 %	-21 %
Yves Saint Laurent	2 881	17 %	3 179	16 %	-9 %	-9 %
Bottega Veneta	1 713	10 %	1 645	8 %	+4 %	+6 %
Autres Maisons	3 221	19 %	3 514	18 %	-8 %	-7 %
Kering Eyewear et Corporate	1 941	11 %	1 568	8 %	+24 %	+8 %
Éliminations	(212)	-1 %	(213)	-1 %	n.a.	n.a.
Chiffre d'affaires	17 194	100 %	19 566	100 %	-12 %	-12 %

⁽¹⁾ À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée en page 79.

Chiffre d'affaires du Groupe par trimestre



Rapportée à 2023, la croissance est négative sur les quatre trimestres de l'année.

Le ralentissement du secteur dans l'ensemble des régions, combiné à la continuation des actions de rationalisation de la distribution et à la transition en cours chez Gucci, se sont traduits par une baisse de 11 % en données publiées des ventes au premier comme au deuxième trimestre. Le Japon est la seule région ayant connu une forte croissance, portée par des flux touristiques provenant notamment de Chine et stimulés par la faiblesse du yen par rapport aux devises asiatiques.

La performance du troisième trimestre (- 16 % en comparable) a été affectée par la dégradation de la situation économique et de la confiance des consommateurs simultanément dans l'ensemble des régions et tout particulièrement en Asie Pacifique, notamment en Chine.

Les ventes du quatrième trimestre (- 12 % en comparable) ont bénéficié d'une légère amélioration de la demande en Amérique du Nord.

Tout au long de l'année, le chiffre d'affaires du Groupe a souffert de la baisse des ventes aux distributeurs tiers et des ventes en ligne, particulièrement affectées par la normalisation de la demande de la clientèle aspirationale.

Chiffre d'affaires trimestriel par segment

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2024
Gucci	2 079	2 006	1 641	1 924	7 650
Yves Saint Laurent	740	701	670	770	2 881
Bottega Veneta	388	448	397	480	1 713
Autres Maisons	824	893	686	818	3 221
Kering Eyewear et Corporate	536	531	440	434	1 941
Éliminations	(63)	(65)	(48)	(36)	(212)
Chiffre d'affaires	4 504	4 514	3 786	4 390	17 194

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2023
Gucci	2 616	2 512	2 217	2 528	9 873
Yves Saint Laurent	806	770	768	835	3 179
Bottega Veneta	395	438	381	431	1 645
Autres Maisons	890	966	805	853	3 514
Kering Eyewear et Corporate	433	436	333	366	1 568
Éliminations	(63)	(64)	(40)	(46)	(213)
Chiffre d'affaires	5 077	5 058	4 464	4 967	19 566

(en variation comparable ⁽¹⁾)	Variation T1 N/N-1	Variation T2 N/N-1	Variation T3 N/N-1	Variation T4 N/N-1	Variation N/N-1
Gucci	-18 %	-19 %	-25 %	-24 %	-21 %
Yves Saint Laurent	-6 %	-9 %	-12 %	-8 %	-9 %
Bottega Veneta	+2 %	+4 %	+5 %	+12 %	+6 %
Autres Maisons	-6 %	-5 %	-14 %	-4 %	-7 %
Kering Eyewear et Corporate	+9 %	+5 %	+7 %	+10 %	+8 %
Éliminations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Chiffre d'affaires	-10 %	-11 %	-16 %	-12 %	-12 %

⁽¹⁾ À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 79.

Chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique

(en millions d'euros)	2024	en % du total	2023	en % du total	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Asie-Pacifique (hors Japon)	5 222	30 %	6 848	35 %	-24 %	-23 %
Europe de l'Ouest	4 995	29 %	5 405	28 %	-8 %	-9 %
Amérique du Nord	4 095	24 %	4 500	23 %	-9 %	-11 %
Japon	1 423	8 %	1 400	7 %	+2 %	+9 %
Reste du monde	1 459	9 %	1 413	7 %	+3 %	+3 %
TOTAL	17 194	100 %	19 566	100 %	-12 %	-12 %

⁽¹⁾ À périmètre et taux de change comparables. La définition du Chiffre d'affaires comparable est présentée en page 79. Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 77 % des ventes en 2024.

C'est au Japon que les ventes du Groupe enregistrent la croissance la plus soutenue (+ 9 % en comparable).

Le dynamisme du tourisme en provenance notamment du reste de l'Asie, soutenu par la faiblesse du yen, explique cette très bonne performance.

Dans la région Asie-Pacifique, les ventes déclinèrent fortement après avoir connu une forte progression l'an dernier, sous l'effet d'une baisse de la demande locale notamment en Grande Chine se traduisant par une forte baisse du trafic en magasins. De plus, les flux touristiques sortants ont reporté une partie de la consommation de la région vers le Japon. En conséquence, la part des ventes réalisées dans la région décroît de 5 points à 30 %.

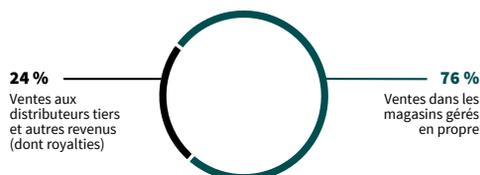
En Europe de l'Ouest, les ventes du Groupe ont souffert de la normalisation de la demande locale et des flux touristiques, avec

des performances contrastées entre les pays du nord de l'Europe et ceux du sud plus résilients. De plus, la poursuite de la stratégie de plus grande exclusivité de notre distribution aux tiers a pesé sur la performance globale qui recule de 9 % en comparable.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord enregistre un recul de 11 % en comparable en 2024. La performance de la région a été affectée par une baisse de la demande locale en raison du maintien de conditions économiques peu favorables entraînant une baisse du trafic. En revanche, la clientèle très aisée a continué à soutenir les ventes des segments les plus exclusifs. L'activité reste néanmoins à un niveau supérieur d'environ 35 % à celle de 2019.

Les ventes du Groupe dans le Reste du monde ont progressé de 3 %, portées notamment par les pays du Golfe.

Chiffre d'affaires du Groupe par canal de distribution



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

Les ventes réalisées en 2024 dans les magasins gérés en propre et en ligne s'établissent à 13 248 millions d'euros, en recul en comparable de 13 % par rapport à 2023. Les commentaires précédents, relatifs aux performances de l'exercice par région, s'appliquent également à la trajectoire du chiffre d'affaires *retail*.

Le trafic en magasins est en baisse par rapport à 2023, même si les tendances sont très contrastées d'une région à l'autre, l'Asie Pacifique connaissant la baisse la plus marquée. Cette évolution s'est accompagnée d'une légère détérioration du taux de conversion (rapport entre le nombre d'acheteurs et le trafic total). En revanche, hors ventes en ligne, le prix de vente moyen a augmenté avec des tendances variées en fonction des maisons. L'activité dans le réseau de points de vente physiques gérés par les maisons (- 12 % en comparable) a été moins affectée que les ventes en ligne, dont la pénétration diminue à 11 % du canal retail (contre 12 % en 2023). Cette évolution est liée à la surexposition de ce canal de distribution à certaines catégories de produits et de clients que le contexte macro-économique d'inflation et de taux encore élevés affecte plus particulièrement.

Le chiffre d'affaires des magasins et des ventes en ligne réalisées en direct représente environ 76 % de l'activité totale du Groupe (avant Éliminations). Néanmoins, hors Kering Eyewear et Kering Beauté, ce taux ressort à 85 %, un taux similaire à celui de 2023. L'évolution au cours des dernières années est le fruit de la politique à long terme menée par l'ensemble des maisons visant à mieux contrôler leur distribution, y compris les ventes en ligne, et à renforcer leur exclusivité.

Au cours de l'année écoulée, les ventes aux distributeurs tiers (wholesale) ont reculé de 11 % en comparable par rapport à 2023 (avant Éliminations). Elles sont significativement en baisse pour les maisons (- 22 % en comparable) en lien avec, d'une part, une réduction des commandes passées par les distributeurs américains et, d'autre part, la réorganisation en cours de ce canal de distribution avec une concentration de l'activité sur les distributeurs les mieux positionnés. En revanche, Kering Eyewear, dont l'activité repose sur un modèle de distribution uniquement wholesale, et Kering Beauté enregistrent une croissance de leurs ventes aux distributeurs tiers de 6 % en comparable. Kering Eyewear a été porté tant par le développement des licences existantes que par l'intégration réussie de Lindberg et de Maui Jim. Kering Beauté a accompagné le développement de Creed.

Les revenus des maisons tirés des licences (*Royalties*) et les autres revenus progressent de 13 % en comparable en 2024 grâce à la dynamique très robuste de la catégorie Lunettes comme de la catégorie parfums et cosmétiques ainsi que des revenus locatifs en lien avec les acquisitions immobilières.

Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	1 605	3 264	-51 %
Yves Saint Laurent	593	969	-39 %
Bottega Veneta	255	312	-18 %
Autres Maisons	(9)	212	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	112	(7)	n.a.
Éliminations	(2)	(4)	n.a.
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	2 554	4 746	-46 %

⁽¹⁾ Résultat opérationnel courant défini en page 79.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit en 2024 à 2 554 millions d'euros en baisse de 2 192 millions d'euros (- 46 %) par rapport au résultat opérationnel courant de 2023.

La profitabilité opérationnelle courante s'élève à 14,9 % en baisse de 9,4 points, compte tenu d'un effet de levier opérationnel particulièrement défavorable dans un contexte de recul du chiffre d'affaires.

La marge brute s'élève à 12 681 millions d'euros en baisse de 15 %. Rapportée au chiffre d'affaires, la marge brute s'établit à 73,8 %, en recul de 2,5 points par rapport à 2023 en raison de l'impact défavorable du mix produit et géographique. Cette évolution s'explique notamment par un recul plus prononcé des ventes de maroquinerie et du chiffre d'affaires en Chine. Par ailleurs, la combinaison des effets de change et le résultat des couvertures de change a été moins favorable qu'en 2023.

Les charges opérationnelles baissent quant à elles de 1 %. Cette stabilité résulte de la combinaison de deux effets. D'une part, la poursuite de l'investissement dans les marques, avec la progression des dépenses en magasins, de création, de développement des collections et de communication ; d'autre part, des efforts importants sur les coûts de fonctionnement.

Ces investissements, liés à l'environnement concurrentiel et à l'ambition que le Groupe nourrit pour ses maisons à long terme, au-delà des tendances à court terme, affectent la profitabilité des marques dans un contexte de recul des ventes. Ainsi, Gucci, Balenciaga et Alexander McQueen sont les maisons dont le résultat est le plus pénalisé.

Kering Eyewear et Kering Beauté ont également soutenu le développement de leur portefeuille de marques tout en contribuant significativement au résultat opérationnel courant du Groupe.

EBITDA

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Résultat opérationnel courant	2 554	4 746	-46 %
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants	2 113	1 823	+16 %
<i>dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location</i>	1 133	985	+15 %
EBITDA ⁽¹⁾	4 667	6 569	-29 %

⁽¹⁾ EBITDA défini en page 80.

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	2 403	3 999	-40 %
Yves Saint Laurent	921	1 219	-24 %
Bottega Veneta	463	494	-6 %
Autres Maisons	426	585	-27 %
Kering Eyewear et Corporate	456	276	+65 %
Éliminations	(2)	(4)	n.a.
EBITDA	4 667	6 569	-29 %

L'EBITDA s'établit en 2024 à 4 667 millions d'euros à comparer aux 6 569 millions d'euros enregistrés en 2023. À 27,1 %, la marge d'EBITDA est en retrait par rapport au niveau affiché au titre de l'exercice 2023 (33,6 %).

Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques, et autres actifs immobilisés	(111)	(70)	-58 %
Autres	(131)	(33)	n.a.
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)	-135 %

(Cf. Comptes consolidés, note 7 – Autres produits et charges opérationnels non courants.)

Résultat financier

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	(320)	(108)	-196 %
Autres produits et charges financiers	(89)	(151)	+41 %
Total résultat financier hors contrats de location	(409)	(259)	-58 %
Charge d'intérêt sur contrats de location	(205)	(151)	-36 %
Résultat financier	(614)	(410)	-50 %

⁽¹⁾ Endettement financier net défini en page 80.

En 2024, le coût de l'endettement financier net s'établit à 320 millions d'euros (108 millions d'euros en 2023). Cette variation est principalement due à la hausse de l'encours de dette obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2024 une charge nette de 89 millions d'euros (charge nette de

151 millions d'euros en 2023). Cette variation de 62 millions d'euros s'explique principalement par la réduction des effets de change.

(Cf. Comptes consolidés, note 8 – Résultat financier.)

Impôt sur le résultat

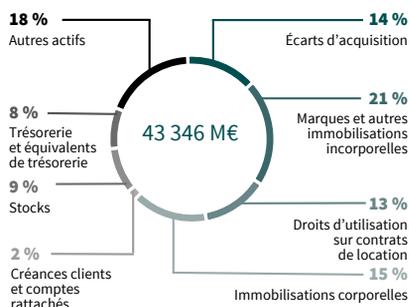
(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat avant impôt	1 698	4 233
Charge d'impôt	(461)	(1 163)
Taux d'impôt effectif	27,1 %	27,5 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)
Résultat courant avant impôt	1 940	4 336
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	65	25
Charge d'impôt sur le résultat courant	(526)	(1 188)
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant⁽¹⁾	27,1 %	27,4 %

⁽¹⁾ Taux d'impôt effectif sur le résultat courant défini en page 80.

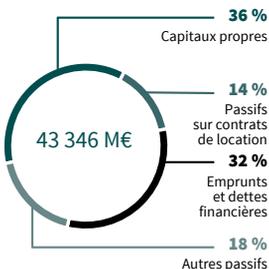
(Cf. Comptes consolidés, note 9 – Impôt sur le résultat.)

3.2 Bilan au 31 décembre 2024

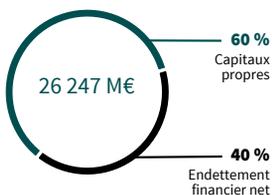
Actif



Passif



Capitaux engagés



Bilan résumé

(en millions d'euros)

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Écarts d'acquisition	6 277	7 112	-12 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	9 287	8 178	+14 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	5 615	4 984	+13 %
Immobilisations corporelles	6 537	5 341	+22 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1 762	1 750	+1 %
Autres actifs non courants	2 170	2 072	+5 %
Actifs non courants	31 648	29 437	+8 %
Stocks	3 992	4 550	-12 %
Créances clients et comptes rattachés	1 003	1 151	-13 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 518	3 922	-10 %
Autres actifs courants	2 110	2 307	-9 %
Actifs courants	10 623	11 930	-11 %
Actifs détenus en vue de la vente	1 075	-	n.a.
TOTAL ACTIF	43 346	41 367	+5 %
Capitaux propres – Part du Groupe	14 904	15 212	-2 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	826	798	+4 %
Capitaux propres	15 730	16 010	-2 %
Emprunts et dettes financières à long terme	10 556	10 026	+5 %
Passifs non courants sur contrats de location	5 056	4 511	+12 %
Autres passifs non courants	2 412	2 189	+10 %
Passifs non courants	18 024	16 726	+8 %
Emprunts et dettes financières à court terme	3 479	2 400	+45 %
Passifs courants sur contrats de location	1 051	884	+19 %
Autres passifs courants	5 062	5 347	-5 %
Passifs courants	9 592	8 631	+11 %
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	-	-	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	43 346	41 367	+5 %

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Emprunts et dettes financières	14 035	12 426	+13 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 518)	(3 922)	-10 %
Endettement financier net	10 517	8 504	+24 %

Capitaux engagés

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Capitaux propres	15 730	16 010	-2 %
Endettement financier net	10 517	8 504	+24 %
Capitaux engagés	26 247	24 514	+7 %

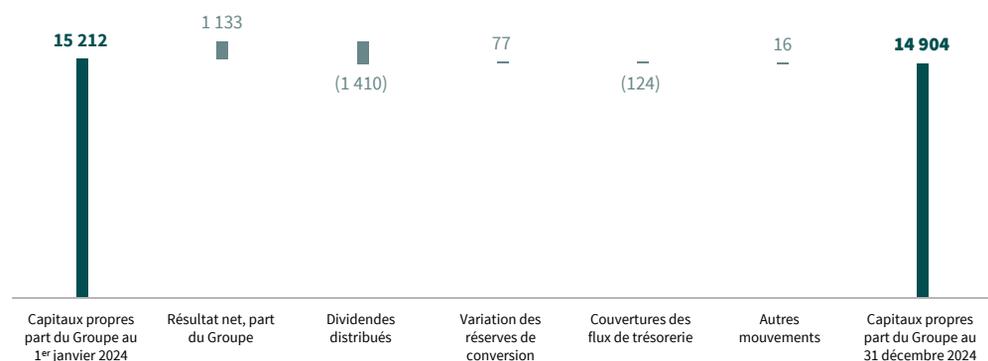
Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2024, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élevaient à 6 561 millions d'euros (5 527 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	3 992	4 550	(568)	20	(10)
Créances clients et comptes rattachés	1 003	1 151	(165)	5	12
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(2 098)	(2 200)	113	(17)	6
Autres actifs (passifs) nets courants	(501)	(442)	65	(80)	(44)
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	152	229	(71)	6	(12)
Actifs (Passifs) opérationnels nets courants	2 548	3 288	(626)	(66)	(48)

Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 493 683 112 euros. Il est composé de 123 420 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros inchangé par rapport au 31 décembre 2023. Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 601 693 actions, une fois les 819 085 actions Kering auto-détenues déduites.

(Cf. Comptes consolidés, note 19 – Capitaux propres.)

3.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net

Cash-flow libre opérationnel

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	4 480	6 289	-29 %
Variation du besoin en fonds de roulement	667	(396)	n.a.
Impôt payé	(438)	(1 434)	+69 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	4 709	4 459	+6 %

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	4 709	4 459	+6 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(3 309)	(2 611)	-27 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32	135	-76 %
Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾	1 432	1 983	-28 %

⁽¹⁾ Cash-flow libre opérationnel défini en page 80.

Investissements opérationnels bruts par segment

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	293	435	-33 %
Yves Saint Laurent	211	186	+13 %
Bottega Veneta	112	105	+7 %
Autres Maisons	194	247	-22 %
Kering Eyewear et Corporate	2 499	1 638	n.a.
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3 309	2 611	+27 %

Les investissements opérationnels s'élevaient à 3 309 millions d'euros en 2024, en hausse de 698 millions d'euros par rapport à 2023. Ils comprennent l'acquisition d'actifs immobiliers à New York et Milan pour 2 201 millions d'euros.

Hors acquisitions immobilières, ils s'élevaient à 1 108 millions d'euros, soit 6,4 % du chiffre d'affaires et sont en baisse de 10 % par rapport à 2023. L'analyse qui suit se fait sur ce périmètre.

La saisonnalité des investissements est équivalente d'un exercice à l'autre, une plus grande partie des investissements étant réalisée au second semestre, bien qu'en proportion légèrement inférieure en 2024 par rapport à 2023.

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

En 2024, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 58 % (contre 56 % ⁽²⁾ en 2023). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 53 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 47 %.

La part du segment Kering Eyewear et Corporate s'élève à 27 %, en augmentation par rapport à l'année dernière (21 %), portée par les investissements de Kering Eyewear et Kering Beauté (incluant l'effet notamment de l'annualisation de Creed en 2024) ainsi que dans les systèmes d'information.

Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Cash-flow libre opérationnel	1 432	1 983	-28 %
Remboursement des passifs sur contrats de location	(1 049)	(880)	-19 %
Intérêts versés sur contrats de location	(205)	(151)	-36 %
Cash-flow disponible opérationnel ⁽¹⁾	178	953	-81 %
Intérêts et dividendes reçus	70	76	-8 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(404)	(226)	-79 %
Cash-flow disponible ⁽¹⁾	(156)	802	-119 %

⁽¹⁾ Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis en page 80.

⁽²⁾ Les ratios sont ici calculés à partir des dépenses d'investissements opérationnels bruts, et non plus à partir des sorties de trésorerie.

Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2024 s'élève à 1 716 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 17 janvier 2024 pour un montant de 552 millions d'euros (1 712 millions d'euros en 2023 incluant un acompte sur dividendes de 550 millions d'euros).

En 2024, les dividendes versés comprenaient également 24 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (42 millions d'euros en 2023).

Variation de l'endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023	Variation
Endettement financier net au 1^{er} janvier	8 504	2 306	n.a.
Cash-flow libre opérationnel	(1 432)	(1 983)	+28 %
Dividendes versés	1 740	1 754	-1 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	334	150	+122 %
Acquisitions d'actions Kering	(2)	10	-123 %
Remboursement des passifs sur contrats de location ⁽¹⁾	1 253	1 030	+22 %
Autres acquisitions et cessions	47	5 158	-99 %
Autres mouvements	73	79	-7 %
Endettement financier net au 31 décembre	10 517	8 504	+24 %

⁽¹⁾ Correspond aux remboursements de principal pour 1 049 millions d'euros en 2024 (880 millions d'euros pour l'exercice 2023) et d'intérêt pour 205 millions d'euros en 2024 (151 millions d'euros pour l'exercice 2023) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Emprunts obligataires	11 840	9 795	+21 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	138	134	+3 %
Billets de trésorerie	854	1 277	-33 %
Dettes financières diverses	1 203	1 219	-1 %
<i>dont options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	704	711	-1 %
Emprunts et dettes financières	14 035	12 426	+13 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 518)	(3 922)	-10 %
Endettement financier net ⁽¹⁾	10 517	8 504	+24 %

⁽¹⁾ Endettement financier net défini en page 80.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 6 107 millions d'euros au 31 décembre 2024 (5 395 millions d'euros au 31 décembre 2023).

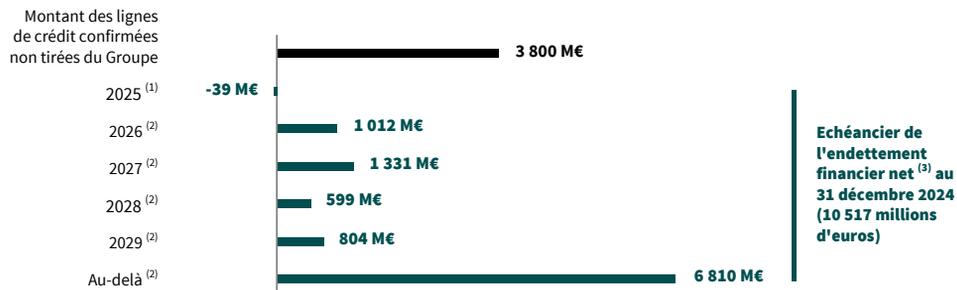
Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière solide et bénéficie d'une notation à long terme « BBB+ » perspective « stable » de la part de Standard & Poor's.

Liquidité

Au 31 décembre 2024, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 3 518 millions d'euros (3 922 millions d'euros au 31 décembre 2023). Le Groupe dispose de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 185 millions d'euros au 31 décembre 2023).

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 80.

La part des emprunts et dettes financières à moins d'un an (3 479 millions d'euros au 31 décembre 2024) est inférieure à la position de trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe (3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024).

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 20 – Endettement financier net.)

4 - PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR SEGMENT

4.1 Gucci

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	7 650	9 873	-23 %
Résultat opérationnel courant	1 605	3 264	-51 %
en % du chiffre d'affaires	21,0 %	33,1 %	-12,1 pts
EBITDA	2 403	3 999	-40 %
en % du chiffre d'affaires	31,4 %	40,5 %	-9,1 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	293	435	-33 %
Équivalents temps plein moyens	20 032	21 086	-5 %

Chiffre d'affaires

En 2024, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires de 7 650 millions d'euros, en baisse de 23 % en données publiées et de 21 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent 91 % des ventes de Gucci en 2024, soit une proportion identique à celle de 2023.

Les ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison ont reculé de 21 % en comparable par rapport à 2023. Le chiffre d'affaires est en baisse significative sur les deux semestres, affecté par la normalisation de la demande pour les produits de luxe dans le secteur, notamment au sein de la clientèle locale et par l'impact de la transition en cours, les nouvelles collections ayant été déployées progressivement au cours de l'année alors que les collections permanentes perdaient de leur attractivité.

Sur l'année, le principal moteur de la baisse des ventes en magasins est la baisse du trafic entraînant une diminution des volumes. Le succès des références iconiques et des nouvelles introductions en lien avec l'élévation de l'offre n'a pas permis d'atténuer l'effet négatif du mix régional (baisse du poids de la Chine) et produit.

Le chiffre d'affaires en comparable des sites de vente en ligne a fortement reculé en 2024, compte tenu à la fois de l'exposition de ce canal de distribution au marché américain (près de la moitié de l'activité) et à une clientèle à moindre pouvoir d'achat, plus affectée par la dégradation des conditions macro-économiques. L'activité des sites de vente en ligne représente ainsi environ 11 % de l'activité *retail* en 2024.

Les difficultés rencontrées par les distributeurs tiers aux États-Unis et en Chine combinées à la montée en puissance graduelle des nouvelles collections se sont traduites par un recul des ventes de 28 % (à change comparable) par rapport à 2023.

Chiffre d'affaires par zone géographique

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

En Europe de l'Ouest, la baisse des ventes de 17 % en comparable a été relativement similaire sur les quatre trimestres avec toutefois une dégradation au troisième trimestre et une légère amélioration séquentielle au dernier trimestre. La baisse s'explique par la faiblesse de la demande locale et touristique même si celle-ci a progressivement augmenté sa part au cours de l'année tirée par les touristes américains.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de Gucci est en baisse de 18 % en comparable avec des tendances au second semestre similaires à celles du premier semestre, même si le dernier trimestre a montré des signes d'accélération séquentielle.

La baisse des ventes en Asie-Pacifique s'établit à 32 % en comparable, avec une décélération plus marquée des ventes au troisième trimestre. Celle-ci s'explique notamment par la baisse de la demande locale chinoise, dans un contexte de dégradation de la confiance des consommateurs (faiblesse des conditions macro-économiques, persistance des difficultés du secteur immobilier et de l'emploi des jeunes). La reprise du tourisme interrégional s'est traduite par une forte hausse des ventes auprès de cette clientèle au Japon. La demande s'est aussi contractée en Corée du Sud en raison d'un transfert des achats de certains consommateurs coréens vers le Japon en particulier et d'un tassement de la demande locale.

Au Japon, la reprise du tourisme, portée notamment par un différentiel de change attractif, a contribué à fortement dynamiser les ventes du premier semestre alors que le second semestre, dans un contexte de moindre attractivité de la devise, a été moins soutenu. Sur la totalité de l'année 2024, les ventes sont stables après une hausse de 26 % en comparable en 2023.

Dans le Reste du monde, le chiffre d'affaires se contracte de 5 % par rapport à 2023.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2024, les ventes dans les magasins en propre sont en recul par rapport à 2023 pour la plupart des catégories de produits.

Les ventes de maroquinerie ont bénéficié au second semestre de l'introduction de nouvelles lignes ainsi que du succès des lignes iconiques comme le *Jackie* mais cela n'a pas compensé la faiblesse des ventes des collections permanentes.

Par ailleurs, les catégories présentant des produits d'entrée de gamme comme la petite maroquinerie, une partie des chaussures, et les ceintures ont été affectées par la normalisation de la demande sur ce segment.

En revanche, le prêt-à-porter a mieux résisté, soutenu par l'introduction de la nouvelle esthétique dès le premier semestre.

Comparés à l'exercice passé, les revenus issus des *royalties* sont en hausse. La catégorie Lunettes gérée par Kering Eyewear continue de voir ses ventes progresser, tandis que la catégorie parfums et cosmétiques dans le cadre de la licence confiée à Coty est en léger retrait.

Résultat opérationnel courant

En 2024, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 1 605 millions d'euros, en baisse de 1 659 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel publié en 2023.

La marge opérationnelle courante de Gucci s'établit à 21 %, en baisse de 12,1 points.

La marge opérationnelle courante a été négativement affectée par l'évolution du mix produit et géographique (en raison du recul du poids des ventes de maroquinerie et des ventes en Chine dans le total), par des actions de déstockage ainsi que par un résultat moins favorable qu'en 2023 de la combinaison des effets de change et de couverture.

Par ailleurs, la Maison a continué à investir dans des initiatives visant à redynamiser à long terme sa trajectoire de croissance tout en travaillant à optimiser sa base de coûts. Malgré la baisse significative des coûts opérationnels, la forte baisse des ventes a entraîné un effet de levier opérationnel négatif (à savoir la progression des charges rapportées à l'évolution du chiffre d'affaires) qui a fortement pesé sur la marge.

En 2024, l'EBITDA de Gucci s'élève à 2 403 millions d'euros, en baisse de 1 596 millions d'euros par rapport à 2023 (soit une marge d'EBITDA de 31,4 %).

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2024, Gucci exploitait 529 magasins en direct. Au cours de l'exercice, Gucci a fermé 9 magasins (nets des ouvertures), en Asie, au Japon, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

Gucci a ainsi continué à donner la priorité à l'optimisation de son réseau de magasins pour accompagner sa stratégie d'élévation, augmenter sa visibilité dans les meilleurs emplacements et offrir un accueil et une expérience exclusive à sa clientèle tout en renonçant à des localisations moins productives.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels de Gucci s'élevèrent à 293 millions d'euros, en baisse de 142 millions par rapport à 2023, dans un contexte de priorisation des projets à fort impact. Rapportés au chiffre d'affaires, ils s'établissent à 3,8 %.

4.2 Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	2 881	3 179	-9 %
Résultat opérationnel courant	593	969	-39 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	20,6 %	30,5 %	-9,9 pts
EBITDA	921	1 219	-24 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	31,9 %	38,3 %	-6,4 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	211	186	+13 %
Équivalents temps plein moyens	5 297	5 112	+4 %

Chiffre d'affaires

En 2024, Yves Saint Laurent a enregistré un chiffre d'affaires s'élevant à 2 881 millions d'euros, en baisse de 9 % en données publiées et à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

Dans un contexte de forte baisse du trafic dans la majorité des régions et en particulier en Asie Pacifique, la Maison a continué à déployer sa stratégie, renforçant sa clientèle exclusive tout en restant attractif auprès du reste de sa clientèle.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

L'activité dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison représente 82 % du total, en progression de 1 point par rapport à 2023. L'activité a souffert tout au long de l'année de la baisse de la demande, affectée par des conditions macro-économiques peu favorables et par la baisse de la confiance du consommateur. C'est la baisse des ventes à la clientèle chinoise, en Grande Chine au premier semestre et plus globalement au second semestre, qui explique en grande partie la décélération des ventes.

Dans cet environnement, Yves Saint Laurent a continué à déployer avec succès sa stratégie d'élévation qui se traduit notamment par une bonne résistance du ticket moyen. Les ventes en ligne sont en recul en lien avec la rationalisation des e-concessions.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 25 % à change constant par rapport à 2023, reflétant la rationalisation de la distribution en cours qui vise à se concentrer sur un nombre restreint de partenaires ainsi qu'un environnement macro-économique moins porteur pour les distributeurs tiers, notamment en Amérique du Nord.

Chiffre d'affaires par zone géographique

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

Au cours de la période écoulée, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires évoluer par rapport à 2023 de façon très inégale selon les régions.

En Europe de l'Ouest, les ventes ont reculé de 3 % en comparable sur l'année, notamment en raison d'une demande locale moins porteuse alors que les flux touristiques ont bien résisté.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a reculé de 7 % en comparable en raison du contexte macro-économique ayant fortement affecté la clientèle aspirationnelle. Le dernier trimestre montre une amélioration des tendances de trafic et de ventes.

En Asie-Pacifique, après une forte progression en 2023, l'activité s'est repliée de 21 % en comparable en raison principalement de la faiblesse de la demande locale chinoise.

Au Japon, les ventes ont progressé de 19 % en comparable en 2024 grâce à la forte croissance des flux touristiques en provenance de Chine et d'Asie du Sud-Est, portés par un différentiel de taux de change attractif.

La performance dans le Reste du Monde est solide (+ 7 %), notamment au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

La maroquinerie reste la première catégorie avec des tendances de ventes par rapport à 2023 logiquement très alignées avec la performance globale de la Maison. Depuis plusieurs années, Yves Saint Laurent s'attache à renouveler et animer constamment son offre de maroquinerie, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la Maison opère, de nouveaux clients et de fidéliser ses clients existants. La Maison a accéléré cette année les nouvelles introductions pour compenser la baisse de la demande sur les collections permanentes.

Les ventes des collections pour femme prêt-à-porter et chaussures ont mieux résisté que les collections pour homme. Le *merchandising* est engagé dans un élargissement de l'offre homme pour la rendre plus pertinente dans l'ensemble des marchés.

La croissance extrêmement robuste des revenus des *royalties* générées par Kering Eyewear témoigne à nouveau du succès de cette licence. Les *royalties* versées par L'Oréal au titre de la catégorie parfums et cosmétiques enregistrent une très nette progression.

Résultat opérationnel courant

En 2024, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 593 millions d'euros, en baisse de 39 % par rapport à 2023.

La marge opérationnelle courante de Yves Saint Laurent s'établit à 20,6 %, en baisse de 9,9 points.

À l'instar des explications précédemment énoncées, la marge opérationnelle courante a été négativement affectée par l'évolution défavorable du mix produit et géographique, par des actions de déstockage ainsi que par un moindre résultat de la combinaison des effets de change et de couverture par rapport à 2023.

Par ailleurs, la Maison a continué à investir dans des initiatives visant à soutenir à long terme sa trajectoire de croissance. L'extension du réseau de magasins a entraîné une légère hausse de la base de coûts qui n'a pas été compensée par une dynamique positive des ventes, entraînant un effet de levier négatif qui a fortement pesé sur la marge opérationnelle.

En 2024, l'EBITDA s'élève à 921 millions d'euros, en retrait de 298 millions par rapport à 2023. La marge d'EBITDA est de 31,9 % contre 38,3 % en 2023.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2024, la Maison exploite 318 magasins en propre. En net, 10 magasins ont été ouverts au cours des 12 derniers mois dans ses principaux marchés. On peut noter notamment l'ouverture de la boutique de *Meatpacking* à New York et la réouverture à Miami de la boutique située dans le Design District, selon le nouveau concept de magasins inauguré l'an dernier sur les Champs-Élysées. De nombreux magasins existants ont bénéficié de rénovation, relocalisation et d'expansion.

Il en résulte un niveau d'investissement opérationnel élevé à 211 millions d'euros, en hausse de 25 millions d'euros par rapport à 2023. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent s'établissent à 7,3 %.

4.3 Bottega Veneta

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	1 713	1 645	+4 %
Résultat opérationnel courant	255	312	-18 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	14,9 %	19,0 %	-4,1 pts
EBITDA	463	494	-6 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	27,0 %	30,0 %	-3,0 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	112	105	+7 %
Équivalents temps plein moyens	4 034	3 891	+4 %

Chiffre d'affaires

En 2024, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 713 millions d'euros, en progression de 4 % en données publiées et de 6 % en données comparables par rapport à 2023. La Maison déploie avec succès sa stratégie d'élévation et son renforcement auprès de la clientèle la plus aisée.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, la Maison privilégie la distribution de ses produits dans son réseau de magasins ou sur ses sites de vente en ligne. Elle y réalise 85 % de son chiffre d'affaires en 2024 (contre 82 % en 2023).

Les ventes dans les magasins de la marque, y compris les sites de vente en ligne, progressent de 10 % en comparable avec de fortes disparités régionales. La croissance en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord est très soutenue. Elle est portée à la fois par une progression de la base de clients, notamment sur le segment le plus exclusif, par la hausse de la conversion en magasins ainsi que par l'augmentation du prix de vente moyen grâce aux succès des collections, en particulier les sacs à main. Les ventes en ligne enregistrent d'excellentes performances portées par la stratégie omnicanale de la Maison.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 15 % (en comparable) comme attendu. En effet, la marque poursuit la réorganisation de ce canal de distribution avec l'objectif de ne travailler qu'avec un nombre restreint de partenaires privilégiés.

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 vente en ligne.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires progresse de 24 % en comparable. La croissance de chiffre d'affaires s'est affermie tout au long de l'année, pour terminer sur une progression très forte au dernier trimestre.

Au Japon, la croissance des ventes s'établit à 2 % à change constant rapportée à 2023, la Maison profitant modérément de la hausse des flux touristiques en raison d'une moindre notoriété auprès de la clientèle chinoise.

En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires de 25 % en comparable par rapport à 2023, démontrant une forte attractivité auprès de la clientèle américaine comme le montre un trafic en forte hausse combiné à une augmentation du prix moyen.

En Asie-Pacifique, les ventes de la marque sont en recul de 7 % affectées par une forte baisse du trafic en Grande Chine même si la conversion en magasin et le prix moyen progressent. L'activité en Corée du Sud et dans le reste de l'Asie du Sud-Est est stable.

Le chiffre d'affaires dans le Reste du Monde bondit de 43 % en comparable, porté par une très forte dynamique au Moyen Orient.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

La maroquinerie demeure le cœur de métier de Bottega Veneta (79 % des ventes totales). Cette catégorie a rencontré un très vif succès, portée par le succès de la ligne *Andiamo* et l'introduction de nombreuses nouveautés.

L'offre de joaillerie a également confirmé sa très grande appréciation par la clientèle cette année.

La dynamique des ventes de la catégorie chaussures et prêt-à-porter a quant à elle été moins soutenue.

Résultat opérationnel courant

Pour 2024, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 255 millions d'euros, en recul de 18 % par rapport à 2023.

La profitabilité opérationnelle courante de 14,9 % est en baisse de 4,1 points par rapport à 2023 malgré une hausse des ventes. Cette évolution est liée à un effort d'investissement notamment en communication et dans le réseau de magasins pour soutenir la forte dynamique de développement de la Maison et à la rationalisation encore en cours de son réseau de distribution aux tiers (*wholesale*).

L'EBITDA s'élève en 2024 à 463 millions d'euros avec une marge de 27 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2024, la distribution en propre repose sur 307 magasins. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert, en net, 19 points de vente dans ses principaux marchés.

De plus, en ligne avec la stratégie de la marque, la Maison a ouvert deux espaces dédiés à ses clients les plus exclusifs sur invitation uniquement à Venise au palais Soranzo Van Axel et à New York sur Madison Avenue.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 112 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2023. Ils se maintiennent toutefois à un niveau globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (de l'ordre de 6,5 %).

4.4 Autres Maisons

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	3 221	3 514	-8 %
Résultat opérationnel courant	(9)	212	n.a.
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>n.a.</i>	<i>6,0 %</i>	<i>n.a.</i>
EBITDA	426	585	-27 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>13,2 %</i>	<i>16,7 %</i>	<i>-3,5 pts</i>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	194	247	-22 %
Équivalents temps plein moyens	9 242	9 020	+3 %

Chiffre d'affaires

En 2024, les ventes des Autres Maisons reculent de 8 % en données publiées et de 7 % en données comparables.

Les performances sont contrastées au sein du segment :

- La performance de Balenciaga est inégale selon les catégories et les canaux de distribution. Après un premier semestre quasi stable dans ses magasins physiques et ventes en ligne, la Maison a souffert au second semestre de la baisse de la demande dans l'ensemble des régions à part au Japon. La Maison a en outre poursuivi sa stratégie de rationalisation du nombre de ses distributeurs tiers dans un environnement macro-économique moins porteur pour ce canal de distribution ;
- Alexander McQueen, dans une année de transition, souffre d'une forte baisse du trafic dans l'ensemble des géographies entraînant une baisse des ventes dans le réseau de magasins physiques et ventes en ligne ainsi que vers les distributeurs tiers sur l'ensemble des catégories ;
- Après une bonne année 2023, l'activité de Brioni continue de progresser ;
- Les ventes des Maisons joaillères sont en croissance :
 - Boucheron confirme son potentiel avec cette année encore une forte hausse de ses ventes,
 - l'augmentation du chiffre d'affaires du Groupe formé par Pomellato et DoDo est quant à elle plus contenue,
 - Qeelin est en recul, affectée par la dégradation du marché chinois.

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 est en recul de 4 % en comparable sur un an. Cela recouvre une baisse sur les marques de mode à l'exception de Brioni dans un contexte de normalisation de la demande et une hausse sur les Maisons joaillères, notamment portée par l'amélioration de la qualité de leurs réseaux de magasins.

Les ventes en ligne sont en recul et pèsent sur la performance globale. Leur contribution au chiffre d'affaires total diffère toutefois d'une Maison à l'autre car fortement corrélée à la maturité des sites de vente en ligne et de l'offre de chaque Maison.

Les ventes aux distributeurs tiers sont en recul de 17 % en comparable. En ligne avec la stratégie définie par le Groupe, les Autres Maisons, en premier lieu Balenciaga et Alexander McQueen, travaillent en effet à concentrer l'activité *wholesale* sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires. La performance est aussi affectée par la réduction des commandes provenant des distributeurs en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Les performances enregistrées par les Autres Maisons dans chaque région suivent des dynamiques assez comparables à celles décrites précédemment, avec une baisse dans l'ensemble des régions à l'exception du Japon.

La relative atonie de la consommation locale et des flux touristiques en faible progression au second semestre pèse sur la croissance des ventes de toutes les maisons du segment en Europe de l'Ouest, à l'exception notable de Boucheron. L'activité de l'ensemble y recule de 14 % en comparable.

La hausse du chiffre d'affaires atteint 27 % en comparable au Japon, tirée par le fort rebond des flux touristiques au sein de l'Asie et du succès de Boucheron auprès de la clientèle japonaise.

En Amérique du Nord, les ventes se sont contractées de 8 % en comparable sous l'effet de la diminution de la distribution au tiers notamment chez Alexander McQueen. La performance de Balenciaga sur ce marché redevient positive en 2024 dans les magasins physiques.

En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires recule de 10 % en comparable, recouvrant des performances contrastées selon les maisons, positives chez Brioni, Boucheron et Pomellato.

Dans le Reste du Monde, les Autres Maisons progressent de 2 % en comparable, portées par la bonne performance de Balenciaga et de Brioni au Moyen-Orient.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Dans la continuité de 2023, les maisons de joaillerie sont en croissance en 2024, notamment grâce au succès de leurs collections et de leur développement en Asie-Pacifique et au Japon. Les collections de haute joaillerie de Boucheron mais également de Pomellato ont été particulièrement bien accueillies.

Dans les autres catégories, c'est la maroquinerie qui a le mieux résisté grâce au succès des sacs à main chez Balenciaga et notamment du *Rodeo*.

Les catégories chaussures et prêt-à-porter ont quant à elles pâti d'un contexte de modération de la demande de la clientèle au pouvoir d'achat plus limité dans certains marchés ainsi que de la transition en cours chez Alexander McQueen.

Les *royalties* sont en baisse par rapport à 2023.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2024 en perte de 9 millions d'euros, en recul de 221 millions par rapport à 2023.

La baisse du résultat opérationnel courant s'explique par le levier opérationnel négatif de Balenciaga et Alexander McQueen, affectés par une baisse de leurs ventes, notamment dans le réseau de distribution aux tiers (*wholesale*) malgré une optimisation de leur base de coûts, tandis que Brioni, Boucheron et Ginori ont vu leurs résultats s'améliorer.

L'EBITDA s'élève à 426 millions d'euros, en baisse de 159 millions d'euros par rapport à 2023. La marge d'EBITDA s'établit ainsi à 13,2 %, en recul de 3,5 points.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 640 unités au 31 décembre 2024, soit en net 22 magasins de plus par rapport au 31 décembre 2023.

Balenciaga, Brioni et les marques joaillères sont les principaux contributeurs à cette expansion du réseau alors qu'Alexander McQueen a fermé un certain nombre de boutiques non productives. Le Japon est la première région en nombre d'ouvertures (nettes des fermetures) suivie par l'Asie-Pacifique. On peut noter l'ouverture des premières boutiques Boucheron aux États-Unis, à New York sur Madison avenue et à Las Vegas.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 194 millions d'euros, soit 53 millions d'euros de moins qu'en 2023. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement a été ramené à 6 %. Les maisons qui travaillent à renforcer leur distribution directe s'attachent également à investir dans leurs capacités de production et l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement de leur activité.

4.5 Kering Eyewear et Corporate

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	1 941	1 568	+ 24 %
dont Kering Eyewear	1 583	1 502	+5 %
dont Kering Beauté	323	62	n.a.
dont Corporate et autres	35	4	n.a.
Résultat opérationnel courant	112	(7)	n.a.
dont Kering Eyewear	277	276	-
dont Corporate et autres	(165)	(283)	+42 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2 499	1 638	n.a.
Équivalents temps plein moyens	7 240	6 906	+4 %

Le segment « Kering Eyewear et Corporate » regroupe :

- Kering Eyewear et Kering Beauté, dont les ventes et le résultat opérationnel sont présentés avant élimination des ventes intra-groupe et autres écritures de consolidation (publiées sur la ligne séparée « Éliminations ») ;
- Les équipes du siège de Kering, l'ensemble des services qui y sont attachés, y compris dans les régions, et les Services Partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable.

En 2024, le chiffre d'affaires total du segment s'élève à 1 941 millions d'euros, dont 1 583 millions d'euros enregistrés par Kering Eyewear et 323 millions d'euros par Kering Beauté.

Les ventes de Kering Eyewear progressent de 5 % en données publiées. À périmètre et à change constants, la croissance s'établit à 6 % dans un contexte où le nombre de licences gérées par Kering Eyewear est resté stable par rapport à 2023. La performance a été portée notamment par le dynamisme des marques Gucci, Maui Jim, Cartier et Saint Laurent. La croissance à périmètre constant est solide dans les principaux marchés, tirée notamment par l'Europe et l'Asie Pacifique.

Le chiffre d'affaires de Kering Beauté intègre principalement l'activité de Creed, en croissance par rapport à 2023, notamment grâce au développement de nouveaux parfums pour femme. Par ailleurs, Kering Beauté a lancé en 2024 une offre de parfums haut de gamme pour Bottega Veneta.

Les chaînes locales et les trois « O » (Opticien-Optométriste-Ophtalmologiste) constituent le premier vecteur des ventes des marques sous licence gérées par Kering Eyewear (autour de 50 % en 2024 comme en 2023). Le chiffre d'affaires réalisé auprès de ces distributeurs enregistre une progression une nouvelle fois robuste, témoignant ainsi de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear. L'activité dans les autres canaux de distribution est également en hausse notamment dans les magasins de nos marques et continue de rebondir dans le *travel retail*.

Le résultat opérationnel courant du segment s'élève à 112 millions d'euros, constitué du résultat opérationnel de Kering Eyewear pour 277 millions d'euros tandis que la contribution positive de Kering Beauté, nette des coûts du Corporate est négative de 165 millions d'euros.

La rentabilité opérationnelle courante de Kering Eyewear s'établit ainsi à 17,5 %, en légère baisse par rapport à 2023 en raison de l'intensification des investissements de Maui Jim notamment pour poursuivre son développement sur de nouveaux marchés.

Les coûts de fonctionnement du siège sont en baisse par rapport à 2023, reflétant les efforts d'efficacité consentis et ce en dépit du poids des amortissements relatifs aux investissements de ces dernières années en matière notamment de systèmes d'information, de numérique et d'innovation.

Les investissements opérationnels du segment s'établissent à 2 499 millions d'euros en 2024 et incluent l'acquisition d'actifs immobiliers à New York et Milan, avec l'objectif de sécuriser des emplacements de premier plan pour les Maisons du Groupe. Ajustés de ces acquisitions, les investissements opérationnels s'élèvent à 298 millions d'euros en 2024, en hausse de 41 millions d'euros comparés à 2023. Cette hausse provient à la fois des efforts d'investissements consentis chez Kering Eyewear et le Corporate ainsi que de l'effet année pleine de l'entrée dans le périmètre de consolidation de Creed.

5 - RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

Le résultat net de la société mère en 2024 constitue un bénéfice de 1 413 millions d'euros (bénéfice de 1 855 millions d'euros en 2023). Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 1 966 millions d'euros (1 886 millions d'euros en 2023).

6 - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2024 sont décrites dans la note 31 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

7 - PERSPECTIVES

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

Dans un environnement économique et géopolitique qui demeure incertain, Kering continue de déployer sa stratégie avec la volonté de s'inscrire durablement dans une trajectoire de croissance profitable.

Le Groupe s'attache à intensifier les initiatives nécessaires au développement et à la croissance de ses maisons, tout en mettant en œuvre avec détermination les actions requises pour accroître son efficacité. Ces actions impliquent une vigilance particulière en matière de discipline financière, qu'il s'agisse du contrôle de la base de coûts, du choix de ses investissements et de la gestion de son bilan.

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

Croissance « publiée » et croissance « comparable »

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

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

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

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

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

Résultat opérationnel courant

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

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

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant

augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

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

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

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

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

Par ailleurs le Groupe mesure l'impact des acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques sur le cash-flow libre opérationnel, assimilées à des effets de périmètre sur cet indicateur.

Endettement financier net

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

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

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

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

9 - POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

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

Les investissements financiers traduisent la stratégie du Groupe, qui vise à renforcer ses activités 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. Ces investissements peuvent également viser à renforcer la chaîne d'approvisionnement et les savoir-faire manufacturiers.

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, industrielles ou dans les systèmes d'information notamment. Par ailleurs, le Groupe a mené en 2023 et en 2024 plusieurs opérations immobilières sélectives.

Investissements financiers

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 92 millions d'euros en 2024 (contre un décaissement net de 4 822 millions d'euros en 2023, correspondant notamment à l'acquisition de Creed et à une prise de participation de 30 % dans Valentino).

Investissements opérationnels

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

La politique d'investissement du Groupe est axée autour de l'optimisation 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 s'élèvent à 3 309 millions d'euros en 2024, en hausse de 698 millions d'euros par rapport à 2023. Ils comprennent l'acquisition d'actifs immobiliers à New York et Milan pour 2 201 millions d'euros. Hors acquisitions immobilières, ils s'élèvent à 1 108 millions d'euros, soit 6,4 % du chiffre d'affaires et sont en baisse de 10 % par rapport à 2023. L'analyse qui suit se fait sur ce périmètre. La saisonnalité des investissements est équivalente d'un exercice à l'autre, une plus grande partie des investissements étant réalisée au second semestre, bien qu'en proportion légèrement inférieure en 2024 par rapport à 2023.

Au 31 décembre 2024, le Groupe disposait d'un réseau de 1 813 magasins exploités en propre. En net, le réseau compte 42 magasins de plus qu'au 31 décembre 2023.

Gucci

Au 31 décembre 2024, Gucci exploitait 529 magasins en direct. Au cours de l'exercice, Gucci a fermé 9 magasins (nets des ouvertures), en Asie, au Japon, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

Gucci a ainsi continué à donner la priorité à l'optimisation de son réseau de magasins pour accompagner sa stratégie d'élévation, augmenter sa visibilité dans les meilleurs emplacements et offrir un accueil et une expérience exclusive à sa clientèle tout en renonçant à des localisations moins productives.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels de Gucci s'élèvent à 293 millions d'euros, en baisse de 142 millions par rapport à 2023, dans un contexte de priorisation des projets à fort impact. Rapportés au chiffre d'affaires, ils s'établissent à 3,8 %.

Yves Saint Laurent

Au 31 décembre 2024, la Maison exploite 318 magasins en propre. En net, 10 magasins ont été ouverts au cours des 12 derniers mois dans ses principaux marchés. On peut noter notamment l'ouverture de la boutique de *Meatpacking* à New York et la réouverture à Miami de la boutique située dans le Design District, selon le nouveau concept de magasins inauguré l'an dernier sur les Champs-Élysées. De nombreux magasins existants ont bénéficié de rénovation, relocalisation et d'expansion.

Il en résulte un niveau d'investissement opérationnel élevé à 211 millions d'euros, en hausse de 25 millions d'euros par rapport à 2023. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent s'établissent à 7,3 %.

Bottega Veneta

Au 31 décembre 2024, la distribution en propre repose sur 307 magasins. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert, en net, 19 points de vente dans ses principaux marchés.

De plus, en ligne avec la stratégie de la marque, la Maison a ouvert deux espaces dédiés à ses clients les plus exclusifs sur invitation uniquement à Venise au palais Soranzo Van Axel et à New York sur Madison Avenue.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 112 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2023. Ils se maintiennent toutefois à un niveau globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (de l'ordre de 6,5 %).

Autres Maisons

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 640 unités au 31 décembre 2024, soit en net 22 magasins de plus par rapport au 31 décembre 2023.

Balenciaga, Brioni et les marques joaillières sont les principaux contributeurs à cette expansion du réseau alors qu'Alexander McQueen a fermé un certain nombre de boutiques non productives. Le Japon est la première région en nombre d'ouvertures (nettes des fermetures) suivie par l'Asie-Pacifique. On peut noter l'ouverture des premières boutiques Boucheron aux États-Unis, à New York sur Madison Avenue et à Las Vegas.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 194 millions d'euros, soit 53 millions d'euros de moins qu'en 2023. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement a été ramené à 6 %. Les maisons qui travaillent à renforcer leur distribution directe s'attachent également à investir dans leurs capacités de production et l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement de leur activité.

Kering Eyewear et Corporate

Les investissements opérationnels du segment s'établissent à 2 499 millions d'euros en 2024 et incluent l'acquisition d'actifs immobiliers à New York et Milan, avec l'objectif de sécuriser des emplacements de premier plan pour les maisons du Groupe. Ajustés de ces acquisitions, les investissements opérationnels s'élèvent à 298 millions d'euros en 2024, en hausse de 41 millions d'euros comparés à 2023. Cette hausse provient à la fois des efforts d'investissements consentis chez Kering Eyewear et le Corporate ainsi que de l'effet année pleine de l'entrée dans le périmètre de consolidation de Creed.



CHAPITRE 3

Gouvernement d'entreprise

1 - Gouvernance de Kering	84	4 - Autres informations en matière de gouvernement d'entreprise	130
1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence	84	4.1 Application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	130
1.2 Modalités d'exercice de la Direction générale	84	4.2 Participation des actionnaires à l'Assemblée générale	130
1.3 Équilibre des pouvoirs	85	4.3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	130
1.4 Rôle et missions de l'Administrateur référent	86	4.4 Déclaration sur les mandataires sociaux	130
1.5 Rôle et missions du Référent climat	87	4.5 Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées	131
1.6 Dialogue actionnarial en matière de gouvernance	88	4.6 Conventions réglementées	131
1.7 Plan de succession	88	5 - Rémunérations des mandataires sociaux	132
2 - Composition du Conseil d'administration	89	5.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote <i>ex-ante</i>)	132
2.1 Composition du Conseil d'administration au 4 mars 2025	89	5.2 Politique de rémunération applicable aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote <i>ex-ante</i>)	139
2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration	108	5.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote <i>ex-post</i>)	140
2.3 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration	109		
3 - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	116		
3.1 Missions du Conseil d'administration	116		
3.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	117		
3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	120		
3.4 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	122		

1 - GOUVERNANCE DE KERING

Le présent chapitre constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au rapport de gestion, établi par le Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend compte notamment des éléments suivants :

- la composition du Conseil d'administration et la description de la politique de diversité appliquée à ses membres ;
- les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ;
- la conformité aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère ;
- les éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général ;
- la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- les informations relatives à la rémunération et les avantages de toute nature des mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé, en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Les autres informations incluses dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise sont publiées dans les chapitres 5 et 7 du présent Document d'enregistrement universel, et plus particulièrement :

- la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière (voir chapitre 5) ;
- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires (voir chapitre 7).

Le présent rapport a été arrêté par le Conseil d'administration le 4 mars 2025.

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »). Ce code, mis à jour le 20 décembre 2022, peut être consulté en ligne sur les sites internet de l'AFEP www.afep.com, du MEDEF www.medef.com, et du Haut comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) www.hcge.fr.

1.2 Modalités d'exercice de la Direction générale

1.2.1 Unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

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

Par la suite, les Assemblées générales mixtes du 7 mai 2009, du 18 juin 2013, du 27 avril 2017 et du 22 avril 2021 ont successivement renouvelé son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées, a décidé le maintien de l'unicité des fonctions et a renouvelé M. François-Henri Pinault dans ses fonctions de Président-Directeur général. Ainsi, la décision de maintenir l'unicité des fonctions est apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement et à l'activité du Groupe.

Le Conseil d'administration a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, qui est, d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle de Kering et, d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe, dont il a une connaissance historique, précise et opérationnelle, ainsi qu'une expérience approfondie. Le Conseil a également souligné l'avantage que représente l'unicité des fonctions à la suite de la transformation de l'entreprise en groupe de luxe, considérant que ce mode d'exercice de la Direction générale, qui favorise la cohérence, la réactivité et l'efficacité dans la prise de décisions stratégiques, répond le mieux aux besoins opérationnels du Groupe, contribue à en optimiser les performances économiques et financières et permet d'assurer une communication forte et harmonieuse.

Ce mode de gouvernance répond en outre 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, et s'inscrit ainsi dans le meilleur intérêt de la Société et de ses actionnaires.

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, la fonction d'Administrateur référent dont les prérogatives sont décrites à la section 1.4 du présent chapitre, ainsi que dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Dans le cadre de l'évaluation interne de son fonctionnement, conduite au début de l'année 2025, le Conseil d'administration a unanimement confirmé la pertinence de ce mode de gouvernance pour Kering et la solidité des mécanismes en place (décrits ci-après) pour garantir l'équilibre des pouvoirs.

1.2.2 Rôle du Président-Directeur général

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, le Président-Directeur général organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Il convoque les réunions du Conseil d'administration, en fixe l'ordre du jour et en assure la présidence.

En sa qualité de Directeur général, le Président-Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Le règlement intérieur du Conseil d'administration fixe des limitations de pouvoirs (telles que décrites ci-après) dépassant les exigences légales au-delà desquelles toute décision du Président-Directeur général doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Depuis le 1^{er} septembre 2023, M. François-Henri Pinault est assisté, dans ses fonctions de Directeur général, de Mme Francesca Belletini, Directrice générale adjointe en charge du Développement des maisons, et de M. Jean-Marc Duplax, Directeur général adjoint et *Chief Operating Officer*.

1.2.3 L'équipe de Direction

La Direction du Groupe est assurée par le Comité exécutif, instance collégiale opérationnelle, qui rassemble sous l'autorité du Président-Directeur général les deux Directeurs généraux adjoints ainsi que les dirigeants des principales maisons et fonctions.

Au 31 décembre 2024, le Comité exécutif de Kering comprend 13 membres, dont 46 % de femmes. La composition détaillée du Comité exécutif est présentée à la section 3.4 du chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel.

1.3 Équilibre des pouvoirs

Kering a mis en place un certain nombre de mécanismes permettant d'assurer un équilibre effectif des pouvoirs.

1.3.1 Le Conseil d'administration

La composition et le fonctionnement du Conseil d'administration de Kering sont structurés de façon à garantir une gouvernance équilibrée et à permettre au Conseil d'exercer pleinement et efficacement ses missions.

Kering s'attache à maintenir une composition à la fois diversifiée et harmonieuse au sein de son Conseil d'administration. Les administrateurs sont sélectionnés pour la solidité de leurs parcours professionnels et de leurs compétences. Le Conseil rassemble ainsi des personnalités de premier plan, issues de domaines et de secteurs variés. Tous ont exercé des responsabilités au plus haut niveau, notamment au sein de groupes internationaux. Leurs expériences et leurs expertises dans des domaines clés pour Kering leur permettent d'appréhender l'ensemble des enjeux du Groupe et d'interagir efficacement avec la Direction générale.

En outre, le Conseil d'administration comporte une part significative d'administrateurs indépendants, supérieure au tiers requis par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées. Au 4 mars 2025, cette proportion s'établit à 64 %, avec sept membres indépendants et quatre non-indépendants, les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul conformément au Code AFEP-MEDEF.

Les quatre Comités spécialisés du Conseil d'administration (Audit, Rémunérations, Nominations et Gouvernance, et Développement durable) sont présidés par un administrateur ou une Administratrice indépendant(e) et composés d'une proportion d'administrateurs indépendants conforme ou supérieure aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Depuis 2019, le Conseil d'administration compte parmi ses membres une Administratrice référente, choisie parmi les administrateurs indépendants et dotée de prérogatives spécifiques en matière de gouvernance et de relations avec les actionnaires, décrites à la section 1.4 du présent chapitre.

L'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance est également assuré au moyen des *executive sessions*, c'est-à-dire des réunions tenues sans le Président-Directeur général ou tout autre membre de la direction. Pilotées par l'Administratrice référente, ces réunions permettent aux administrateurs non-exécutifs de faire le point sur le fonctionnement général du Conseil et d'échanger sur certains sujets spécifiques (pour plus de détail, voir la section 3.2.3 du présent chapitre). Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, la tenue de ce type de réunion est obligatoire au moins une fois par an.

Par ailleurs, le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de sa composition et de son fonctionnement, conduite par l'Administratrice référente. Tous les trois ans, il réalise une évaluation formalisée, confiée à un consultant externe le cas échéant. À l'issue de ces évaluations, les administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation. Le suivi des priorités identifiées et des recommandations est assuré notamment par l'Administratrice référente.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont décrites à la section 3 du présent chapitre.

1.3.2 Limitations des pouvoirs du Directeur général

Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une gouvernance harmonieuse, la Société a limité les pouvoirs du Directeur général.

Ainsi, les statuts de la Société (article 15) et le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoient, sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations du ressort du Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes du Directeur général sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- 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.

1.3.3 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.

Les administrateurs ont des contacts réguliers avec les dirigeants du Groupe, qui interviennent lors des séminaires stratégiques et des réunions du Conseil d'administration et des Comités en fonction des sujets à l'ordre du jour et de l'actualité du Groupe. Les deux Directeurs généraux adjoints sont en outre régulièrement conviés aux réunions du Conseil d'administration ; leur participation renforce le dialogue entre les administrateurs et les directions opérationnelles et fonctionnelles.

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.

1.4 Rôle et missions de l'Administrateur référent

1.4.1 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 nommer un Administrateur référent afin d'apporter des garanties supplémentaires à son bon fonctionnement et à l'équilibre des pouvoirs.

Ainsi, le Conseil d'administration, le 11 février 2019, a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la fonction d'Administrateur référent.

À la suite de la nomination de Mme Véronique Weill par l'Assemblée générale du 28 avril 2022, le Conseil d'administration lui a confié ce rôle. Elle succède à Mme Sophie l'Hélias, dont les fonctions ont pris fin le 4 mars 2022. Elle apporte au Conseil d'administration de Kering sa solide expérience, notamment en matière de gouvernance d'entreprise.

Il est précisé que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administrateur référent.

1.4.2 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 et des principes / recommandations du Code AFEP-MEDEF. À ce titre, il peut formuler toute proposition ou recommandation qu'il jugerait utile ;
- supervise le processus d'évaluation du Conseil d'administration et rend compte de l'évaluation au Conseil d'administration.

Relations de l'Administrateur référent avec les actionnaires

L'Administrateur référent :

- en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, social et gouvernance). Il se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au Conseil les questions des actionnaires en matière ESG ;
- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

Moyens

L'Administrateur référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe ;
- peut aussi requérir l'assistance du Secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission ;
- peut demander à participer aux réunions des Comités desquels il n'est pas membre, en accord avec le Président du Comité en question.

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 2024

Au cours de l'exercice 2024, Mme Véronique Weill, en sa qualité d'Administratrice référente, a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général sur tous les sujets de gouvernance significatifs de l'exercice, ainsi qu'avec l'ensemble des administrateurs ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- pris part aux entretiens organisés en amont de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 afin d'échanger avec les principales agences de conseil en vote et les principaux investisseurs institutionnels de la Société (représentant environ 30 % du capital flottant et 17 % du capital total) sur les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires ;
- rendu compte des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2023 lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 et exposé aux actionnaires les résolutions relatives à la composition du Conseil d'administration et à la rémunération des mandataires sociaux soumises à leur approbation ;
- échangé avec les trois administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 dans le cadre de leur programme d'intégration ;
- assuré le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités conduite en 2023 par un consultant externe indépendant ;

- organisé et animé les quatre réunions du Comité des rémunérations dont elle est la Présidente ;
- contribué activement à la préparation du *roadshow* ESG et participé à toutes les réunions de travail organisées dans ce cadre par la direction des Relations investisseurs et la direction juridique ;
- participé au *roadshow* ESG organisé en novembre 2024 auprès d'investisseurs français et étrangers de la Société représentant environ 50 % du flottant (et 29 % du capital total), dans le cadre duquel elle a pu notamment échanger avec eux sur des thématiques en lien avec la stratégie et la gouvernance du Groupe (le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société) ;
- restitué au Conseil d'administration les échanges avec les investisseurs rencontrés lors du *roadshow* ESG ;
- organisé et présidé une *executive session* (réunion des administrateurs non-exécutifs, sans la présence du Président-Directeur général), le 3 décembre 2024.

En 2024, l'Administratrice référente a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des quatre Comités dont elle est membre, soit au total 26 réunions, ce qui représente un taux d'assiduité de 100 %.

Au début de l'année 2025, elle a conduit une évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, dont le processus et les résultats sont présentés à la section 3.3 du présent chapitre.

1.5 Rôle et missions du Référent climat

1.5.1 Présentation du Référent climat

Dans le cadre des engagements pris par le Groupe en matière d'action climatique, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 16 février 2022, de créer la fonction de Référent climat, pour s'assurer que le sujet du climat soit pris en compte au plus haut niveau de l'organisation et pleinement intégré au processus de réflexion et de décision du Conseil.

Lors de sa réunion du 28 avril 2022, le Conseil d'administration a désigné M. Jean-Pierre Denis pour ce rôle en raison notamment de son expertise en matière de développement durable et de gestion des risques, incluant les risques extra-financiers et le lien entre la performance financière et extra-financière. M. Jean-Pierre Denis a été Président de Dalkia (énergies renouvelables) de 1999 à 2003, membre du Directoire de Veolia Environnement de 2000 à 2003 et, depuis 2021, Vice-Président du groupe Paprec, spécialisé dans le recyclage et le traitement des déchets. Il est membre du Comité d'audit de Kering depuis 2008, qu'il a présidé entre 2012 et 2021, ainsi que du Comité de développement durable depuis 2020.

1.5.2 Missions et pouvoirs du Référent climat

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, mis à jour le 3 décembre 2024, le Référent climat a pour mission, en coordination avec le Président du Comité de développement durable et l'Administrateur référent, de :

- s'assurer que le Conseil dans son ensemble et chacun des administrateurs ont une bonne appréhension et compréhension des enjeux et impacts du changement climatique, en général et particulièrement pour Kering et le secteur du luxe ;
- proposer toute action jugée pertinente pour renforcer l'expertise du Conseil dans son ensemble sur le sujet ;

- veiller à ce que le Conseil d'administration identifie les impacts, risques et opportunités liés au changement climatique et que les travaux du Conseil et la stratégie qu'il définit intègrent les enjeux relatifs au changement climatique ;
- veiller à ce que le Conseil d'administration s'assure de l'existence de plans d'actions en matière climatique et de leur bonne mise en œuvre.

Moyens

Le Référent climat :

- 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 ;
- peut proposer au Président du Conseil l'ajout à l'ordre du jour des réunions du Conseil de points complémentaires entrant dans le champ de sa mission ;
- peut rencontrer, à sa demande, et après information du Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe ;
- peut requérir l'assistance du secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

Travaux en 2024

Au cours de l'année 2024, le Référent climat a conduit une analyse approfondie de la stratégie du Groupe en matière de décarbonation, dans le contexte de première année de mise en œuvre de la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - dite « CSRD »). Dans ce cadre, il s'est entretenu avec la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles ainsi que le Directeur juridique du Groupe, et a également échangé avec des membres de la direction du Développement durable en charge des questions de performance ou de reporting en matière de climat.

À l'issue de ses travaux, le Référent climat a présenté au Conseil d'administration, le 3 décembre 2024, un compte rendu détaillé de son étude, introduit par un état des lieux de la performance climatique du Groupe, mise en regard avec sa performance financière, ainsi que des plans d'actions, outils et dispositifs

déployés dans le cadre de sa feuille de route. Il a formulé un certain nombre de recommandations, portant sur des actions à entreprendre pour garantir l'atteinte des objectifs climatiques du Groupe et optimiser le suivi de sa performance par le Conseil, qui ont été ensuite débattues par les administrateurs.

1.6 Dialogue actionnarial en matière de gouvernance

Le Groupe accorde une importance particulière au dialogue actionnarial et s'attache à entretenir et renforcer la confiance de ses actionnaires en les informant de façon régulière de la vie de la Société, en organisant des rencontres tout au long de l'année et en veillant à répondre à leurs interrogations et observations. Ces échanges privilégiés permettent au Conseil d'administration de mieux comprendre les attentes des actionnaires, de conduire des réflexions nouvelles et de faire évoluer les pratiques du Groupe dans une démarche d'amélioration continue.

En matière de gouvernance, ce dialogue est principalement assuré par l'Administratrice référente et par la direction des Relations investisseurs, sous la supervision du Président-Directeur général et en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la direction juridique.

En 2024, comme chaque année depuis 2018, un *roadshow* dédié aux sujets ESG (environnementaux, sociaux, et de gouvernance) a été organisé en fin d'année auprès d'investisseurs français et étrangers de la Société (représentant environ 50 % du flottant et 29 % du capital total). Y ont participé l'Administratrice référente, le Secrétaire du Conseil d'administration, la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles ainsi que la direction des Relations investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'Administratrice référente d'échanger avec les investisseurs sur la

gouvernance du Groupe, les évolutions récentes à la tête des maisons, la composition et les travaux du Conseil d'administration.

L'Administratrice référente a rendu compte de façon détaillée au Conseil d'administration des observations et des attentes exprimées par les investisseurs à cette occasion.

Par ailleurs, la direction des Relations investisseurs, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la direction juridique, organise chaque année, en amont de l'Assemblée générale, des réunions avec les principaux investisseurs institutionnels du Groupe afin notamment de leur présenter les résolutions qui seront soumises à l'approbation des actionnaires. Ces rencontres sont également un moment d'échange privilégié sur la gouvernance du Groupe.

Les présentations réalisées par Kering dans le cadre de ces différentes rencontres sont rendues publiques sur son site internet www.kering.com.

Pour plus d'informations sur le dialogue actionnarial conduit par la Société, se référer au chapitre 7 « Informations investisseurs », section 2.6 « Politique de Communication financière ».

1.7 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, examine périodiquement, d'une part le processus d'identification du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif du Groupe et, d'autre part, le processus d'identification des plans de succession des membres actuels du Comité exécutif, des Présidents-Directeurs généraux des maisons et de leurs Directeurs artistiques.

1.7.1 Plan de succession du Président-Directeur général

Le processus de détermination du plan de succession du Président-Directeur général a été revu par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 19 novembre 2024.

La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement de sa gouvernance et de son organisation (relations entre le Corporate et les maisons), ainsi que de ses enjeux et priorités stratégiques tels que définis par le Conseil. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40.

Le Président du Comité a entretenu au cours de l'exercice un dialogue régulier avec le Président-Directeur général sur le processus de désignation d'un successeur, les compétences requises pour la fonction et une liste de candidats potentiels.

1.7.2 Plans de succession des membres du Comité exécutif, des Directeurs généraux des Maisons et de leurs Directeurs Artistiques

Le processus de détermination des plans de succession des membres du Comité exécutif, des Directeurs généraux des maisons et de leurs Directeurs artistiques a été également revu par le Comité des nominations et de la gouvernance, lors de sa réunion du 29 janvier 2025.

Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession de ces positions clés et d'assurer les ambitions stratégiques du Groupe et de ses maisons, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions est réalisée par la direction des Ressources humaines, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet externe.

Cette évaluation est réalisée tant en interne notamment lors des *Talent reviews* annuelles, qu'en externe, via une veille continue. S'agissant des talents créatifs dans les maisons du Groupe, une personne, rattachée à la Directrice générale adjointe chargée du développement des maisons, est dédiée à l'identification et au suivi de ceux-ci.

Les processus d'identification des talents, internes et externes, permettent de mettre en place une succession pertinente sur les rôles clés, répondant ainsi aux problématiques de vacance potentielle. En outre l'expertise collective des équipes, notamment les studios créatifs, dans chacune des maisons, demeure la première garantie d'une continuité de l'activité et de la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, notamment lors des périodes de transition.

Par ailleurs, une analyse de la représentation femmes-hommes est systématiquement intégrée à l'exercice de revue des talents et aux plans de succession.

2 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 Composition du Conseil d'administration au 4 mars 2025

PDG	Nom	Photo	Âge	Femme / Homme	Nationalité	Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au conseil ⁽⁵⁾	Participation à un Comité				
									Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable	
	François-Henri Pinault		62	H	Française	1993 ⁽²⁾	2025	32					•
Administrateurs indépendants ⁽¹⁾	Véronique Weill <i>Administratrice référente</i>		65	F	Française	2022	2026	3	•	P	•	•	
	Maureen Chiquet		61	F	Américaine	2023	2026	1				•	
	Yonca Dervisoglu		55	F	Turque et britannique	2022	2026	3			•	•	
	Dominique D'Hinnin		65	H	Française	2024	2028	1	P	•			
	Rachel Duan		54	F	Chinoise	2024	2028	1	•				
	Giovanna Melandri		63	F	Italienne et américaine	2024	2028	1				P	
	Serge Weinberg		74	H	Française	2022	2026	3	•	•	P		
	Jean-Pierre Denis <i>Référent climat</i>		64	H	Française	2008	2028	17	•				•
Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer		46	F	Française	2018	2025	6	•	•	•			
Baudouin Prot		73	H	Française	1998 ⁽⁴⁾	2025	27				•		
Administrateurs représentant les salariés	Concetta Battaglia		56	F	Italienne et britannique	2020	2028	5			•	•	
	Vincent Schaal		56	H	Française	2022	2026	3		•			

• Membre du Comité P Président du Comité

61 ans
âge moyen des administrateurs

64%
d'administrateurs indépendants ⁽⁵⁾

55%
de femmes ⁽⁵⁾

7,8 ans
d'ancienneté moyenne

⁽¹⁾ Au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF.

⁽²⁾ Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.

⁽³⁾ L'ancienneté au Conseil est calculée en fonction du nombre de mois en exercice, converti en années, afin d'assurer une représentation précise.

⁽⁴⁾ Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

⁽⁵⁾ Hors administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Biographies des administrateurs avec indication de leurs mandats et fonctions dans d'autres sociétés



François-Henri Pinault
Président-Directeur général



CSR

Nombre d'actions détenues : 37 141

Né le 28 mai 1962 (62 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 Kering Foundation, 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 membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2024, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et aux quatre réunions du Comité de développement durable, dont deux conjointes avec le Comité d'audit (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2024, directement et indirectement, 42,34 % du capital de Kering.

Compétences des Administrateurs



Management
du risque



Leadership



Finance et
comptabilité



Gouvernance



Industrie

CSR

Responsabilité
sociale et
environnementale



Marketing



Technologie/
Numérique/
Cybersécurité



Innovation



Économie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

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 et membre du Comité stratégique	Pinault Collection SAS	France	Mai 2016 et décembre 2024
Président	Sonova Management SAS	France	Juillet 2015
Représentant de Sonova Management, gérant	Sonova SCS	France	Septembre 2015
Président	Artémis 28 SAS	France	Janvier 2018
Président	RRW France SAS	France	Mai 2018
Administrateur	Creative Artists Agency LLC	États-Unis	Septembre 2023
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
Président du Conseil d'administration	Kering Foundation (Fonds de dotation)	France	Juin 2023

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Représentant d'Artémis 80, administrateur	DEEZER (ex I2PO) SAS	France	Juin 2022
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020



Véronique Weill
Administratrice référente indépendante
Présidente du Comité
des rémunérations



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 16 septembre 1959 (65 ans)

Nationalité française

CNP Assurances
 4, Promenade Cœur de Ville
 92130 Issy-les-Moulineaux
 France

Première nomination en 2022
 Fin du mandat lors de l'Assemblée
 générale appelée à statuer sur les
 comptes clos le 31 décembre 2025

De nationalité française, Véronique Weill a exercé de nombreuses responsabilités dans les secteurs des services financiers avec un parcours de plus de 20 ans en banque d'affaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France, puis chez AXA pendant 10 ans, ainsi que dans le domaine des nouvelles technologies et du numérique.

Diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et titulaire d'une licence de lettres de la Sorbonne, Véronique Weill a démarré sa carrière chez Arthur Andersen Audit à Paris.

De 1985 à 2006, elle a occupé différents postes à responsabilités au sein de JP Morgan à Paris, Londres et New York en qualité notamment de Responsable Europe, puis Monde, des Opérations et de la Technologie pour la gestion d'actifs et la clientèle privée, puis de Responsable Monde des Opérations pour la banque d'investissement et des Services Partagés.

De retour en France en 2006, elle rejoint le groupe AXA comme Directrice générale d'AXA Business Services et Directrice de l'Excellence Opérationnelle ; elle devient membre du Comité exécutif en 2010 en tant que *Chief Operating Officer*, puis *Group Chief Customer Officer* en charge des clients, de la marque et du digital du groupe AXA. Elle est également Présidente du Conseil d'administration de diverses filiales en France, en Espagne et en Italie. Elle a siégé par ailleurs au Conseil Scientifique du Fonds AXA pour la Recherche.

En août 2017, elle rejoint Publicis Groupe en tant que *General Manager*, en charge des Fusions et Acquisitions, des Opérations, de l'Informatique et de l'Immobilier, et membre du *Management Committee* groupe.

Depuis juillet 2020, elle est Présidente du Conseil d'administration de CNP Assurances.

Elle est également membre du Conseil d'administration de Valeo et du Conseil de surveillance de Rothschild & Co.

Véronique Weill est administratrice de Kering depuis le 28 avril 2022. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Le Conseil d'administration a désigné Véronique Weill en tant qu'Administratrice référente indépendante, chargée notamment, en coordination avec le Président, d'être le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, social et gouvernance).

Véronique Weill est Présidente du Comité des rémunérations et membre des trois autres Comités du Conseil, à savoir les Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2024, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des quatre Comités dont elle est membre : quatre réunions du Comité des rémunérations, cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions conjointes du Comité d'audit et du Comité de développement durable, deux réunions du Comité de développement durable, et deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Compétences des Administrateurs

									
Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	CSR Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente du Conseil d'administration	CNP Assurances	France	2020
Présidente du Conseil d'administration	CNP Assurances Holding SAS	France	2023
Administratrice	CNP Seguros Holding Brasil	Brésil	2020
Administratrice	Holding XS1	Brésil	2020
Administratrice au titre du Collège des donateurs et mécènes	Fondation Gustave Roussy	France	2011
Membre du bureau du Conseil d'administration	Fondation Gustave Roussy	France	2023
Présidente du Comité de déontologie et des rémunérations	Fondation Gustave Roussy	France	2024
Membre du Conseil de surveillance	Rothschild & Co ⁽¹⁾	France	2020
Administratrice	Valeo ⁽¹⁾	France	2016

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Translate Plus – Publicis Groupe	Royaume-Uni	2020
Administratrice	BBH Holding Ltd	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Prodigious UK	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Fondation Georges Besse	France	2020
Administratrice	Musée du Louvre	France	2020
Membre du Comité consultatif	Salesforce	Royaume-Uni	2022



Dominique D'Hinnin
Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit



Nombre d'actions détenues : 50

Né le 4 août 1959 (65 ans)

Nationalité française

40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination en 2024

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2027

Dominique D'Hinnin est ancien élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration. Il a débuté sa carrière à l'Inspection générale des finances entre 1986 et 1990. Il a ensuite rejoint le groupe Lagardère en 1990 en tant que conseiller de Philippe Camus. Il y exerce ensuite différentes fonctions exécutives, à commencer par Directeur de l'Audit Interne, Directeur financier de Hachette Livre en 1993, puis *Executive Vice President* de Grolier, Inc. (Connecticut, États-Unis) à partir de 1994. Il fut Directeur financier de Lagardère de 1998 à 2009 et co-gérant de Lagardère SCA de 2009 à 2016.

Après plus de 25 ans chez Lagardère et avec une expertise dans les secteurs des médias et des technologies, Dominique D'Hinnin rejoint le Conseil d'administration d'Eutelsat Communications, qu'il préside depuis 2017, Edenred, le leader mondial de la digitalisation des avantages aux salariés, le groupe privé de distribution Louis Delhaize SA (Belgique) et la société espagnole Cellnex Telecom.

Dominique D'Hinnin est administrateur de Kering depuis le 25 avril 2024. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027.

Dominique D'Hinnin est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2024, à compter de sa nomination, il a participé aux cinq réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : quatre réunions du Comité d'audit, dont une conjointe avec le Comité de développement durable, et deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Eutelsat Communications ⁽¹⁾	France	Novembre 2017
Président du Conseil d'administration	Eutelsat SA	France	Octobre 2017
Vice-Président du Conseil d'administration, Administrateur référent	Edenred ⁽¹⁾	France	Juin 2017
Administrateur	Cellnex Telecom ⁽¹⁾	Espagne	Juin 2023
Administrateur	Otanes SAS	France	Décembre 2016

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Louis Delhaize S.A	Belgique	Juillet 2024
Administrateur référent	Vantiva (anciennement Technicolor) ⁽¹⁾	France	Avril 2024
Administrateur	Golden Falcon Acquisition Corp ⁽¹⁾	États-Unis	Décembre 2023
Administrateur	Prisa ⁽¹⁾	Espagne	Novembre 2021

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie
----------------------	------------	-------------------------	-------------	-----------	--	-----------	---------------------------------------	------------	----------



Serge Weinberg
Administrateur indépendant
Président du Comité des nominations
et de la gouvernance



Nombre d'actions détenues : 100

Né le 10 février 1951 (74 ans)

Nationalité française

1, rue Euler
75008 Paris
France

Première nomination en 2022
Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos
le 31 décembre 2025

De nationalité française, Serge Weinberg est Président de la société de gestion Weinberg Capital Partners qu'il a fondée en 2005. Entre 2010 et 2023, il a été Président du Conseil d'administration de Sanofi.

Après différentes affectations comme sous-préfet de 1976 à 1981, Serge Weinberg devient Chef de cabinet du Ministre du budget, Laurent Fabius, en 1981. De 1982 à 1987, il exerce des fonctions de dirigeant chez France 3 et Havas Tourisme. Après trois ans comme Directeur général de Pallas Finance, il rejoint le Groupe Pinault en 1990 comme Président de la CFAO. Il y occupe les fonctions de Président-Directeur général de Rexel de 1991 à 1995 et préside le Directoire du groupe PPR pendant 10 ans. Il fonde en 2005 une société de gestion, Weinberg Capital Partners. En 2010, il est nommé Président du Conseil d'administration de Sanofi, une fonction qu'il occupe jusqu'en mai 2023. Serge Weinberg est également membre du Conseil d'administration de l'AFEP. Il est aussi l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau et de la Moelle Epinière (ICM) et de Télémaque.

Serge Weinberg est Commandeur de la Légion d'honneur.

Serge Weinberg est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'ENA (École nationale d'administration).

Serge Weinberg est administrateur de Kering depuis le 28 avril 2022. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Serge Weinberg est Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2024, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance, sept réunions du Comité d'audit, dont deux jointes avec le Comité de développement durable, et quatre réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Weinberg Capital Partners	France	Mars 2005
Président	Maremma SAS	France	Janvier 2015
Administrateur	Piasa SA	France	Mai 2008
Président	Sagra SAS	France	Novembre 2018
Président	Financière Alizé SAS	France	Juin 2016

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Conseil d'administration	Sanofi ⁽¹⁾	France	Mai 2023
Gérant	Alret	France	Novembre 2023
Administrateur	C.P.P.J. SA	France	Décembre 2023
Président	Gueteria	France	Novembre 2022

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

 Management du risque	 Leadership	 Finance et comptabilité	 Gouvernance	 Industrie	 Responsabilité sociale et environnementale	 Marketing	 Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	 Innovation	 Économie
--	--	---	---	---	--	---	---	--	--



Giovanna Melandri
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
de développement durable



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 28 janvier 1962 (63 ans)

Nationalités italienne et américaine

40, rue de Sèves
 75007 Paris
 France

Première nomination en 2024
 Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
 appelée à statuer sur les comptes de
 l'exercice clos le 31 décembre 2027

De nationalité italienne et américaine, économiste et Directrice culturelle, Giovanna Melandri est experte en finance ESG, développement durable et relations internationales. Elle est la Présidente et fondatrice de *Human Foundation*, un institut de recherche qui promeut l'économie et la finance à impact ainsi que les innovations sociales, culturelles et environnementales. Elle est également fondatrice et ambassadrice Monde du GSG (*Global Steering Group for Impact Investment*).

Elle est membre du Conseil consultatif de *Blue like an Orange Sustainable Capital*.

Elle a représenté l'Italie pour la *Taskforce* du G8 sur l'investissement à impact (2013-2014).

De 2012 à 2022, elle a présidé le Musée national des Arts du XXI^e siècle (MAXXI) dont elle avait précédemment assuré la promotion lors de son mandat de ministre de la Culture.

Députée au Parlement italien de 1994 à 2012, elle a été ministre de la Culture et des Sports (1998-2001), puis ministre de la Jeunesse et des Sports (2006-2008).

Elle a fondé *Madre Provetta*, un groupe de recherche sur la procréation médicalement assistée et les droits des femmes, et co-fondé *Emily in Italy*, pour l'émancipation des femmes dans les institutions et les affaires.

Elle a entamé sa carrière en tant qu'économiste chez Montedison, où elle coordonnait une équipe de recherche en innovation et R&D (1983-1987). De 1988 à 1994, elle a été la représentante internationale de *Legambiente*, une organisation environnementale, dont elle a également présidé le comité scientifique. À ce titre, elle a participé à la conférence de Bergen sur le développement durable en 1990, et suivi les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Elle a présidé la délégation non gouvernementale italienne au sommet « Planète Terre » de Rio en 1992.

Giovanna Melandri est l'auteure de plusieurs publications, notamment le premier rapport italien sur le changement climatique (« *Rapporto Ambiente Italia, Mondadori* »), paru en 1989. Plus récemment, elle a publié un essai sur l'économie à impact et signe régulièrement des articles dans ce domaine dans divers organes de presse tels que *La Repubblica – Affari e Finanza*.

En 2003, Giovanna Melandri s'est vu remettre la distinction d'Officier de la Légion d'honneur par le Président français Jacques Chirac.

Elle est diplômée en économie politique avec la mention *cum laude* de l'université de La Sapienza de Rome.

Giovanna Melandri est administratrice de Kering depuis le 25 avril 2024. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027.

Giovanna Melandri est Présidente du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2024, à compter de sa nomination, elle a participé aux cinq réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité de développement durable, dont une conjointe avec le Comité d'audit (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Compétences des Administrateurs

Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	Human Foundation	Italie	Juillet 2013
Fondatrice et actuellement ambassadrice Monde	Global Steering Group for Impact Investment (GSG)	Royaume-Uni	Juin 2014
Présidente	Social Impact Agenda for Italy	Italie	Janvier 2016
Membre du Conseil consultatif national	Unicredit ⁽¹⁾	Italie	Octobre 2021
Membre du Comité technique du fonds ESG	Azimut Libera Impresa	Italie	Janvier 2021
Membre du Comité de pilotage	COIMA ESG City Impact Fund	Italie	Septembre 2020
Membre du Conseil consultatif du fonds d'impact	Investcorp-Tages	Italie	Juin 2021

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Conseil consultatif	Amundi SGR S.p.A.	Italie	Avril 2022
Membre du Comité de développement durable	Q8	Italie	Mars 2023



Jean-Pierre Denis

Administrateur

Référent climat



Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (64 ans)

Nationalité française

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 25 avril 2024

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027

Jean-Pierre Denis est Inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997, il a notamment occupé les fonctions de Conseiller de la Présidence de la Compagnie générale des eaux (devenue Vivendi) de 1997 à 1999, de Directeur général de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003 et membre du Directoire de Vivendi Environnement (devenue Veolia Environnement) de 2000 à 2003, Président du directoire de la Banque de développement des petites et moyennes entreprises (BDPME) de 2003 à 2005, de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, et de 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 25 avril 2024, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027. Le renouvellement du mandat de Jean-Pierre Denis par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 a mis fin à sa qualité d'administrateur indépendant en raison d'une durée de mandat supérieure à douze ans.

Jean-Pierre Denis est membre des Comités d'audit et de développement durable, et a siégé au Comité des rémunérations jusqu'au 25 avril 2024.

Jean-Pierre Denis a été désigné le Référent climat au sein du Conseil d'administration le 28 avril 2022. Son rôle et ses missions sont décrites à la section 1.5 du présent chapitre.

Au cours de l'exercice 2024, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est / a été membre : cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité de développement durable, deux réunions conjointes du Comité d'audit et du Comité de développement durable, et deux réunions du Comité des rémunérations au sein duquel il a siégé jusqu'au 25 avril 2024 (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Compétences des Administrateurs

					CSR				
Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/Numérique/Cybersécurité	Innovation	Économie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	Février 2024
Censeur	Tikehau Capital ⁽¹⁾	France	Mai 2018
Représentant de Keriode SAS, administrateur	Tikehau Capital Advisors	France	Février 2022
Représentant de Keriode SAS, membre du Conseil de surveillance	Vasgos	France	Juin 2024
Président	Keriode SAS	France	Juin 2021
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Président du Comité de surveillance	Les Terroirs de Suravenir SAS	France	Septembre 2020
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008
Président	Fonds de dotation Altrad Solidarity	France	Février 2023
Président	Confédération des métiers de l'environnement	France	Mai 2023

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Censeur	Altrad Investment Authority	France	2024
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	2022
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	2021
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	2021
Administrateur	Nexity ⁽¹⁾	France	2021

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.



Concetta Battaglia

Administratrice représentant les salariés



Nombre d'actions détenues : 200
(dont 20 détenues via un FCPE)

Née le 28 janvier 1969 (56 ans)
Nationalités italienne et britannique

Kering
40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination en 2020
Dernier renouvellement
le 1^{er} septembre 2024
Fin du mandat le 1^{er} septembre 2028

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, ainsi que de l'application des politiques ESG du Groupe dans son périmètre de responsabilité.

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. Son mandat a été reconduit à compter du 1er septembre 2024 par cette instance représentative du personnel, pour une nouvelle durée de 4 ans.

Depuis 2016, elle promeut et met en œuvre des mesures rigoureuses pour la protection des employés contre les risques sur le lieu de travail, et collabore avec des équipes transverses pour déployer des programmes de durabilité en ligne avec les objectifs du Groupe.

Concetta Battaglia est membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2024, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et quatre réunions du Comité de développement durable, dont deux conjointes avec le Comité d'audit (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2024 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Management
du risque



Leadership



Finance et
comptabilité



Gouvernance



Industrie

CSR

Responsabilité
sociale et
environnementale



Marketing



Technologie/
Numérique/
Cybersécurité



Innovation



Économie



Maureen Chiquet
Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 9 mars 1963 (61 ans)

Nationalité américaine

40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination le 1^{er} septembre 2023

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025

De nationalité américaine, Maureen Chiquet a été la première Directrice générale internationale de Chanel entre 2007 et 2016, élevant le positionnement de la célèbre Maison et développant sa présence internationale.

Après avoir obtenu un diplôme de littérature à l'université de Yale, Maureen Chiquet s'est installée à Paris pour commencer sa carrière dans le marketing chez L'Oréal. Elle s'est ensuite tournée vers la mode, rejoignant The Gap et contribuant au lancement et au développement de la marque Old Navy. Elle a été nommée Présidente de Banana Republic avant de devenir *Chief Operating Officer* et Présidente des opérations américaines de Chanel en 2003. En 2007, elle est nommée à la tête de Chanel en tant que Directrice Générale internationale, une position qu'elle occupe durant près de dix ans. Après avoir quitté Chanel en 2016, elle se consacre à l'écriture d'un livre, *Beyond The Label : Women, Leadership and Success on Our Own Terms*, qui retrace sa carrière et son point de vue unique sur le leadership des femmes.

Maureen Chiquet préside le Conseil d'administration de Golden Goose ainsi que son comité Diversité & Inclusion, et siège au sein du comité Éthique. Elle est également administratrice de Canada Goose et *Senior Advisor* pour Permira. Auparavant, elle a présidé le Conseil d'administration de La Double J et a été membre des conseils de Credo, le réseau spécialiste de la beauté clean, et de Vivendi. Elle a également été administratrice de la Yale Corporation et de la New York Academy of Art.

Maureen Chiquet est administratrice de Kering depuis le 1^{er} septembre 2023. Sa cooptation en qualité d'administratrice indépendante a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2024. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Au cours de l'exercice 2024, elle a participé à sept des neuf réunions du Conseil d'administration et aux quatre réunions du Comité de développement durable, dont deux conjointes avec le Comité d'audit (soit un taux d'assiduité global de 85 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente non exécutive	Golden Goose SpA	Italie	Juin 2020
Administratrice	Canada Goose Inc.	Canada	Août 2017

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Présidente du Conseil d'administration	La DoubleJ S.R.L.	Italie	Mai 2024
Administratrice	Eco-Chic LLC d/b/a Credo	États-Unis	Janvier 2024
Administratrice	MF Midco Limited	Royaume-Uni	Avril 2023

Compétences des Administrateurs

Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	CSR Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie



Yonca Dervisoglu Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 186

Née le 28 octobre 1969 (55 ans)

Nationalités turque et britannique

Google UK
1-13 St Giles High Street
London
WC2H 8AG
United Kingdom

Première nomination en 2022

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos
le 31 décembre 2025

De nationalités turque et britannique, Yonca est Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Avec ses équipes réparties dans 35 pays de ces régions, elle s'attache à dynamiser les efforts du groupe en matière d'intelligence artificielle, à aider des entreprises de toutes tailles à conquérir de nouveaux clients et se développer, et à promouvoir les produits Google à travers la région. Elle est l'une des forces motrices de Grow with Google, une initiative qui a formé plus de cent millions de personnes dans le monde aux compétences numériques, et a cofondé Google Arts & Culture, l'application permettant à chacun d'accéder à des œuvres d'art ou de visiter virtuellement des lieux culturels sur internet.

Avant de rejoindre Google en 2006, Yonca Dervisoglu a eu une carrière internationale dans des fonctions de direction marketing chez Unilever, Yahoo! et dans le groupe Kale.

Yonca Dervisoglu a siégé au Conseil de surveillance de Heineken, au *Digital Advisory Board* du *Natural History Museum* à Londres, et au Conseil de Surveillance de Mavi Jeans. Elle siège aujourd'hui au Conseil d'administration de EQL:Her du *Founders Forum*, dédié à promouvoir la place des femmes dans le secteur des nouvelles technologies.

Yonca Dervisoglu est administratrice de Kering depuis le 28 avril 2022. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Yonca Dervisoglu est membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2024, elle a participé à huit des neuf réunions du Conseil d'administration, aux deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et à trois des quatre réunions du Comité de développement durable, dont une conjointe avec le Comité d'audit (soit un taux d'assiduité global de 87 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	EQL:Her	Royaume-Uni	2015

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Mavi	Turquie	Mai 2022

Compétences des Administrateurs

					CSR				
Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie



Rachel Duan
Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 100

Née le 25 juillet 1970 (54 ans)

Nationalité chinoise

40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination en 2024
Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2027

Rachel Duan est une dirigeante d'entreprise hautement expérimentée, dotée d'une remarquable expérience internationale dans des postes de direction et d'un sens aigu des affaires. Dernièrement, Rachel Duan a été *Senior Vice President* de General Electric (GE) et Présidente-Directrice générale de GE Global Markets où elle était en charge de la croissance de General Electric sur les marchés émergents mondiaux, notamment en Chine, en Inde, en Asie Pacifique, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

Durant ses 25 années de carrière au sein de General Electric, Rachel Duan a occupé plusieurs postes de direction dont celles de PDG de GE Advanced Materials China puis Asie-Pacifique, PDG de GE Healthcare China et PDG de GE China. Au cours de sa carrière, elle a travaillé et vécu aux États-Unis, au Japon et en Chine.

Rachel Duan siège au Conseil d'administration de HSBC, Sanofi et Adecco Group en tant qu'administratrice indépendante.

Originaire de Shanghai, Rachel Duan est titulaire d'une maîtrise en économie et commerce international de l'université des études internationales de Shanghai en Chine, et d'un MBA de l'université du Wisconsin à Madison, aux États-Unis.

Rachel Duan est administratrice de Kering depuis le 25 avril 2024. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027.

Rachel Duan est membre du Comité d'audit.

Au cours de l'exercice 2024, à compter de sa nomination, elle a participé à quatre des cinq réunions du Conseil d'administration et aux quatre réunions du Comité d'audit, dont une conjointe avec le Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité global de 89 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Sanofi ⁽¹⁾	France	Avril 2020
Administratrice	HSBC ⁽¹⁾	Royaume-Uni	Septembre 2021
Administratrice	Adecco Group AG ⁽¹⁾	Suisse	Avril 2021

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Axa ⁽¹⁾	France	Décembre 2024
Présidente-Directrice générale	GE Global Markets	Chine	Juillet 2020

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie



**Financière Pinault représentée
par Héloïse Temple-Boyer**
Administratrice
Représentante permanente
de la société Financière Pinault



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

Née le 22 mars 1978 (46 ans)

Nationalité française

Financière Pinault
12, rue François 1^{er}
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, une participation majoritaire dans CAA (Creative Artists Agency) la première agence mondiale de talents, un ensemble de vignobles prestigieux dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade Rennais Football Club, le magazine *Le Point*, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

Héloïse Temple-Boyer est Directrice générale déléguée d'Artémis depuis janvier 2018. Elle a rejoint Artémis en 2013 en tant que Directrice des investissements. Préalablement, elle avait occupé les fonctions de chargée de missions auprès du Président et de Directrice des achats internationaux du Groupe Casino, après plus de cinq années passées en finance chez Rothschild & Cie, en tant que fondée de pouvoirs dans l'équipe fusions-acquisitions à Paris, et au sein du fonds d'investissement Advent International, en tant qu'Associate.

Héloïse Temple-Boyer est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est administratrice de Kering depuis le 14 décembre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est membre des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations et de la gouvernance.

Au cours de l'exercice 2024, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : sept réunions du Comité d'audit, dont deux conjointes avec le Comité de développement durable, quatre réunions du Comité des rémunérations et deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Compétences des Administrateurs

Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	CSR Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie

Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2024 :

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 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis SAS	France	Janvier 2018
Directrice générale adjointe	Financière Pinault SCA	France	Mars 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	Février 2018
Directrice générale déléguée	Artémis 28 SAS	France	Janvier 2018
Présidente du Conseil de surveillance	Puma SE ⁽¹⁾	Allemagne	Mai 2022 ⁽²⁾
Administratrice	Creative Artists Agency LLC	États-Unis	Septembre 2023
Administratrice	Christie's International PLC	Royaume-Uni	Mars 2014
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant SAS	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli SAS	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point SA	France	Mai 2018
Présidente du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions SAS	France	Décembre 2023 ⁽³⁾
Membre du comité stratégique	Pinault Collection SAS (ex Collection Pinault – Paris)	France	Décembre 2020

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

⁽²⁾ Son mandat en qualité de membre du Conseil de Surveillance a débuté en avril 2019.

⁽³⁾ Son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance a débuté en juillet 2018.

Mandats échus exercés par Héloïse Temple-Boyer au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Palazzo Grassi SpA	Italie	Juillet 2023
Membre du Comité de surveillance	Le Point Communication	France	Juin 2023
Présidente Directrice générale	TER Obligations SA	France	Février 2023
Administratrice	ACHP PLC	Royaume-Uni	Septembre 2022
Représentante d'Artémis, administrateur	Pinault Collection SAS	France	Décembre 2020



Baudouin Prot Administrateur



Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (73 ans)

Nationalité française

B. Prot Conseils
86, rue de Varenne
75007 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 Banque Nationale de Paris en 1996 et Directeur général délégué du groupe BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il rejoint le Conseil d'administration de BNP Paribas puis est nommé Directeur général du groupe en mai 2003, une fonction qu'il occupe durant 8 ans. De 2011 à 2014, il a été Président non exécutif du Conseil d'administration de BNP Paribas. Depuis 2015, il est *senior advisor* du Boston Consulting Group et, depuis 2016, Président du Conseil de surveillance d'Emeria (anciennement Focnia Management). Il a rejoint, en 2021, le Conseil consultatif international d'Adobe.

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 2024, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2024 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Fraikin Groupe	France	Septembre 2020
Président du Conseil de surveillance	Emeria (anciennement Focnia Management)	France	Mars 2017
Administrateur	Alstom ⁽¹⁾	France	Juillet 2018
Membre du Conseil consultatif international	Adobe	États-Unis	Mars 2021
Président	B. Prot Conseils SAS	France	Avril 2015

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Finastra	Royaume-Uni	Août 2024
Senior Advisor	Boston Consulting Group	France	Décembre 2023

Compétences des Administrateurs

					CSR				
Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie/ Numérique/ Cybersécurité	Innovation	Économie



Vincent Schaal
Administrateur représentant les salariés



Nombre d'actions détenues : 111
(dont 42 détenues via un FCPE)

Né le 1^{er} février 1969 (56 ans)

Nationalité française

Kering
40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination en 2022
Fin du mandat le 31 juillet 2026

Vincent Schaal est Directeur des Infrastructures au sein de Kering Technologies. Il commence sa carrière chez Renault en 1994 en tant qu'ingénieur réseau & télécom, puis au sein du groupe Carrefour en 1997 en tant que Network Global Manager. Il rejoint le groupe PPR en 1999 en tant que *Network Global Manager* avant d'évoluer vers son rôle actuel, Directeur des Infrastructures au sein du groupe Kering.

De nationalité française, Vincent Schaal est diplômé de l'École nationale supérieure de physique de Strasbourg et titulaire d'un DEA en photonique.

Vincent Schaal a été désigné administrateur représentant les salariés par le Comité social et économique de Kering, lors de sa réunion du 22 juin 2022, pour un mandat de quatre ans à compter du 1^{er} août 2022.

Vincent Schaal est membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2024, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et aux quatre réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité global de 100 %).

Vincent Schaal n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2024 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Management
du risque



Leadership



Finance et
comptabilité



Gouvernance



Industrie

CSR

Responsabilité
sociale et
environnementale



Marketing



Technologie/
Numérique/
Cybersécurité



Innovation



Économie

2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

2.2.1 Évolution de la composition du Conseil d'administration et des Comités en 2024

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	le 9 janvier 2024 : Tidjane Thiam le 25 avril 2024 : Emma Watson	le 25 avril 2024 : Maureen Chiquet ⁽¹⁾ Dominique D'Hinnin Rachel Duan Giovanna Melandri	le 25 avril 2024 : Jean-Pierre Denis Le 1 ^{er} septembre 2024 : Concetta Battaglia ⁽²⁾
Comité d'audit	le 9 janvier 2024 : Tidjane Thiam	le 25 avril 2024 : Dominique D'Hinnin Rachel Duan	le 25 avril 2024 : Jean-Pierre Denis
Comité des rémunérations	le 9 janvier 2024 : Tidjane Thiam le 25 avril 2024 : Jean-Pierre Denis	le 25 avril 2024 : Dominique D'Hinnin	-
Comité des nominations et de la gouvernance	-	-	-
Comité de développement durable	le 25 avril 2024 : Emma Watson	le 25 avril 2024 : Giovanna Melandri	le 25 avril 2024 : Jean-Pierre Denis

⁽¹⁾ Ratification par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 de la cooptation de Mme Maureen Chiquet décidée par le Conseil d'administration le 18 juillet 2023 et ayant pris effet à compter du 1^{er} septembre 2023.

⁽²⁾ Le Comité d'entreprise européen a reconduit Mme Concetta Battaglia en qualité d'administratrice représentant les salariés à compter du 1^{er} septembre 2024, pour une nouvelle durée de quatre ans expirant le 1^{er} septembre 2028.

2.2.2 Renouvellements de mandats proposés à l'Assemblée générale du 24 avril 2025

Les mandats d'administrateurs de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, de la société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer, et de M. Baudouin Prot, arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

Au regard des évolutions récentes dans sa composition, avec l'arrivée de sept administrateurs indépendants au cours des trois dernières années, le Conseil d'administration réuni le 4 mars 2025 a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de ne pas proposer de nomination à l'Assemblée générale du 24 avril 2025 et de soumettre à son approbation le renouvellement des trois mandats arrivant à échéance, pour une nouvelle durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui se réunira en 2029.

- En cas de renouvellement du mandat d'administrateur de M. François-Henri Pinault, le Conseil d'administration confirmera ce dernier dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Kering. Cette formule de gouvernance, en adéquation avec la structure actionnariale du Groupe, dont la société Artémis est l'actionnaire de référence, demeure la mieux adaptée aux exigences opérationnelles actuelles, dans un secteur du luxe confronté à des défis importants. Cette structure, organisée autour de mesures garantissant un équilibre des pouvoirs, facilite l'élaboration des grandes orientations stratégiques par le Conseil, tout en offrant une réactivité et une agilité élevées dans la gestion quotidienne du Groupe.

À la tête de Kering depuis 2005, M. François-Henri Pinault a piloté la transformation du Groupe en un leader mondial du luxe. Il a bâti un portefeuille de maisons emblématiques aux positionnements complémentaires, couvrant les principaux segments de marché. Il a en outre privilégié la recherche de croissance organique, soutenue par un modèle de groupe intégré, et a fait du développement durable un pilier de sa

stratégie, positionnant Kering comme un pionnier en la matière. Entre 2013, année lors de laquelle PPR est devenu Kering, et 2024, le chiffre d'affaires des activités luxe a ainsi été multiplié par près de trois, et même par plus de quatre dans la joaillerie. M. Pinault a par ailleurs étendu l'activité du Groupe à deux segments adjacents, la lunetterie et, plus récemment, la beauté, qui génèrent aujourd'hui près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et un niveau élevé de profitabilité.

Sur les quatre derniers exercices (2021-2024), son taux d'assiduité global, incluant sa participation aux réunions du Conseil et du Comité de développement durable dont il est membre, s'établit à 100 %.

- La société Financière Pinault siège au Conseil d'administration depuis 2018. Outre Kering, elle possède notamment la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux, la maison française Courrèges, et CAA (Creative Artist Agency), la première agence de talents au monde. Elle est représentée au Conseil d'administration par Héloïse Temple-Boyer, sa Directrice générale adjointe. Avant de rejoindre Artémis (holding de Kering), en tant que Directrice des investissements, Héloïse Temple-Boyer a occupé des postes stratégiques au sein du Groupe Casino, après avoir exercé en fusions-acquisitions chez Rothschild & Cie et en capital-investissement au sein du fonds Advent. Ses fonctions chez Financière Pinault, ainsi que ses mandats au sein de sociétés telles que Christie's, CAA, Giambattista Valli ou encore la Compagnie du Ponant, lui assurent une connaissance fine du secteur du luxe. Elle apporte également au Conseil d'administration ses compétences managériales ainsi que son expertise en finance, fusions-acquisitions et gestion des risques.

Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, siège dans trois des quatre Comités du Conseil d'administration : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations et de la gouvernance. Sur les quatre derniers exercices (2021-2024), son taux d'assiduité, incluant sa participation aux réunions du Conseil et des trois Comités dont elle est membre, s'établit à 100 %.

- Administrateur de Kering, alors PPR, depuis 2005, après avoir siégé au Conseil de surveillance dès 1998, M. Baudouin Prot possède une connaissance approfondie du Groupe et de son histoire. Cette expérience au sein du Conseil lui confère une compréhension profonde du secteur et de ses enjeux. Ancien Président de BNP Paribas, il apporte au Conseil d'administration son expérience et sa vision stratégique de dirigeant d'une grande entreprise internationale, ainsi qu'une expertise financière notable. Membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis 2005 et administrateur au sein de grandes entreprises, il dispose d'une solide maîtrise des enjeux de gouvernance d'entreprise.

Sur les quatre derniers exercices (2021-2024), son taux d'assiduité global, incluant sa participation aux réunions du Conseil et du Comité des nominations et de la gouvernance dont il est membre, s'établit à 94 %.

La biographie et les compétences de ces trois administrateurs sont décrites à la section 2.1 ci-avant.

Si l'Assemblée générale approuve les résolutions correspondantes, la composition du Conseil d'administration sera identique à celle au 4 mars 2025 (décrite au paragraphe 2.1 ci-avant), avec treize administrateurs dont onze nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et deux, représentant les salariés, désignés par les instances représentatives du personnel. La part d'administrateurs indépendants sera maintenue à 64 % et la proportion de femmes à 55 %, ces proportions étant établies, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, hors administrateurs représentant les salariés. Six nationalités y seront représentées (américaine, britannique, chinoise, française, italienne et turque).

2.3 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration

2.3.1 Politique de diversité 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.

La politique de diversité du Conseil d'administration vise à assurer une pluralité et une complémentarité des profils, parcours et expériences de ses membres, favorisant l'expression d'une variété de perspectives et points de vue qui nourrit les échanges du Conseil et assure la qualité de ses délibérations. Une composition diverse contribue à garantir que les missions du Conseil d'administration sont accomplies avec l'indépendance, l'objectivité et le regard critique nécessaires.

En particulier, le Conseil d'administration veille à regrouper les expertises et compétences les plus pertinentes possibles au regard des enjeux et priorités stratégiques du Groupe. Il s'attache à maintenir un équilibre dans sa composition en termes de genre, d'indépendance, d'âge, d'ancienneté, de nationalité et d'origine culturelle.

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 2024. Les informations sont présentées au 31 décembre 2024.

Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2024								
Représentation équilibrée des hommes et des femmes	Respect de la loi Copé-Zimmermann qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les conseils Souhait de maintenir l'équilibre hommes-femmes au sein du Conseil	<p>Proportion de femmes ⁽¹⁾</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Proportion de femmes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>30 %</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>50 %</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>55 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>En 2024, le Conseil d'administration a accueilli deux nouvelles administratrices indépendantes : Mmes Rachel Duan et Giovanna Melandri. À la suite de ces nominations, décidées par l'Assemblée générale du 25 avril, la part de femmes au sein du Conseil d'administration s'établit à 55 % au 31 décembre 2024.</p>	Année	Proportion de femmes	2015	30 %	2023	50 %	2024	55 %
Année	Proportion de femmes									
2015	30 %									
2023	50 %									
2024	55 %									
Qualifications et expériences professionnelles	Complémentarité et diversité des profils en termes d'expertises et d'expériences professionnelles, tant sur le plan des fonctions exercées que des secteurs d'activité	<p>En 2024, le Conseil d'administration a renforcé son expertise et ses compétences avec l'arrivée de Mmes Rachel Duan et Giovanna Melandri et de M. Dominique D'Hinnin :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mme Rachel Duan apporte au Conseil d'administration une connaissance approfondie de l'environnement économique et social en Asie, ainsi que son expérience internationale de dirigeante. Mme Giovanna Melandri apporte au Conseil d'administration son expertise en développement durable et droits sociaux, ainsi qu'en finance et économie durables. M. Dominique D'Hinnin apporte au Conseil d'administration son parcours reconnu à des postes de direction, son expertise financière et son expérience en gouvernance d'entreprise. <p>Au 31 décembre 2024, les administrateurs couvrent les dix compétences principalement recherchées par le Conseil d'administration au regard des enjeux et priorités stratégiques du Groupe. Les expertises de chaque Administrateur sont présentées dans la matrice des compétences figurant au paragraphe 2.3.3 ci-après.</p>								
Internationalisation du Conseil	Favoriser une composition diversifiée en termes de nationalités et d'expériences à l'international, afin de refléter autant que possible la diversité géographique des activités du Groupe	<p>En réponse à la volonté des administrateurs, exprimée dans le cadre de l'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil et de ses Comités réalisée en 2023, d'internationaliser davantage le Conseil d'administration, au regard de l'exposition géographique des activités du Groupe, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale du 25 avril 2024 la nomination de Mmes Rachel Duan, de nationalité chinoise, et Giovanna Melandri, italienne et américaine. Suite à ces nominations, 6 nationalités sont représentées au sein du Conseil : américaine, britannique, chinoise, française, italienne et turque.</p> <p>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 ou ayant exercé des fonctions significatives à l'étranger.</p>								
Indépendance des administrateurs	Au moins un tiers d'administrateurs indépendants, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées	<p>Taux d'indépendance du Conseil ⁽¹⁾</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'indépendance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>40 %</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>64 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Taux d'indépendance	2015	40 %	2023	60 %	2024	64 %
Année	Taux d'indépendance									
2015	40 %									
2023	60 %									
2024	64 %									

⁽¹⁾ Pourcentage établi hors administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2024
Âge des Administrateurs	Maintien d'une diversité d'âges au Conseil Pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans (article 10 des statuts)	Les administrateurs ont entre 46 et 74 ans, avec une moyenne à 61 ans. Parmi eux, 39 % ont entre 45 et 59 ans, 46 % ont entre 60 et 70 ans et 15 % ont plus de 70 ans.
Ancienneté moyenne au sein du Conseil	Recherche d'une répartition équilibrée entre les administrateurs ayant une connaissance historique et approfondie du Groupe et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe	<p>Ancienneté moyenne : 7,6 ans</p>
Administrateurs représentant les salariés	Respect de l'obligation de comporter deux administrateurs représentant les salariés	Depuis 2014, un administrateur représentant les salariés est nommé par le Comité social et économique de Kering. 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. En 2024, le mandat de Mme Concetta Battaglia, administratrice représentant les salariés depuis le 2 septembre 2020, a été reconduit par le Comité d'entreprise européen le 1 ^{er} septembre, pour une nouvelle durée de 4 ans expirant le 1 ^{er} septembre 2028.

2.3.2 Indépendance des administrateurs

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la qualification d'administrateur indépendant est examinée par le Comité des nominations et de la gouvernance et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un nouvel administrateur et, en tout état de cause, chaque année pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

Pour examiner la qualification d'indépendant d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil retient comme grille d'analyse les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, lequel prévoit qu'est réputé indépendant l'administrateur qui répond cumulativement aux critères d'indépendance 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.

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.

Début 2025, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a analysé, 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 dans lequel chaque administrateur détient un mandat ou exerce des fonctions dirigeantes exécutives. Il en résultait qu'à l'exception de M. Serge Weinberg et Mme Yonca Dervisoglu, aucun des administrateurs, ni l'entité ou le groupe au sein duquel il détient un mandat ou exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Les administrateurs concernés n'ont participé ni au débat ni au vote concernant leur situation.

Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de M. Serge Weinberg. Ce dernier a accueilli des investissements du Groupe dans des fonds communs de placement gérés par Weinberg Capital Partners, la société de gestion d'actifs qu'il a fondée et préside. Le Comité des nominations et de la gouvernance a relevé que les frais de gestion réglés par Kering sur les actifs placés sous gestion s'élèvent, pour l'exercice 2024, à 825 068 euros soit 3,7 % du chiffre d'affaires de Weinberg Capital Partners, un montant supérieur au seuil indicatif de matérialité de 1 % fixé par le Conseil d'administration. Après examen, le Conseil d'administration a constaté l'absence de toute dépendance économique ou d'exclusivité entre Weinberg Capital Partners et Kering. Il a noté que (i) le montant des actifs confiés à la gestion des divers fonds concernés est amené à diminuer à court terme, entraînant une réduction mécanique des commissions versées à Weinberg Capital Partners, (ii) les frais de gestion réglés par Kering représentent 0,005 % de son chiffre d'affaires et (iii) les investissements dans ces fonds représentent 1,3 % des placements du Groupe. En complément de cette analyse quantitative, le Comité des nominations et de la gouvernance, puis le Conseil d'administration, ont procédé à une appréciation *in concreto* de l'engagement et de la liberté de parole de cet administrateur. À l'aune de ses interventions et prises de position lors des échanges avec la Direction et des débats du Conseil, ils ont relevé que M. Serge Weinberg contribue activement aux missions du Conseil d'administration, tant à l'élaboration des grandes orientations stratégiques qu'à la mission qui lui est dévolue de contrôle à l'égard de l'action de la Direction générale.

En conséquence, le Conseil d'administration a conclu à l'indépendance de M. Serge Weinberg.

Le Conseil d'administration a procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yonca Dervisoglu, Vice-Présidente Marketing EMEA du groupe Google, et des relations d'affaires entretenues en 2024 entre la société Google et Kering.

Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial, sont de part et d'autre très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration et ne sont pas de nature à influencer le vote de Mme Yonca Dervisoglu lors des délibérations du Conseil. Par ailleurs, elle n'a elle-même aucun lien d'affaires ou n'est membre d'aucun organe de gouvernance susceptible de générer un conflit

d'intérêts. Pour ces raisons, le Conseil d'administration considère-t-il Mme Yonca Dervisoglu comme indépendante.

Ainsi, il ressort de cette analyse que l'appréciation réalisée en 2024 demeure valable.

En conséquence, au 4 mars 2025, le Conseil d'administration compte 7 membres indépendants sur 11, les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le taux d'indépendance s'établit ainsi à 64 %, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande une proportion d'administrateurs indépendants « d'au moins un tiers ».

Le tableau ci-dessous présente la situation de chaque administrateur, au 4 mars 2025, au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP-MEDEF, étant précisé que « ✓ » représente un critère d'indépendance satisfait et « x » représente un critère d'indépendance non satisfait :

	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial avec un mandataire social	Ne pas être commissaire aux comptes	Durée de mandat inférieure à 12 ans	Absence de rémunération variable en numéraire ou en titres ou liée à la performance de Kering	Ne pas représenter un actionnaire important
François-Henri Pinault	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Concetta Battaglia ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Maureen Chiquet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yonca Dervisoglu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Pierre Denis	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Dominique D'Hinnin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rachel Duan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Giovanna Melandri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Baudouin Prot	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Vincent Schaal ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Véronique Weill	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Serge Weinberg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

⁽¹⁾ Administrateur représentant les salariés.

2.3.3 Expertises des administrateurs

Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, et, plus généralement, de toutes les parties prenantes de la Société, les administrateurs sont choisis pour leurs expertises et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe. Ainsi, le Conseil d'administration rassemble des administrateurs dotés d'une

expérience riche et variée, reconnus pour l'excellence de leur parcours professionnel et disposant des compétences nécessaires pour accompagner le Groupe dans le développement et la mise en œuvre de sa stratégie, dans toutes ses dimensions.

Principales compétences recherchées



Management du risque

Exercice de fonctions impliquant une maîtrise de la gestion des risques de l'entreprise



Leadership

Exercice d'une influence significative dans la sphère publique / professionnelle



Finance et comptabilité

Expérience en finance d'entreprise, M&A ou finance de marché, dans le cadre du parcours professionnel



Gouvernance

Expérience à des postes de direction générale ou d'administrateur dans des grands groupes cotés ou groupes de dimension internationale



Industrie

Solide expertise et / ou expérience dans le secteur du luxe, de la mode ou de la beauté, connaissance approfondie de l'environnement concurrentiel du Groupe

CSR

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Expérience dans la gestion des enjeux environnementaux ou sociaux dans le cadre du parcours professionnel, engagement public significatif sur ces sujets



Marketing

Expertise dans le marketing acquise par la formation ou le parcours professionnel



Technologie, Numérique et Cybersécurité

Expérience dans le secteur des nouvelles technologies ou du numérique ou dans des sociétés ayant un fort ancrage technologique et /ou numérique



Innovation

Expérience technique ou managériale dans les métiers de l'innovation ou de la R&D ou dans des sociétés ayant un fort ancrage en innovation ou R&D



Économie

Expertise en matière d'économie, acquise soit par la formation soit le parcours professionnel

Matrice des compétences du Conseil d'administration

	Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie, numérique et cybersécurité	Innovation	Économie
										
François-Henri Pinault	●	●	●	●	●	●				
Véronique Weill	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Dominique D'Hinnin	●	●	●	●				●		●
Serge Weinberg	●	●	●	●	●	●			●	●
Giovanna Melandri	●	●	●			●	●		●	●
Jean-Pierre Denis	●	●	●	●	●	●				●
Concetta Battaglia	●				●	●				
Maureen Chiquet	●	●		●	●	●	●	●	●	
Yonca Dervisoglu		●		●		●	●	●	●	
Rachel Duan	●	●	●	●			●		●	●
Héloïse Temple-Boyer	●	●	●	●	●		●			●
Baudouin Prot	●	●	●	●	●					●
Vincent Schaal	●							●		
Nombre d'administrateurs concernés	12	11	9	10	7	8	6	5	6	8
Pourcentage d'administrateurs concernés	92 %	85 %	69 %	77 %	54 %	62 %	46 %	38 %	46 %	62 %

2.3.4 Processus de sélection des administrateurs

Définition des critères de sélection

- Définition par le Conseil du profil et des compétences recherchés, au regard notamment des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG) et de la politique de diversité du Conseil
- Établissement par le CNG des critères de sélection

Recrutement

- Identification de candidats, le cas échéant avec l'appui d'un cabinet externe spécialisé
- Échanges entre le Président du CNG et les membres du Comité sur les candidats identifiés
- Entretiens organisés avec le Président du CNG afin d'évaluer les compétences, la disponibilité et la motivation des candidats identifiés
- Établissement d'une liste de candidats à soumettre au CNG

Sélection

- Analyse par le CNG des profils proposés : adéquation avec les besoins identifiés, vérification du respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF (indépendance, cumul des mandats...)
- Recommandation du CNG au Conseil d'administration

Décision du Conseil

- Examen par le Conseil d'administration des candidatures sélectionnées
- Décision du Conseil : nomination ou, le cas échéant, cooptation, de l'administrateur / administratrice sélectionné(e) soumise à l'approbation de l'Assemblée générale

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres, avec pour objectif permanent une composition optimale, en cohérence avec la politique de diversité de sa composition (telle que décrite ci-avant).

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur les évolutions souhaitables de sa composition à court et moyen terme, en s'appuyant notamment sur les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance. Avant chaque renouvellement de mandat, lorsqu'un siège d'administrateur vient à être vacant, et, plus généralement, lorsque le Conseil d'administration souhaite étendre ou modifier sa composition, le Comité des nominations et de la gouvernance revoit la composition du Conseil et de ses Comités et en évalue les besoins en termes de compétences, d'expérience et de diversité des profils.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance a mis en place une procédure de sélection des administrateurs. Elle s'applique à tous les membres du Conseil, à l'exception des administrateurs représentant les salariés qui sont désignés, en application de l'article 10 des statuts de la Société et conformément aux dispositions légales en la matière, par le Comité social et économique ou le Comité d'Entreprise Européen.

Le Conseil d'administration définit, avec l'appui du Comité des nominations et de la gouvernance, le type de profils et de compétences recherchés, en considération des conclusions de l'évaluation interne du Conseil conduite chaque année, à l'occasion de laquelle les administrateurs sont invités à donner leur point de vue sur la composition du Conseil et les éventuels besoins qu'ils identifient en la matière, ainsi que des conclusions de l'évaluation externe conduite au minimum tous les trois ans, dans le cadre de laquelle il est demandé à un consultant externe indépendant de cartographier les expertises et de faire le point sur les éventuels besoins. Les attentes et observations formulées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial ainsi que les recommandations des instances de place et meilleures pratiques observées sont également prises en compte.

Le Comité des nominations et de la gouvernance établit, sur la base des souhaits exprimés par le Conseil et au regard de la politique de diversité de sa composition, les critères de sélection des nouveaux administrateurs. Il engage, sous le pilotage de son Président, le processus de recrutement, le cas échéant avec l'appui d'un cabinet externe spécialisé dans la recherche d'administrateurs.

Les candidats présélectionnés rencontrent le Président du Comité des nominations et de la gouvernance. Lors de ces entretiens, le parcours du candidat, ses motivations et sa disponibilité sont discutés de manière approfondie.

Une liste de candidats est ensuite proposée au Comité des nominations et de la gouvernance, qui analyse l'expérience, les qualités professionnelles et personnelles et les talents de chaque candidat au regard des besoins identifiés et de la politique de diversité du Conseil d'administration (internationalisation, représentation des femmes et des hommes, expertises, âges, etc.). Les compétences des candidats sont évaluées au regard d'éléments concrets, tels que la formation, la carrière et les accomplissements professionnels. Le Comité vérifie également l'adéquation des profils retenus avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de composition du Conseil d'administration (indépendance, cumul des mandats). À la suite de cette analyse, le Comité formule sa recommandation au Conseil d'administration.

Le Conseil examine les différentes candidatures sélectionnées et décide, selon les cas, de coopter le candidat, cette cooptation étant soumise à ratification par l'Assemblée générale, ou de proposer sa nomination à l'Assemblée générale.

3 - CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1 Missions du Conseil d'administration

3.1.1 Rôle et missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

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. Il 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 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.

3.1.2 Implication du Conseil en matière extra-financière

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Les quatre Comités spécialisés du Conseil sont impliqués dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière, chacun sur les sujets relevant de son domaine d'expertise, tout en assurant la coordination de leurs activités respectives afin de garantir une approche transversale de ces questions. Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, mis à jour le 3 décembre 2024, le rôle de chacun des quatre Comités sur les questions de durabilité est le suivant :

- **Le Comité d'audit** supervise les processus d'élaboration et de contrôle de l'information en matière de durabilité, en complément de l'information comptable et financière. Il assure le suivi la cartographie des risques du Groupe, en ce compris les risques en matière de durabilité, et veille à la pertinence et à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe.

- **Le Comité de développement durable** assiste le Conseil d'administration dans le pilotage des sujets de développement durable. Il participe à la définition de la stratégie de développement durable du Groupe, y compris en matière de décarbonation et changement climatique ainsi que de biodiversité, et assure le contrôle de son exécution. Il veille à la prise en compte des enjeux, risques et opportunités de développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.
- **Le Comité des rémunérations** veille à ce que des objectifs de durabilité en ligne avec les engagements du Groupe soient intégrés dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. Il en évalue le niveau d'atteinte en considération des actions et réalisations concrètes.
- **Le Comité des nominations et de la gouvernance** débat des questions de gouvernance liées à la composition et au fonctionnement du Conseil d'administration. À ce titre, il veille notamment à ce que la compétence en matière de responsabilité sociale et environnementale soit suffisamment représentée au sein du Conseil. Il assure le suivi des plans de succession du management ainsi que de la politique de mixité des instances dirigeantes. Il examine par ailleurs les politiques du Groupe en matière de ressources humaines.

Afin de favoriser l'intégration des questions de durabilité dans les travaux du Conseil d'administration, des réunions conjointes ont été instaurées entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable. Mise en œuvre pour la première fois et à deux reprises en 2024, cette initiative vise à encourager une réflexion commune sur les sujets connexes aux deux Comités – en particulier les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité ainsi que l'information de durabilité du Groupe – selon une approche pluridimensionnelle. Lors de ces réunions tenues en 2024, les deux Comités ont assuré ensemble le suivi de l'élaboration du rapport de durabilité du Groupe (pour plus de détail, voir la description des travaux du Comité d'audit en 2024 à la section 3.4.2 ci-après).

Chaque réunion des Comités fait l'objet d'un compte rendu au Conseil d'administration, permettant une information et un dialogue régulier du Conseil sur les sujets de nature extra-financière étudiés en Comité. Certains sujets peuvent également faire l'objet d'un point dédié à l'ordre du jour des séances du Conseil.

En outre, le Conseil d'administration a créé en son sein deux fonctions dotées de prérogatives en matière ESG (environnement, social, gouvernance) qui contribuent à une intégration renforcée de ces sujets aux travaux du Conseil :

- le Référé climat, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.5 du présent chapitre, s'assure de la prise en compte des enjeux climatiques par le Conseil d'administration, dans une approche à long terme ;
- l'Administratrice référente, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.4 du présent chapitre, assure, en coordination avec le Président du Conseil d'administration, le rôle de porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG et remonte au Conseil leurs interrogations et observations en la matière. Ce rôle est tenu depuis 2022 par Mme Véronique Weill, dont la participation aux quatre Comités spécialisés du Conseil contribue à assurer la transversalité de ces sujets dans les travaux du Conseil d'administration et de ses Comités.

Par ailleurs, le Groupe a créé en 2022 un département dédié à la Finance durable, dont les missions sont, entre autres de :

- assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe ;
- assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de reporting extra-financier et de Finance verte ; et
- s'assurer de l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les processus de gestion et de prise de décision du Groupe, notamment en matière d'investissements et de fusions-acquisitions.

Ses travaux permettent de renforcer la qualité et le niveau de granularité de la donnée extra-financière du Groupe et alimentent l'information transmise au Conseil d'administration en matière extra-financière, contribuant ainsi à nourrir ses échanges.

3.1.3 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

Sur proposition de la Direction générale, le Conseil détermine des objectifs de parité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes, s'inscrivant dans la mise en œuvre de la politique Inclusion et Diversité du Groupe. Les principes de diversité, appliqués à la composition du Conseil d'administration, s'étendent de manière générale au sein du Groupe, se concrétisant par une politique de mixité mise en œuvre au sein des instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique, à la date du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, le Comité exécutif comprend six femmes sur un total de treize membres.

La création, en 2019, d'une direction Inclusion et Diversité 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. 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 la parité femmes-hommes, est pris en compte dans

la détermination de la rémunération variable annuelle et la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Une description de ces critères figure en section 5 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 inclusive à tous les niveaux de l'organisation.

Kering a identifié et mis en place un plan d'action pour atteindre la parité femmes-hommes à horizon 2025, et ce en particulier au sein des instances dirigeantes du Groupe (à savoir au sein du Top 450). Pour y parvenir, le Groupe met l'accent sur :

- la promotion de la parité dans les processus de recrutement avec, notamment, la mise en place d'actions de formation sur les biais inconscients au plus haut niveau ;
- la représentation des femmes dans le développement des talents et les plans de succession ;
- le suivi des promotions au sein du Groupe ventilé par sexe 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 ;
- le développement de compétences via des programmes spécifiques, tels que la formation au leadership et le mentorat pour soutenir les talents féminins (par exemple, le programme EVE - voir la section 3.1.4.1 du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- la mise en place d'une politique de parentalité mondiale ;
- l'analyse du *Gender Listening Index* mis en place dans le cadre de l'enquête annuelle *Kering Employees Listening Survey* pour mieux comprendre les attentes et le ressenti des collaboratrices et mettre en place des actions concrètes visant à améliorer l'expérience employé au sein du Groupe ;
- le déploiement du réseau interne *Women In Luxury (WIL)* en faveur de l'égalité de genre.

Au 31 décembre 2024, la proportion de femmes au sein du Top 450 est de 45 %.

3.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil.

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance et figure dans son intégralité sur le site internet de la Société.

Le règlement intérieur du Conseil a fait l'objet d'une mise à jour le 3 décembre 2024 afin notamment de :

- ajuster les missions du Comité d'audit, notamment au regard de la transposition en droit français de la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - dite « CSRD ») et, plus généralement, apporter des éclaircissements sur le rôle de chacun des Comités en matière de durabilité ;
- refléter des pratiques de gouvernance établies, en y intégrant la fonction de Référent climat et y précisant les principes relatifs à la composition du Conseil d'administration (politique de diversité et indépendance des membres), la composition des Comités, au fonctionnement du Conseil et à la déontologie attendue des administrateurs.

3.2.1 Durée et échelonnement des mandats

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour un mandat de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser un renouvellement harmonieux, 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 un échelonnement des mandats dans le temps.

Ainsi, trois mandats arriveront à échéance en 2025, quatre en 2026 et quatre en 2028.

Il est rappelé que les administrateurs représentant les salariés sont désignés, en application de l'article 10 des statuts, et conformément aux dispositions légales en matière, par le Comité social et économique ou le Comité d'entreprise européen pour une durée de quatre ans.

3.2.2 Réunions

Le Conseil d'administration se réunit sur convocation de son Président, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins quatre fois par an, le cas échéant par des moyens de télécommunication, conformément au règlement intérieur du Conseil. En 2024, le Conseil d'administration s'est réuni 9 fois. Par ailleurs, 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.

3.2.3 Executive sessions

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, il est organisé au moins une fois par an, sous la conduite de l'Administrateur référent, une *executive session*, c'est-à-dire une réunion des administrateurs sans la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou tout autre membre de la direction. Ce format permet aux administrateurs non exécutifs d'échanger sur le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration, la stratégie et la performance du Groupe ainsi que la performance et la rémunération de la Direction générale, et, plus généralement, sur tous sujets souhaités. Le Conseil d'administration considère unanimement que cette pratique participe d'une bonne gouvernance.

En 2024, une *executive session* a été organisée et animée par l'Administratrice référente, le 3 décembre. Les administrateurs ont bénéficié, à cette occasion, d'une formation conduite par un expert externe sur les droits et devoirs liés à leur mandat, notamment en matière boursière. Le 10 février 2025, une nouvelle *executive session* a été organisée, au cours de laquelle l'Administratrice référente a présenté aux administrateurs les résultats de l'évaluation interne du Conseil d'administration et des Comités réalisée en début d'année. Cette session a permis aux administrateurs d'examiner les résultats de cette évaluation et de discuter des axes prioritaires d'amélioration identifiés (pour plus d'informations sur cette évaluation, voir la section 3.3 ci-après).

3.2.4 Information des administrateurs

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 ainsi que le projet de procès-verbal de la précédente réunion.

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. Ils ont également des contacts réguliers avec les dirigeants du Groupe, qui interviennent lors des séminaires stratégiques et des réunions du Conseil d'administration et des Comités en fonction des sujets à l'ordre du jour et de l'actualité du Groupe.

Chaque administrateur peut également, sur demande, rencontrer les dirigeants du Groupe et des maisons en dehors des réunions du Conseil d'administration pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Le Conseil d'administration peut engager tous conseils ou consultants externes afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités peuvent également recourir à des experts extérieurs à la Société, aux frais de celle-ci, et entendre toute personne lorsqu'ils le jugent utile.

Tout au long de l'année, sont transmises aux administrateurs une revue de presse quotidienne sur Kering et son environnement ainsi que des synthèses régulières des notes d'analystes financiers. Une revue de presse hebdomadaire dédiée aux aspects stratégiques de l'activité du Groupe est également mise à leur disposition.

3.2.5 Accueil et formation des administrateurs

Une attention particulière est portée à l'intégration et la formation des administrateurs.

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, les nouveaux administrateurs bénéficient d'un programme d'intégration leur permettant de mieux appréhender l'activité et les enjeux et priorités stratégiques du Groupe, son organisation interne, sa culture et celle de ses maisons, ainsi que sa gouvernance. Dans ce cadre :

- il leur est remis un dossier d'accueil comprenant les documents nécessaires à la compréhension de l'activité du Groupe, le règlement intérieur du Conseil, les règles de déontologie boursière et de prévention des conflits d'intérêts, les statuts, les comptes rendus des réunions du Conseil et Comités spécialisés auxquels ils appartiennent sur les cinq derniers exercices ; et
- des entretiens individuels sont organisés avec le Président-Directeur général, l'Administratrice référente et des dirigeants du Groupe et de ses maisons.

Tout au long de leur mandat, les administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Les administrateurs représentant les salariés bénéficient en outre d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ces formations internes et externes sont organisées par la Société et à la charge exclusive de celle-ci.

En 2024, les administrateurs ont reçu, à l'occasion de la réunion des administrateurs non exécutifs (*executive session*) du 3 décembre 2024, une formation, réalisée par un expert externe, sur les droits et devoirs résultant de leur mandat, en particulier sur leurs obligations en matière boursière. En 2023, une formation spécifique sur le Climat avait été organisée le 4 mai, conformément au souhait exprimé par les administrateurs dans le cadre de l'évaluation interne du Conseil d'administration et des Comités conduite fin 2022.

Une nouvelle formation, relative à la directive européenne « CSRD » (enjeux de durabilité, implications pour le Groupe), est programmée pour 2025.

3.2.6 Déontologie des administrateurs

Les administrateurs sont tenus d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Ils se doivent d'être assidus et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités. Ils assistent à l'Assemblée générale des actionnaires.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, lesquelles sont réputées présenter un caractère confidentiel, chaque administrateur (étant rappelé à toutes fins utiles, qu'il n'est pas opéré de distinction entre l'administrateur personne physique et le représentant permanent mandataire de la personne morale administrateur) ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil et des Comités, sont astreints à une obligation de confidentialité, dépassant la simple obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, ainsi qu'à une obligation générale de réserve sur toutes les affaires du Conseil et du Groupe, et ce, sans préjudice des dispositions légales applicables à la transmission d'informations privilégiées.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur du Conseil d'administration fixe également les règles relatives aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société. À cet égard :

- les administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres de la Société et instruments financiers liés 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. Cette obligation d'abstention 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 ;
- les administrateurs sont tenus, conformément à la réglementation en vigueur, de déclarer à la Société et à l'Autorité des marchés financiers, toute transaction sur les titres de la Société effectuée par eux ou les personnes qui leur sont étroitement liées au sens de la réglementation. Les transactions réalisées dans ce cadre au cours de l'exercice 2024 sont présentées à la section 4.5 ci-après.

En application du règlement intérieur du Conseil d'administration, à l'exception des administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce, les administrateurs doivent être actionnaires à titre personnel et posséder, conformément à l'article 10 des statuts, au moins 50 actions de la Société. À défaut de les détenir lors de leur entrée en fonction, ils sont tenus d'en faire l'acquisition dans les six mois suivants leur nomination.

3.2.7 Prévention des conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque administrateur est tenu d'informer le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur référent 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. Tout administrateur doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote sur toute délibération le 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.

Le Conseil d'administration évalue chaque année l'indépendance des administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

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.

3.2.8 Présidence d'honneur

L'article 12 des statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoient la possibilité pour le Conseil de nommer un Président d'honneur qui peut assister aux réunions du Conseil avec voix consultative. Le 19 mai 2005, M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, a été nommé Président d'Honneur, une nomination confirmée par le Conseil le 27 avril 2017. Depuis sa nomination, M. François Pinault n'a assisté à aucune réunion du Conseil d'administration.

3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

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 et celui de ses Comités, ainsi que sur la contribution individuelle de chaque administrateur. Tous les trois ans, une évaluation formalisée est réalisée, le cas échéant avec l'appui d'un consultant externe indépendant.

3.3.1 Procédure d'évaluation du Conseil d'administration et des Comités

Les modalités de chaque type de l'évaluation (interne ou externe) sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	 ÉVALUATION INTERNE	 ÉVALUATION EXTERNE
Lancement du processus d'évaluation	Préparation de l'évaluation par l'Administratrice référente, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'Administration (Directeur Juridique du Groupe)	Sélection d'un consultant externe indépendant et définition du processus d'évaluation par l'Administratrice référente avec l'appui du Secrétaire du Conseil d'administration
Questionnaire écrit	Envoi aux Administrateurs d'un questionnaire écrit	Envoi par le consultant externe aux Administrateurs d'un questionnaire écrit
Entretiens individuels	Conduite d'entretiens individuels entre l'Administratrice référente et les Administrateurs, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque Administrateur	Conduite d'entretiens individuels entre le consultant externe et les Administrateurs, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque Administrateur
Compilation	Compilation des résultats réalisée par le Secrétaire du Conseil d'administration et revue par l'Administratrice référente	Compilation des résultats réalisée par le consultant externe et revue par l'Administratrice référente et le Secrétaire du Conseil d'administration
Restitution	Restitution des résultats de l'évaluation par l'Administratrice référente au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'administration et débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire	Restitution des résultats de l'évaluation par le consultant externe au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'administration et débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire
Plan d'actions	Définition par le Conseil d'une feuille de route au regard des axes d'amélioration identifiés et suivi de sa mise en œuvre	

3.3.2 Évaluation interne conduite en 2025

Fin 2023, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a procédé, avec un an d'avance sur le calendrier, à une évaluation formalisée de son fonctionnement conduite par un consultant externe indépendant, Egon Zehnder, sous la supervision de l'Administratrice référente. Les conclusions de cette évaluation sont présentées en détail dans le Document d'enregistrement universel 2023 de Kering, disponible sur son site internet.

Début 2025, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation interne de son fonctionnement, conduite par l'Administratrice référente. Les administrateurs ont été invités à répondre à diverses questions sur le Conseil via un questionnaire et se sont chacun entretenu avec l'Administratrice référente.

Un compte rendu de cette évaluation a été transmis aux administrateurs et ses résultats ont été restitués par l'Administratrice référente puis débattus lors de la réunion des administrateurs non exécutifs du 10 février 2025. Le résumé des conclusions figure ci-dessous :

Cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- la composition, le rôle et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- les réunions et travaux du Conseil d'administration ;
- les relations du Conseil avec la Direction générale ;
- la composition, le fonctionnement et les travaux des Comités ;
- la contribution individuelle de chaque administrateur ;
- la formation des administrateurs ; et
- l'intégration des nouveaux administrateurs.

Principaux points forts

- Gouvernance solide et adaptée, avec des mécanismes assurant un équilibre des pouvoirs
- Renforcement de la composition du Conseil avec l'arrivée de trois administrateurs indépendants en 2024, apportant une meilleure connaissance des marchés américains et asiatiques ainsi qu'une expertise en finance et RSE / Climat
- Performance collective du Conseil jugée très satisfaisante, avec un fonctionnement harmonieux, porté par un haut niveau de compétences, de professionnalisme et des échanges de qualité
- Atmosphère de confiance, favorisant une liberté de parole
- Contribution de l'Administratrice référente saluée, notamment pour son rôle en matière de gouvernance et de cohésion du Conseil
- Présentations et dossiers de qualité, facilitant les travaux du Conseil
- Renforcement des interactions avec le management, notamment par la présence systématique des deux Directeurs généraux adjoints aux réunions et l'audition des Directeurs Généraux des maisons lors du séminaire stratégique annuel
- Accès satisfaisant à la formation
- Comités spécialisés (audit, rémunérations, nominations et gouvernance, et développement Durable) jugés efficaces, bien informés et composés de manière pertinente

Axes d'amélioration identifiés

- Élargir la représentation internationale au sein du Conseil (États-Unis, Moyen-Orient)
- Poursuivre et intensifier les interactions avec les directeurs généraux des maisons
- Dédier davantage de temps aux enjeux business et commerciaux, ainsi qu'aux thématiques de ressources humaines, cybersécurité, IA, et conformité
- Poursuivre les efforts pour une transmission des documents le plus en amont possible des réunions du Conseil d'administration et des Comités

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

3.4.1 Travaux du Conseil d'administration en 2024 et jusqu'au 4 mars 2025

En 2024, le Conseil d'administration s'est réuni à 9 reprises (y compris par visioconférence). Ses travaux au cours de l'exercice et jusqu'au 4 mars 2025, ont notamment porté sur les sujets suivants :

Comptes et gestion financière

- Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels
- Présentation par les commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux sur les comptes consolidés annuels et semestriels
- Proposition de dividende 2023 et 2024 aux Assemblées générales 2024 et 2025
- Examen et arrêtés des résultats trimestriels en présence des commissaires aux comptes
- Examen et approbation du budget annuel du Groupe pour 2024 et 2025
- Examen régulier de la situation financière du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et d'endettement, et suivi du programme obligataire
- Examen du renouvellement des délégations financières consenties à la Direction générale
- Suivi du processus d'appel d'offres pour la nomination d'un nouveau commissaire aux comptes titulaire, en vue de l'échéance du mandat de Deloitte & Associés en 2026
- Examen des travaux et recommandations du Comité d'audit

Activité du Groupe et stratégie

- Points d'étape réguliers sur la marche des affaires
- Suivi de la performance et de la stratégie de Gucci
- Examen, autorisation et suivi de projets immobiliers s'inscrivant dans le cadre de la stratégie immobilière sélective de Kering
- Information sur les changements de gouvernance à la tête des maisons
- Revue trimestrielle de la cartographie des risques du Groupe
- **Séminaire stratégique annuel** : chaque année, une réunion sur deux jours est consacrée à la présentation de sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles, en complément des points régulièrement abordés au cours de l'exercice. Ce séminaire constitue un moment privilégié d'échanges entre les administrateurs et la direction du Groupe et de ses Maisons. En 2024, le séminaire stratégique a porté notamment sur les thèmes suivants, avec une intervention des dirigeants en charge de ces questions :
 - Examen des *Brand Books* de Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta et Balenciaga, de leur stratégie, performance et trajectoire
 - Point sur la performance et la stratégie de Boucheron
 - Revue annuelle de la cartographie des risques du Groupe
 - Point sur l'intelligence artificielle : enjeux pour l'industrie du luxe et pour le Groupe ; gouvernance de l'IA au sein du Groupe ; risques et opportunités identifiées ; stratégie de l'entreprise en matière d'IA ; intégration opérationnelle de l'IA dans les processus du Groupe
- Examen des travaux et recommandations du Comité d'audit

Gouvernance

- Revue et adoption du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise
- Examen de la composition du Conseil d'administration et des Comités en vue des mandats arrivant à échéance en avril 2024 et 2025
- Proposition de nomination de trois nouveaux administrateurs indépendants à l'Assemblée générale du 25 avril 2024 : Mmes Rachel Duan et Giovanna Melandri et M. Dominique D'Hinnin
- Proposition de renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Denis, arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 25 avril 2024
- Fin du mandat de Mme Emma Watson à l'issue de l'Assemblée générale du 25 avril 2024
- Révision de la composition des Comités à la suite des nominations décidées lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024
- Proposition de renouvellement des mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 : M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer et M. Baudouin Prot
- Convocation des Assemblées générales 2024 et 2025 : arrêté de l'ordre du jour, des résolutions soumises aux actionnaires et du rapport du Conseil sur les résolutions ; revue des réponses aux questions écrites des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale 2024
- Suivi des résultats de l'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration conduite en 2023 par un consultant externe indépendant et mise en œuvre de la feuille de route élaborée à la suite de cette évaluation
- Mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'administration et des Comités
- Suivi des échanges avec les investisseurs sur les sujets de gouvernance, dans le cadre du *roadshow* ESG auquel participe l'Administratrice référente
- Examen annuel de l'indépendance des administrateurs
- Point annuel sur les conventions réglementées
- Examen des travaux et recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance

Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la performance du Président-Directeur général pour les exercices 2023 et 2024, ainsi que de celle du Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023, et fixation du montant de la rémunération variable annuelle au titre de ces exercices Examen et arrêté de la politique de rémunération du Président-Directeur général et des administrateurs pour les exercices 2024 et 2025 Examen du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2021 Adoption du plan annuel d'attribution gratuite d'actions de performance allouées au Président-Directeur général et à certains salariés du Groupe Adoption du plan d'attribution complémentaire et exceptionnelle d'actions gratuites allouées à certains salariés du Groupe Revue des ratios d'équité Examen des travaux et recommandations du Comité des rémunérations
Responsabilité sociale et environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Décision de confier au Comité d'audit la supervision du processus d'élaboration de l'information de durabilité publiée par la Société, avec une revue conjointe entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable Proposition à l'Assemblée générale du 25 avril 2024 de nommer le collège actuellement en charge de la certification des comptes en qualité de commissaires aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité de la Société Approbation de la Déclaration de performance extra-financière 2023 et des états de durabilité 2024 Approbation de la Déclaration contre l'esclavage (<i>Modern Slavery Act</i>) Compte rendu du Référent climat suivi d'un débat sur la stratégie du Groupe en matière de décarbonation Examen des travaux et recommandations du Comité de développement durable
Réunions des administrateurs non exécutifs <i>(executive sessions)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Formation des administrateurs par un expert externe sur les devoirs et obligations liés à leur mandat, notamment en matière boursière Restitution par l'Administratrice référente des résultats de l'évaluation interne du Conseil d'administration et des Comités, réalisée au début de l'année 2025, et discussion sur la feuille de route du Conseil (pour plus d'informations sur cette évaluation, voir la section 3.3.2 ci-avant). <p>Ces réunions se sont tenues le 3 décembre 2024 et le 10 février 2025.</p>

En 2024, le taux d'assiduité moyen aux réunions du Conseil d'administration s'élève à 95 %. Le détail par réunion est présenté ci-dessous :

Dates	Taux d'assiduité
7 février 2024	91 %
28 février 2024	91 %
20 mars 2024	100 %
25 avril 2024 (pré-Assemblée générale)	100 %
25 avril 2024 (post-Assemblée générale)	100 %
24 juillet 2024	77 %
2 octobre 2024	92 %
29 et 30 octobre 2024	100 %
3 décembre 2024	100 %

Ont également participé aux séances du Conseil d'administration :

- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- le Délégué du Comité social et économique ;
- les deux Directeurs généraux adjoints, ensemble ou individuellement ;
- et ponctuellement, la Directrice financière, les dirigeants de certaines des maisons ou fonctions et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances, ainsi que les commissaires aux comptes.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire du Conseil en concertation avec la Direction générale, en tenant compte des travaux des Comités spécialisés et des éventuelles 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, les administrateurs reçoivent, via une solution sécurisée de partage de fichier, un dossier comprenant l'ordre du jour de la réunion, la documentation associée et le projet de procès-verbal de la séance précédente.

Le procès-verbal de chaque réunion est soumis à approbation lors de la séance suivante.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets sont préalablement examinés par les Comités spécialisés selon leur domaine de compétence, afin d'éclairer les travaux et décisions du Conseil. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte rendu des travaux réalisés par les Comités au cours des séances précédentes est présenté par leur Président.

3.4.2 Comités spécialisés

Comité d'audit

Composition au 4 mars 2025

Dominique D'Hinnin	Président	Indépendant
Jean-Pierre Denis - Référent climat	Membre	Non indépendant
Rachel Duan	Membre	Indépendante
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Membre	Non indépendante
Véronique Weill - Administratrice référente	Membre	Indépendante
Serge Weinberg	Membre	Indépendant



67 %

d'administrateurs
indépendants



97 %

taux de présence
en 2024



7

réunions
au cours de l'exercice 2024
dont deux conjointes avec le
Comité de développement
durable

Le Comité d'audit est présidé par M. Dominique D'Hinnin, administrateur indépendant, qui succède à M. Tidjane Thiam, démissionnaire le 9 janvier 2024. Entre cette date et la nomination de M. Dominique D'Hinnin par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, l'intérim a été assuré par M. Jean-Pierre Denis.

Au 4 mars 2025, 67 % des membres du Comité d'audit sont des administrateurs indépendants. Aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Telles que l'illustrent leurs biographies respectives présentées à la section 2.1 ci-avant, l'ensemble des membres du Comité d'audit possède une expertise financière ou comptable, combinée à une expérience dans la direction générale et opérationnelle de grandes entreprises ou d'établissements bancaires.

Missions

Les missions, les moyens et le fonctionnement du Comité d'audit sont décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, mis à jour le 3 décembre 2024 afin, notamment, de préciser les missions du Comité au regard de la transposition en droit français de la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - dite « CSRD »).

Le Comité d'audit a pour mission principale d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières, et en matière de durabilité.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit est notamment chargé de :

- examiner les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- suivre la mise en œuvre et l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques concernant l'information comptable et financière ainsi que l'information en matière de durabilité. Il examine régulièrement la cartographie des risques du Groupe et s'assure que les principaux risques sont identifiés et gérés ;

- suivre le contrôle légal des comptes annuels et semestriels et la certification des informations en matière de durabilité. Il pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité, suit la réalisation de leurs missions, examine chaque année leurs honoraires et apprécie les conditions de leur indépendance.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie notamment sur les travaux des directions financière, de l'audit interne, et juridique ainsi que des commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit fait régulièrement rapport et formule tout avis ou recommandation au Conseil d'administration dans les domaines de sa compétence. Ses réunions donnent lieu à un compte rendu systématique au Conseil d'administration, écrit et approuvé.

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 de la convention d'assistance conclue entre Kering et Artémis (une description de ce contrat figure au sein de la note 31.1 sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Travaux du Comité d'audit en 2024 et jusqu'au 4 mars 2025

En 2024, le Comité s'est réuni à sept reprises, dont deux conjointement avec le Comité de développement durable. Le taux d'assiduité moyen sur l'année 2024 s'élève à 97 %. Une nouvelle réunion conjointe entre les deux Comités s'est tenue le 12 février 2025.

La Directrice financière, le Directeur de l'audit interne et le Directeur du contrôle financier du Groupe ont participé à chaque réunion pour présenter leurs travaux et répondre aux questions des membres. Ont également été entendus le Directeur juridique, la Directrice de la conformité, le Directeur de la cybersécurité, le Responsable de la protection des données et le Directeur de la propriété intellectuelle. Par ailleurs, les commissaires aux comptes ont assisté à l'ensemble des réunions.

Au cours de l'année 2024 et jusqu'au 4 mars 2025, le Comité d'audit a traité notamment les sujets suivants :

Élaboration de l'information comptable et financière	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, des engagements hors bilan et des points d'attention de la clôture, commentés par la direction financière du Groupe et analysés en présence des commissaires aux comptes • Présentation par les commissaires aux comptes de leurs travaux et conclusions sur les comptes sociaux et consolidés (dont les points clés de l'audit) • Revue des documents d'information comptable et financière liés aux comptes consolidés annuels et semestriels • Suivi de la performance par rapport au budget • Suivi de la performance boursière
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la situation financière du Groupe, de l'évolution de la dette et de la stratégie de financement
Audit interne, contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des activités de l'audit interne : principaux audits réalisés en 2024, conclusion des travaux et plans d'action mis en place • Examen du plan d'audit et des missions de contrôle pour 2025 • Présentation des résultats 2023 de la campagne de questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne complétés par les maisons et les boutiques et de la campagne conduite au premier trimestre 2024 auprès des boutiques • Examen du dispositif de contrôle interne du Groupe et des activités de contrôle interne • Synthèse des revues de contrôle interne réalisées en 2024 par les commissaires aux comptes • Examen régulier de la cartographie des risques du Groupe, y compris les risques en matière de durabilité, et suivi des audits réalisés au sein du Groupe et auprès des fournisseurs, ainsi que des plans d'actions mis en place • Point annuel sur la <i>data privacy</i> : panorama réglementaire, politiques et plans d'actions mis en place • Point annuel sur la cybersécurité : enjeux et risques en matière de cybersécurité, dispositifs de prévention et de correction des incidents • Point annuel sur la conformité : gouvernance opérationnelle ; bilan annuel de la mise en œuvre du programme de conformité et du dispositif d'alerte éthique ; examen de la cartographie actualisée des risques liés aux droits humains et au devoir de vigilance, ainsi qu'en matière de corruption, et des plans d'actions définis et mis en place à la suite des audits ; suivi des actions de formation des collaborateurs ; présentation de la directive sur le devoir de vigilance européen (<i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive</i> dite « CS3D »)
Commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de l'étendue de la mission des commissaires aux comptes ainsi que de leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit • Pilotage du processus d'appel d'offres pour la nomination d'un nouveau commissaire aux comptes titulaire, en vue de l'échéance du mandat de Deloitte & Associés en 2026
Élaboration de l'information en matière de durabilité <i>(réunions conjointes avec le Comité de développement durable)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du cadre général de la directive « CSRD » et des attendus en matière de reporting de durabilité • Recommandation au Conseil d'administration concernant la gouvernance de l'information de durabilité au niveau du Conseil, et la nomination du collège actuellement en charge de la certification des comptes en qualité de commissaires aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité • Suivi du processus d'analyse de double matérialité incluant la méthodologie, le calendrier et les résultats (en particulier, liste des enjeux matériels et des impacts, risques et opportunités associés) ainsi que du processus d'élaboration des états de durabilité • Point sur l'existence de politiques, de cibles ou de plans d'actions associés à chaque enjeu matériel de durabilité identifié • Présentation par les auditeurs de durabilité des conclusions de leur travaux sur l'analyse de double matérialité et les informations de durabilité publiées par la Société • Examen et validation des états de durabilité relatifs à l'exercice 2024
Autres sujets	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de la facturation au titre de la convention d'assistance conclue avec la société Artémis • Revue des litiges • Point sur la politique fiscale du Groupe • Point annuel sur la politique de propriété intellectuelle du Groupe et le dispositif de protection du portefeuille de marques

Chaque réunion du Comité d'audit a fait l'objet d'un compte rendu présenté par son Président lors du Conseil d'administration suivant, permettant à ce dernier d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Comité des rémunérations

Composition au 4 mars 2025

Véronique Weill - Administratrice référente	Présidente	Indépendante
Dominique D'Hinnin	Membre	Indépendant
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Membre	Non indépendante
Vincent Schaal	Membre	Administrateur représentant les salariés
Serge Weinberg	Membre	Indépendant



75 %

d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾



100 %

taux de présence en 2024



4

réunions au cours de l'exercice 2024

Le Comité des rémunérations est présidé par Mme Véronique Weill, Administratrice référente indépendante, depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, un administrateur représentant les salariés en est membre et le Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le Comité des rémunérations est composé à 75 % d'administrateurs indépendants, étant rappelé que ce pourcentage est établi hors administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Missions

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, mis à jour le 3 décembre 2024, le Comité des rémunérations a pour mission de formuler au Conseil d'administration toutes propositions concernant :

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- la politique de rémunération des administrateurs en déterminant la méthode de répartition de l'enveloppe allouée par l'Assemblée générale au Conseil d'administration ;

- la rémunération perçue par les membres du Comité exécutif de la Société, y compris les avantages en matière de retraite et les avantages de toute nature, ainsi que l'attribution gratuite d'actions y compris d'actions de performance et / ou avantages assimilés ;
- les politiques générales de rémunération dans le Groupe.

Le Comité des rémunérations peut se saisir de toutes questions significatives en la matière.

Travaux du Comité des rémunérations en 2024 et jusqu'au 4 mars 2025

En 2024, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de d'assiduité moyen de 100 %.

La Directrice des Ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe ont participé à chaque réunion pour présenter leurs travaux et répondre aux questions du Comité. La Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles a également été entendue.

Au cours de l'année 2024 et jusqu'au 4 mars 2025, le Comité des rémunérations a traité notamment les sujets suivants :

Rémunération des mandataires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la performance du Président-Directeur général pour les exercices 2023 et 2024, ainsi que de celle du Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023 • Recommandation au Conseil d'administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur général pour les exercices 2024 et 2025, après examen des composantes de rémunération • Revue des modalités de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration et recommandation au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs • Revue des ratios d'équité
Autres sujets	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la rémunération des membres du Comité exécutif au titre des exercices 2023 et 2024 • Revue approfondie des dispositifs d'intéressement long terme (LTI) au sein du Groupe

Chaque réunion du Comité des rémunérations a fait l'objet d'un compte rendu présenté par sa Présidente lors du Conseil d'administration suivant, permettant à ce dernier d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

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

Comité des nominations et de la gouvernance

Composition au 4 mars 2025

Serge Weinberg	Président	Indépendant
Concetta Battaglia	Membre	Administratrice représentant les salariés
Yonca Dervisoglu	Membre	Indépendante
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	Membre	Non indépendante
Baudouin Prot	Membre	Non indépendant
Véronique Weill - Administratrice référente	Membre	Indépendante



60 %

d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾



100 %

taux de présence en 2024



2

réunions au cours de l'exercice 2024

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par M. Serge Weinberg, administrateur indépendant, depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Il est composé à 60 % d'administrateurs indépendants, étant rappelé que ce pourcentage est établi hors administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Missions

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, mis à jour le 3 décembre 2024, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission de :

- examiner et proposer au Conseil d'administration les candidatures à la fonction d'administrateur, en considération notamment de la politique de diversité du Conseil d'administration et de la situation des candidats au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il peut se saisir de l'examen de toute candidature potentielle d'administrateur ;
- organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants ;

- examiner périodiquement toute question relative à la composition, la structure, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités et soumettre toute proposition de modification le cas échéant ;
- examiner (i) préalablement à chaque nomination, (ii) de façon annuelle et (iii) à tout moment que le Comité juge utile, la situation des administrateurs de la Société au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF ;
- examiner et proposer au Conseil la nomination de Directeurs généraux délégués ;
- établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif de la Société, qu'il revoit régulièrement.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a également pour mission d'examiner par ailleurs les politiques du Groupe en matière de ressources humaines, concernant notamment la diversité et l'inclusion, le recrutement, le développement et la fidélisation des collaborateurs, les relations sociales, l'actionnariat salarié.

Le Comité des nominations et de la gouvernance peut se saisir de toutes questions significatives en la matière.

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

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2024 et jusqu'au 4 mars 2025

En 2024, le Comité s'est réuni à deux reprises, avec un taux d'assiduité moyen de 100 %. Au cours de l'année 2024 et jusqu'au 4 mars 2025, le Comité des nominations et de la gouvernance a traité notamment les sujets suivants :

Nomination	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au regard des échéances de mandat en 2024 et 2025 Pilotage du processus de sélection de nouveaux administrateurs indépendants et recommandation au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale du 25 avril 2024 la nomination de Mesdames Rachel Duan et Giovanna Melandri et de M. Dominique D'Hinnin, ainsi que le renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Denis Recommandation au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale du 24 avril 2025 le renouvellement du mandat de Messieurs François-Henri Pinault et Baudouin Prot et de Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Examen des conclusions de l'évaluation formalisée du Conseil réalisée en 2023 par un consultant externe indépendant
Succession	<ul style="list-style-type: none"> Examen du plan de succession du Président-Directeur général Examen du plan de succession des membres du Comité exécutif, des Directeurs généraux des maisons et des Directeurs artistiques
Autres sujets	<ul style="list-style-type: none"> Examen annuel de l'indépendance des administrateurs Examen de l'indépendance des candidats à la nomination dans le cadre du processus de sélection de nouveaux administrateurs en vue de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 Point sur la rémunération spécifique de l'Administratrice référente Revue de la politique de mixité des instances dirigeantes

Chaque réunion du Comité des nominations et de la gouvernance a fait l'objet d'un compte rendu présenté par son Président lors du Conseil d'administration suivant, permettant à celui-ci d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Comité de développement durable

Composition au 4 mars 2025

Giovanna Melandri	Présidente	Indépendante
François-Henri Pinault - Président-Directeur général	Membre	Non indépendant
Concetta Battaglia	Membre	Administratrice représentant les salariés
Maureen Chiquet	Membre	Indépendante
Jean-Pierre Denis - Référent climat	Membre	Non indépendant
Yonca Dervisoglu	Membre	Indépendante
Véronique Weill - Administratrice référente	Membre	Indépendante



67 %

d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾



89 %

taux de présence en 2024



4

réunions au cours de l'exercice 2024 dont deux conjointes avec le Comité d'audit

Missions

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, mis à jour le 3 décembre 2024, le Comité de développement durable a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans le pilotage des sujets de développement durable.

Dans ce cadre, le Comité de développement durable :

- examine la stratégie et les engagements du Groupe en matière de développement durable, y compris en matière de décarbonation et changement climatique, ainsi que de biodiversité, et formule toutes recommandations à cet égard ;
- assure le suivi des actions du Groupe en matière de développement durable, notamment en matière environnementale, d'impact social de la chaîne de valeur et des actions engagées par la *Kering Foundation* ;

- s'assure de la prise en compte des enjeux, risques et opportunités de développement durable dans la définition de la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre ;
- examine annuellement les principales notations extra-financières attribuées à la Société.

Le Comité de développement durable peut se saisir de toutes questions significatives en la matière.

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

Travaux du Comité de développement durable en 2024 et jusqu'au 4 mars 2025

En 2024, le Comité s'est réuni à quatre reprises, dont deux conjointement avec le Comité d'audit. Le taux d'assiduité moyen des membres sur l'année 2024 s'élève à 89 %.

Au cours de l'année 2024 et jusqu'au 4 mars 2025, le Comité de développement durable a traité notamment les sujets suivants :

- les évaluations et notations externes de la performance ESG du Groupe ;
- la feuille de route de décarbonation selon la trajectoire SBTi et les différents leviers opérationnels, notamment ceux en lien avec la circularité, l'approvisionnement en matières premières durables et l'efficacité énergétique ;
- la participation de Kering au projet pilote SBTN (*Science Based Targets for Nature*) et la définition d'objectifs fondés sur la science pour les sols et les eaux douces ;
- l'élaboration de la Stratégie Eau ;
- les initiatives du *Climate Fund for Nature* et du Fonds Régénératif pour la Nature ;
- l'expansion des *Kering Generation Awards* au Japon et en Arabie Saoudite, et le lancement de l'édition dédiée à la joaillerie ;
- les travaux du Material Innovation Lab et l'ambition du Groupe en matière de développement de matériaux innovants ;
- les partenariats académiques de Kering à travers le monde ;
- les progrès du Groupe en matière de traçabilité et d'alignement avec les *Kering Standards* ;
- l'impact social dans la chaîne de valeur (gouvernance opérationnelle, approche du Groupe et initiatives clés) ;

- la cartographie actualisée des risques liés aux droits humains et au devoir de vigilance et la Politique en matière de droits humains de Kering ;
- la participation de Kering à l'initiative « Roquelaure Entreprises et Biodiversité » du ministère de la Transition écologique, et les propositions soumises par l'entreprise pour le secteur textile ;
- les initiatives sectorielles auxquelles participe Kering et notamment le *Fashion Pact* et la *Watch & Jewellery Initiative 2030* ;
- les actions de la *Kering Foundation* : bilan des initiatives de 2024 et feuille de route pour 2025 ;
- les évolutions réglementaires en matière environnementale et de devoir de vigilance et l'anticipation de leurs impacts sur les activités du Groupe.

La Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles du Groupe a participé à toutes les réunions du Comité et répondu aux questions de ses membres.

Chaque réunion du Comité de développement durable a fait l'objet d'un compte rendu lors du Conseil d'administration suivant, permettant à celui-ci d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Afin de permettre une bonne coordination avec les travaux du Comité d'audit, notamment sur l'élaboration de l'information en matière de durabilité, deux réunions conjointes ont été organisées en 2024 entre le Comité de développement durable et le Comité d'audit. Les membres des deux Comités se sont également réunis le 12 février 2025 afin de procéder à une revue conjointe des informations en matière de durabilité à publier par la Société. Les sujets traités lors de ces réunions conjointes sont présentés ci-avant dans la sous-section « Travaux du Comité d'audit en 2024 et jusqu'au 4 mars 2025 ».

Assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités en 2024

	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité de développement durable	Assiduité totale
	9 réunions	7 réunions ⁽¹⁾	4 réunions	2 réunions	4 réunions ⁽¹⁾	
François-Henri Pinault	100 %	—	—	—	100 %	100 %
Véronique Weill	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dominique D'Hinnin ⁽²⁾	100 %	100 %	100 %	—	—	100 %
Serge Weinberg	100 %	100 %	100 %	100 %	—	100 %
Giovanna Melandri ⁽²⁾	100 %	—	—	—	100 %	100 %
Jean-Pierre Denis	100 %	100 %	100 % ⁽³⁾	—	100 %	100 %
Concetta Battaglia	100 %	—	—	100 %	100 %	100 %
Maureen Chiquet	78 %	—	—	—	100 %	85 %
Yonca Dervisoglu	89 %	—	—	100 %	75 %	87 %
Rachel Duan ⁽²⁾	80 %	100 %	—	—	—	89 %
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	100 %	100 %	100 %	100 %	—	100 %
Baudouin Prot	100 %	—	—	100 %	—	100 %
Vincent Schaal	100 %	—	100 %	—	—	100 %
Tidjane Thiam ⁽⁴⁾	n.a.	—	n.a.	—	—	0 %
Emma Watson ⁽⁵⁾	50 %	—	—	—	—	33 %

⁽¹⁾ Dont 2 réunions conjointes entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable.

⁽²⁾ Début de mandat le 25 avril 2024.

⁽³⁾ M. Jean-Pierre Denis a cessé d'être membre du Comité des rémunérations à compter du 25 avril 2024, à la suite de la réorganisation des Comités opérée par le Conseil d'administration dans le cadre des nominations approuvées lors de l'Assemblée générale du même jour. Il avait participé aux deux réunions du Comité qui se sont tenues avant cette date.

⁽⁴⁾ M. Tidjane Thiam a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 9 janvier 2024. Il n'a pas assisté à la réunion du Comité d'audit tenue ce même jour.

⁽⁵⁾ Cessation des fonctions d'administratrice le 25 avril 2024.

n.a. : Non applicable (cessation des fonctions d'administrateur antérieure à la tenue des réunions).

4 - AUTRES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 Application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Depuis 2008, Kering se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »).

Il est précisé, conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, que Kering se conforme à l'ensemble des recommandations comprises dans le Code AFEP-MEDEF.

4.2 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.

4.3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à (i) la composition actuelle du capital social de Kering (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 42,34 % du capital et détenant 59,06 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2024), (ii) au droit de vote double statutaire des actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins deux ans, (iii) au programme de rachat par la Société de ses propres actions et (iv) aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce

Document d'enregistrement universel, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la Société, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires de la Société pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions Kering ou à l'exercice des droits de vote correspondants.

4.4 Déclaration sur 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 au terme d'un tel contrat 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.

4.5 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 2023 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 :

Personne concernée	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Maureen Chiquet, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 50 actions	19 février 2024	422,40 euros
Artémis	Acquisition de 77 000 actions	25 avril 2024	326,00 euros
Artémis	Acquisition de 7 942 actions	26 avril 2024	334,46 euros
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 70 actions	29 avril 2024	337,6393 euros
Artémis	Acquisition de 50 282 actions	30 avril 2024	329,87 euros
Vincent Schaal, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 31 actions	6 mai 2024	329,00 euros
Giovanna Melandri, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 50 actions	24 mai 2024	333,15 euros
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 30 actions	30 mai 2024	321,5250 euros
Jean-Marc Duplaix, Directeur général adjoint en charge des Opérations et des Finances	Acquisition de 20 actions	25 juillet 2024	278,95 euros
Jean-Marc Duplaix, Directeur général adjoint en charge des Opérations et des Finances	Acquisition de 20 actions	26 juillet 2024	284,95 euros
Rachel Duan, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 100 actions	29 juillet 2024	285,00 euros
Dominique D'Hinnin, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 50 actions	29 juillet 2024	281,70 euros
Vincent Schaal, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 38 actions	19 août 2024	261,95 euros
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	Acquisition définitive de 2 009 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	4 octobre 2024	-
Francesca Belletini, Directrice générale adjointe en charge du Développement des Maisons	Acquisition définitive de 496 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	4 octobre 2024	-
Jean-Marc Duplaix, Directeur général adjoint en charge des Opérations et des Finances	Acquisition définitive de 414 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	4 octobre 2024	-
Jean-François Palus, Président-Directeur général de Gucci	Acquisition définitive de 1 461 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	4 octobre 2024	-
Jean-François Palus, Président-Directeur général de Gucci	Cession de 543 actions	4 octobre 2024	237,6294 euros
Jean-François Palus, Président-Directeur général de Gucci	Cession de 918 actions	4 octobre 2024	238,8029 euros
Armelle Poulou, Directrice financière	Acquisition définitive de 46 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	4 octobre 2024	-

⁽¹⁾ Acquisition définitive le 4 octobre 2024 des actions de performance attribuées en 2021 par le Conseil d'administration dans le cadre du Plan 2021.

4.6 Conventions réglementées

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 2024. Ladite convention rémunère l'animation du Groupe ainsi que diverses prestations de services fournies directement ou indirectement et la mise à disposition de moyens

nécessaires à la réalisation de ces missions. Cette convention est présentée dans le rapport des commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

5 - 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, ainsi que du guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) 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.

5.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*)

Le 4 mars 2025, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général pour l'exercice 2025.

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 2025 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 au Président-Directeur général à raison de son mandat. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2025.

5.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général

Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur général

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

La rémunération du Président-Directeur général est déterminée de façon exhaustive, en considérant l'ensemble de ses composantes, afin de l'apprécier dans sa globalité. Le Conseil d'administration veille à maintenir un équilibre entre les différentes composantes, en privilégiant les éléments variables, à court et long terme, fonction de la performance du Groupe et du Président-Directeur général.

Ainsi, la structure et les critères de la rémunération variable sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un alignement strict entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, y compris environnementaux et sociaux.

La part prépondérante, à hauteur de 84 %, de la rémunération soumise à des conditions de performance reflète l'obligation qui incombe au Président-Directeur général de créer de la valeur à moyen et long terme.

Sa rémunération variable (annuelle et long terme) dépend de l'atteinte d'objectifs financiers, environnementaux et / ou sociaux, en cohérence avec les ambitions du Groupe dans ces domaines. Les critères de performance sont précis, variés, directement liés aux priorités stratégiques du Groupe et majoritairement quantifiables.

La part significative de la rémunération variable attribuée en actions soumise à des conditions de performance vise à inciter le Président-Directeur général à inscrire son action dans une perspective de profitabilité durable et pérenne, tout en alignant ses intérêts avec ceux des actionnaires et des autres parties prenantes de la Société. L'obligation qui lui incombe de conserver, durant toute la durée de son mandat, une part importante des actions de performance qui lui sont attribuées favorise une vision de long terme et une forte corrélation avec les intérêts des actionnaires.

En s'appuyant sur ces principes, la politique de rémunération vise à fixer un cadre clair et motivant au service des ambitions du Groupe.

Processus de détermination de la rémunération du Président-Directeur général

L'élaboration et la détermination de la rémunération du Président-Directeur général font l'objet d'un processus dans lequel sont impliqués trois des quatre Comités du Conseil d'administration.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations émet des recommandations au Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des administrateurs ;
- la fixation et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- la détermination du niveau d'atteinte des objectifs de performance applicables à la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité des rémunérations examine régulièrement la politique de rémunération et veille notamment à sa conformité avec les principes clés exposés ci-avant.

L'opportunité de faire évoluer les mécanismes de rémunération en place est analysée chaque année. Cette réflexion peut s'appuyer, le cas échéant, sur des consultants externes. Des études comparatives des pratiques de marché peuvent notamment être menées afin d'objectiver la politique de rémunération et de mieux appréhender le positionnement de Kering en matière de rémunérations. Les analyses comparatives (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération) portent en priorité sur le panel d'entreprises utilisé pour la rémunération variable long terme en actions de performance, composé de huit sociétés cotées du secteur du luxe : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. D'autres acteurs référents peuvent également être pris en compte au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des rémunérations s'appuie sur les travaux des directions Ressources humaines et juridique du Groupe qui, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration, émettent des recommandations selon leur domaine de compétences respectif : la direction des Ressources humaines formule des propositions sur la structure de la rémunération, la pondération de ses composantes et les objectifs de performance de la rémunération variable, en veillant à leur alignement avec la stratégie du Groupe ; la direction juridique s'assure de la conformité de la politique de rémunération aux dispositions législatives et réglementaires applicables ainsi qu'aux principes édictés par le Code AFEP-MEDEF ; elle veille également à la bonne information du Comité quant aux bonnes pratiques observées et aux attentes et observations exprimées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial et de leur politique de vote, ainsi que par les agences de conseil en vote.

Les décisions relatives à la détermination et à l'évolution dans le temps de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, tant en ce qui concerne l'équilibre entre la part fixe et les éléments variables que la sélection des critères de performance, résultent de propositions faites par le Comité des rémunérations, sur la base d'analyses et de recommandations émanant de la direction du Développement durable, de la direction des Ressources humaines et de la direction juridique du Groupe.

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers de la rémunération variable, annuelle et long terme, du dirigeant mandataire social exécutif est transmis par la direction financière du Groupe. L'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers fait l'objet d'une première appréciation par le Comité des rémunérations, qui en rend compte au Conseil d'administration. Cette appréciation s'appuie sur des *mémoires* fournis par les directions Juridique, du Développement durable et des Ressources humaines, qui sont commentés en séance.

Comité d'audit

Chaque année, dans le cadre de la détermination de la rémunération variable, le Comité d'audit examine le niveau de réalisation des objectifs de performance financière applicables.

Comité de développement durable

En plus des objectifs de performance de nature financière, la rémunération variable (annuelle et long terme) du dirigeant mandataire social exécutif repose également sur l'atteinte d'objectifs de performance extra-financiers, alignés avec les priorités stratégiques du Groupe en la matière définies par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité de développement durable.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général. Il s'assure en particulier de l'alignement des indicateurs et objectifs de performance des éléments variables annuels et long terme avec la stratégie du Groupe.

En outre, le Conseil débat et décide du versement des éléments variables dus en application des principes retenus, après l'approbation des comptes consolidés de l'exercice considéré.

Le Président-Directeur général ne participe ni aux débats ni au vote des décisions relatives à sa rémunération.

Assemblée générale des actionnaires

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires sont appelés chaque année, dans le cadre de l'Assemblée générale, à se prononcer sur :

- la politique de rémunération du ou des dirigeant(s) mandataire(s) social(aux) exécutif(s) (vote *ex-ante*) ;
- le contenu du rapport sur le gouvernement d'entreprise présentant le détail des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux durant l'exercice écoulé (vote *ex-post* global) ;
- 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 écoulé à chaque dirigeant mandataire social (vote *ex-post* individuel).

5.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général

Comme chaque année, le Comité des rémunérations a examiné la politique de rémunération existante et réévalué sa pertinence. À la lumière des évolutions apportées en 2024, à la suite du dialogue mené par la Société avec ses actionnaires, le Comité a confirmé la solidité du dispositif en place, qui assure un lien étroit entre la rémunération du Président-Directeur général, la stratégie et la performance du Groupe.

Il est rappelé qu'en 2024, le Conseil d'administration avait procédé aux ajustements suivants : (i) rationalisation des objectifs extra-financiers de la rémunération variable annuelle, (ii) intégration de nouveaux indicateurs et objectifs de performance dans la rémunération variable, annuelle et long terme, en cohérence avec les objectifs du Groupe (iii) prépondérance des objectifs de performance quantifiables. Le Conseil d'administration avait également décidé que le montant dû au Président-Directeur général à raison des 5 411 KMUS (unités monétaires Kering - *Kering Monetary Units*) lui ayant été attribuées en 2018 à titre de rémunération variable pluriannuelle, serait versé de façon échelonnée jusqu'en 2026.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 4 mars 2025, a décidé de reconduire la structure et les principes de la rémunération ainsi que les indicateurs de performance associés au volet variable - annuel et long terme. Un ajustement des objectifs environnementaux, relatifs au climat et à la biodiversité, est toutefois proposé afin de maintenir leur alignement avec les objectifs du Groupe :

Principales évolutions proposées concernant la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur général

Évolution de l'objectif « Climat » de la rémunération variable annuelle et long terme

En cohérence avec l'objectif de réduction nette zéro du Groupe à horizon 2050 validé et approuvé par la *Science Based Targets Initiative* (SBTi) en 2024, il est proposé de renforcer l'objectif de performance fondé sur le Climat, tant dans la rémunération variable annuelle que dans la rémunération variable long terme. Ainsi, pour 2025, la rémunération variable annuelle comporterait un objectif de réduction de 5 % (contre 4 % en 2024) des émissions de gaz à effet de serre du Groupe sur les scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol. Dans la rémunération variable long terme, en actions de performance, cet objectif de réduction serait porté à 12 % à horizon 2027 (contre 10 % à horizon 2026 dans le cadre de la politique de rémunération 2024).

Évolution de l'objectif « Biodiversité » de la rémunération variable long terme

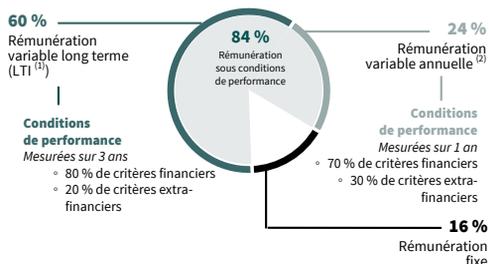
À la suite de la validation en 2024 par SBTN (Science Based Targets Network) des objectifs de Kering, fondés sur la science, pour les sols et les eaux douces, il est proposé d'ajuster l'objectif de performance relatif à la biodiversité dans la rémunération variable long terme.

L'ancien objectif – portant sur la conversion d'hectares de la chaîne d'approvisionnement en agriculture régénératrice et la protection d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement – serait ainsi remplacé par un nouvel objectif axé sur la mise en place, dans trois bassins-versants prioritaires pour les activités de Kering, de programmes collaboratifs de restauration et de régénération de l'eau, des terres et de la biodiversité. Ce nouvel engagement reflète la position de Kering en tant que premier groupe du secteur de la mode et tous secteurs confondus, à adopter des objectifs fondés sur la science pour la nature, couvrant à la fois les sols et les eaux douces.

La politique de rémunération soumise à l'Assemblée générale du 24 avril 2025 s'inscrit ainsi dans la continuité de celle approuvée en 2024.

La structure de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle (court terme) et la rémunération variable long terme (sous forme d'actions de performance).

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



(1) LTI : 150 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle cible pour N-1.

(2) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur général est déterminée en prenant en compte les éléments suivants :

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités du Président-Directeur général, au regard de celles d'un dirigeant mandataire social exécutif dans un groupe de taille comparable ;
- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours du titulaire de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

Conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général est revue à intervalle de temps relativement long et sert de base de référence pour le calcul de sa rémunération variable annuelle et la valorisation de sa rémunération long terme.

Il est proposé pour 2025 de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général à 1 200 000 euros, un niveau inchangé depuis huit ans.

Rémunération variable annuelle

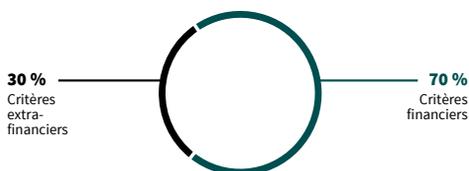
La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif sur la performance court terme financière et extra-financière du Groupe, et à favoriser la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques long terme. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et ne comporte aucun minimum garanti.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général est égale, à objectifs atteints, à 150 % de sa rémunération fixe annuelle. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, elle est plafonnée, en cas de surperformance (atteinte à plus de 125 % des objectifs financiers et atteinte à la cible des objectifs extra-financiers), à 203 % de sa rémunération fixe annuelle.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général pour 2024 est conditionnée :

- à hauteur de 70 %, à l'atteinte d'objectifs financiers fondés sur le résultat opérationnel courant et le cash-flow libre opérationnel du Groupe ; et
- à hauteur de 30 %, à l'atteinte d'objectifs extra-financiers fondés sur des indicateurs liés au climat (10 %), à la gestion des organisations et des talents (10 %) et à la protection des actifs immatériels du Groupe (10 %).

Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



Les différents critères de performance (financière et extra-financière) se déclinent de la manière suivante :

Critères financiers		Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe		35 %
Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le résultat opérationnel courant du budget recalculé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice clos au résultat opérationnel publié hors effets de périmètre non budgétés.		
Cash-flow libre opérationnel du Groupe		35 %
Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le cash-flow libre opérationnel du budget au cash-flow libre opérationnel réalisé hors effets de périmètre non budgétés. Le Groupe mesure l'impact des acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques sur le cash-flow libre opérationnel, assimilées à des effets de périmètre sur cet indicateur.		
Sous-total		70 %
Critères extra-financiers		Pondération
Objectifs 2025		
Climat	• Réduction de 5 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2, 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif validé par la <i>Science Based Targets Initiative</i> (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050	10 %
Gestion des organisations et des talents	• Réduction de l'écart inexpliqué ⁽⁴⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Fair Pay Check</i>) de 1,4 % à 1,2 %	5 %
	• Solidité des plans de succession pour les deux Directeurs généraux adjoints et les autres membres du Comité exécutif, les Directeurs généraux des maisons et les Directeurs artistiques	5 %
Protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité)	• Strict respect du cadre de contrôle interne mis en place pour le suivi des activités des maisons afin de protéger la réputation du Groupe, et absence d'incidents observés	10 %
Sous-total		30 %
TOTAL		100 %

⁽⁴⁾ L'écart inexpliqué correspond à la différence résiduelle pouvant être observée entre la rémunération des hommes et des femmes ne pouvant être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine professionnel exercé, etc.).

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre d'une année donnée est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice auquel elle se rapporte.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2025 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* dans le cadre de l'information sur leur niveau d'atteinte.

L'appréciation du niveau d'atteinte de chaque objectif de performance repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la direction financière, la direction des Ressources humaines, la direction du Développement durable et la direction juridique du Groupe, au regard des objectifs prédéfinis.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur général seraient mis en œuvre en 2025 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

La part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2025 sera payée en 2026 après approbation des comptes par l'Assemblée générale de 2026. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 de la politique de rémunération 2025.

Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés par rapport aux exercices précédents et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après.

S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint ou dépasse 125 %, le taux de versement est porté à 150 % du montant cible.

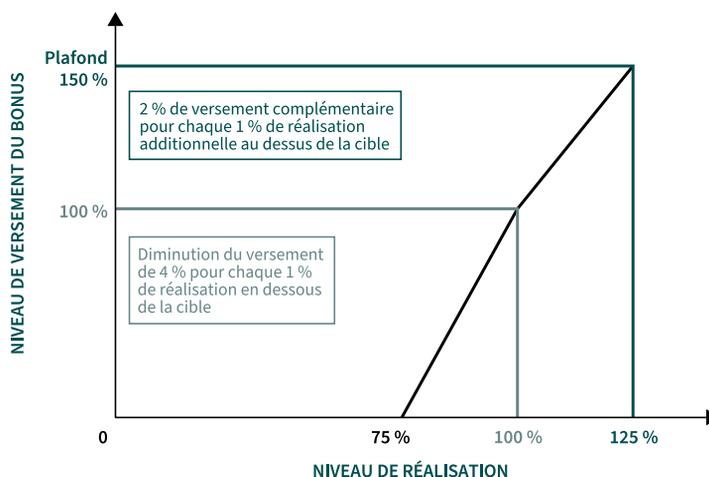
S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 % selon l'appréciation portée par le Conseil sur le taux de réalisation des objectifs.

	Niveau de versement du bonus	En % de la rémunération fixe ⁽¹⁾
Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) ⁽²⁾		
≤ 75 %	0 %	0 %
100 %	100 %	105 %
≥ 125 %	150 %	158 %
Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)		
Critère 1	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 2	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 3	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)		203 %

⁽¹⁾ La rémunération variable annuelle cible du Président-Directeur général est égale à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

⁽²⁾ 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 (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 long terme

Attribution d'actions de performance

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme du Président-Directeur général repose sur l'attribution gratuite d'actions soumise à des conditions de performance appréciées sur trois ans, en remplacement des unités monétaires Kering (KMU). Ce dispositif renforce le lien entre sa rémunération et sa contribution directe à la performance à long terme de l'entreprise, tout en alignant ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Ce mécanisme s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés occupant des fonctions clés au sein du Groupe.

L'attribution d'actions de performance au Président-Directeur général est plafonnée à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration, étant rappelé que cette limite s'inscrit dans le cadre d'un plafond global d'attribution représentant 1 % du capital social de la Société au jour de l'attribution.

La valeur d'attribution de cette rémunération long terme correspond à 150 % de la somme de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice précédent.

Cette rémunération variable à long terme vise à l'inciter à inscrire son action dans la durée, renforçant ainsi, à l'instar des meilleures pratiques observées sur le marché international, le lien entre la rémunération octroyée et les performances du Groupe. Cette rémunération variable long terme ne comporte aucun minimum garanti.

La période d'acquisition des actions est de trois ans, en ligne avec la période d'appréciation des conditions de performance et la pratique de marché.

Conditions de performance

La rémunération variable long terme, sous forme d'actions de performance, du Président-Directeur général est soumise à un double mécanisme de conditions de performance qui vise à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, à l'atteinte d'objectifs financiers et extra-financiers, en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe ;

- maintenir l'accent sur l'importance de la performance boursière du Groupe au regard d'un panel de référence composé de sociétés du luxe.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par le Président-Directeur général est déterminé en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :

Critères	Modalités d'évaluation de la performance	Poids relatif
Résultat opérationnel courant du Groupe ⁽¹⁾	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2025, 2026, et 2027) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2024) <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives à ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	40 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe ⁽¹⁾	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2025, 2026, et 2027) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2024) <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives à ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	40 %
Féminisation des équipes dirigeantes	À l'échéance de la période d'acquisition, taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> Taux de représentation des femmes < 40 % : 0 action Taux de représentation des femmes ≥ 40 % et < 45 % : 50 % des actions relatives à ce critère Taux de représentation des femmes ≥ 45 % et < 50 % : 80 % des actions relatives à ce critère Taux de représentation des femmes ≥ 50 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	10 %
Biodiversité	À horizon 2027, en cohérence avec les cibles validées par SBTN (Science Based Targets Network), engager dans trois bassins-versants prioritaires pour les activités de Kering, des programmes collaboratifs de restauration et régénération de l'eau, des terres et de la biodiversité <ul style="list-style-type: none"> Un programme réalisé : 0 action Deux programmes réalisés : 50 % des actions relatives à ce critère Trois programmes réalisés : 100 % des actions relatives à ce critère 	5 %
Climat	Réduction, à horizon 2027, de 12 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2, 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif validé par la <i>Science Based Targets Initiative</i> (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050 <ul style="list-style-type: none"> Réduction < 5 % : 0 action Réduction ≥ 5 % et < 12 % : 50 % des actions relatives à ce critère Réduction ≥ 12 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	5 %
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir mécanisme présenté ci-dessous.	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

⁽¹⁾ Voir les indications au paragraphe « Rémunération variable annuelle » ci-avant.

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 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 comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel est composé des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre les vingt jours précédant la date d'attribution des actions de performance et les vingt jours précédant la date d'acquisition.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de l'atteinte des objectifs de 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. À contrario, en cas de surperformance de l'action de Kering, le nombre d'actions acquises pourra être augmenté proportionnellement jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction de la performance financière, extra-financière et boursière, le nombre d'actions à livrer au Président-Directeur général à l'issue de la période d'acquisition pourra varier de 0 à 150 % du nombre d'actions qui lui a été initialement attribuées.

Condition de présence

L'acquisition d'actions de performance par le Président-Directeur général est également soumise à une condition de présence continue dans le Groupe à la date d'acquisition définitive des actions.

En cas de départ du Président-Directeur général avant la fin de la période d'acquisition, le maintien ou la perte des droits afférents aux actions performance lui ayant été attribuées et non définitivement acquises, sera fonction du motif du départ, dans les conditions décrites ci-dessous :

Motif du départ	Conséquences sur les actions de performance non encore acquises
Cessation des fonctions (démission, non-renouvellement de mandat, révocation)	Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée et sauf le cas où le bénéficiaire deviendrait salarié ou mandataire social d'une autre société du Groupe.
Invalidité	Maintien des droits, avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits, à l'exception du mécanisme d'ajustement fondé sur la performance boursière qui sera apprécié au <i>prorata temporis</i> .
Décès	Maintien des droits, avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits, à l'exception du mécanisme d'ajustement fondé sur la performance boursière qui sera apprécié au <i>prorata temporis</i> .

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat, un nombre d'actions de performance représentant en valeur deux années de sa rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions, telle que fixée par le Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Président-Directeur général s'est engagé à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont attribuées.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025.

Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence)

Aucune rémunération ne sera attribuée au Président-Directeur général à raison de son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2025.

Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de non-concurrence

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucune indemnité de non-concurrence.

Avantages en nature

Le Président-Directeur général bénéficiera d'une couverture internationale santé ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

9^e résolution : Approbation de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1 « Politique de rémunération applicable Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*) ».

5.2 Politique de rémunération applicable aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*)

5.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

La politique de rémunération des administrateurs est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEF-MEDEF.

La rémunération des administrateurs se compose d'une part fixe (40 %) et d'une part variable prépondérante (60 %) qui dépend de leur participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres.

Les Présidents de Comités bénéficient d'une part spéciale en raison de leurs fonctions. L'Administrateur référent et le Référent climat perçoivent également une part majorée de rémunération au titre de leurs responsabilités, décrites en sections 1.4 et 1.5 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et assure le suivi de la politique de rémunération des administrateurs. L'enveloppe globale de rémunération allouée aux administrateurs et les modalités de sa répartition sont approuvées chaque année par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les réunions du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à la politique de rémunération des administrateurs 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 participe ni aux débats ni aux votes des décisions le concernant.

La société Financière Pinault (société contrôlante de Kering) a renoncé à percevoir toute rémunération au titre de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe (en ce compris d'administrateur de Kering SA) et en tant que membre des Comités spécialisés du Conseil.

Il est précisé que les administrateurs représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia et M. Vincent Schaal, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe.

5.2.2 Éléments composant la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 22 avril 2021 a fixé à 1 400 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle maximum de rémunération pouvant être versée aux membres du Conseil d'administration à raison de leur mandat.

Dans le cadre de la politique de rémunération 2025, il est proposé de reconduire à l'identique la politique de rémunération approuvée en 2024 par l'Assemblée générale des actionnaires. En conséquence, l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs resterait plafonnée à

1 400 000 euros, avec une répartition inchangée entre la part fixe (40 %) et la part variable (60 %), cette dernière demeurant conditionnée à la présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

Les parts continueraient d'être attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités – Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations et de la gouvernance, et Comité de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale allouée à l'Administratrice référente pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (75 000 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée au Référent climat (23 000 euros), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

La rémunération allouée à l'Administratrice référente sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2025, ces objectifs 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 interne du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, y compris les réunions hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif ;
- rendre compte régulièrement au Président du Conseil de l'exercice de sa mission.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, y compris les administrateurs représentant les salariés, à l'exception de Financière Pinault et du Président-Directeur général qui, depuis l'exercice 2024, ne perçoit plus de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des administrateurs

10^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2 « Politique de rémunération applicable aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*) ».

5.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote ex-post)

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le présent rapport expose ci-après les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, faisant l'objet de la 7^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

5.3.1 Rémunération versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice au Président-Directeur général à raison de son mandat

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération attribués ou versés en 2024 à M. François-Henri Pinault en sa qualité de Président-Directeur général. Ces éléments ont été établis conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (15^e résolution).

Le versement effectif de la rémunération variable annuelle due au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2024 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2025, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Tableau de synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

François-Henri Pinault Président-Directeur général

Montant bruts (en euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Rémunérations attribuées ⁽¹⁾ (détaillées au tableau n° 2)	2 340 573	1 972 881
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾ (détaillées au tableau n° 6)	2 595 817	2 825 274
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n.a.	n.a.
TOTAL	4 936 390	4 798 155

⁽¹⁾ Montant attribué au titre de l'exercice concerné.

⁽²⁾ Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice considéré 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 de chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2024		Exercice 2023	
	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	1 050 120	612 000 ⁽¹⁾	612 000	943 200 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle				
Plan 2018	-	2 266 667 ⁽³⁾	-	705 057 ⁽³⁾
Plan 2019	-	-	-	1 991 952 ⁽⁴⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering) ⁽⁵⁾	-	95 284 ⁽¹⁾	95 284	93 931 ⁽²⁾
Avantages en nature ⁽⁶⁾	90 453	90 453	65 597	65 597
TOTAL	2 340 573	4 264 404	1 972 881	4 999 737

⁽¹⁾ Au titre de l'exercice 2023.

⁽²⁾ Au titre de l'exercice 2022.

⁽³⁾ 5 411 KMUs (*Kering Monetary Units*) ont été attribuées au Président-Directeur général, dans le cadre du plan 2018, à titre de rémunération variable pluriannuelle soumise à conditions de performance, à hauteur de 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros. Ces 5 411 KMUs ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur unitaire de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de cette somme a été différé. Un premier versement, à hauteur de 705 057 euros, a été effectué en novembre 2023. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 7 décembre 2023, a décidé que le solde ferait l'objet d'un paiement échelonné jusqu'en 2026. Un second versement de 2 266 667 euros a été réalisé en avril 2024.

⁽⁴⁾ 4 175 KMUs (*Kering Monetary Units*) ont été attribuées au Président-Directeur général, dans le cadre du plan 2019, à titre de rémunération variable pluriannuelle soumise à conditions de performance, à hauteur de 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 775 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs. Ces 2 088 KMUs ont été exercées par le Président-Directeur général en octobre 2022 sur la base d'une valeur unitaire de 954 euros au 30 juin 2022, correspondant à un montant de 1 991 952 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en mai 2023.

⁽⁵⁾ À compter de l'exercice 2024, aucune rémunération n'est attribuée au Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur, conformément à la politique de rémunération qui lui est applicable. Le montant versé en 2024 correspond à celui qui lui avait été attribué pour l'année 2023.

⁽⁶⁾ Le Président-Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur et d'une couverture santé internationale.

La rémunération annuelle due à raison du mandat d'administrateur de Kering au titre de l'exercice 2023 a été versée en mars 2024.

Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2024

Niveau d'atteinte des objectifs en 2024 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en million d'euros)	Seuils de déclenchement				Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant		
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100				Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 288	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	59,6 %	0 %	0
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 638	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	98,1 %	92,4 %	582 120
TOTAL FINANCIER	70 %								78,9 %	46,2 %	582 120
Critères extra-financiers											
Climat	10 %	Voir description en page suivante			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	60,0 %	60,0 %	108 000		
Protection des actifs immatériels du Groupe	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	180 000		
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								86,7 % ⁽³⁾	86,7 % ⁽³⁾	468 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE											
										1 050 120 €	
Rémunération variable atteinte (en euros)										1 050 120	
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)										87,5 %	
Rémunération variable cible (en euros)										1 800 000	
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)										150 %	

⁽¹⁾ Résultat opérationnel courant du Groupe : 2 554 millions d'euros en 2024.⁽²⁾ Cash-flow libre opérationnel du Groupe hors effet de périmètre non budgétés (hors acquisitions hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques) : 3 568 millions d'euro en 2024.⁽³⁾ 86,67 %.

Réalisations des objectifs extra-financiers de l'exercice 2024

Critères extra-financiers applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2024	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Niveau d'atteinte
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de 4 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolues (scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif global de réduction de 40 % d'ici 2035 	<ul style="list-style-type: none"> Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe ont diminué de près de 15 % en valeur absolue entre 2023 et 2024, passant de 2,55 MteqCO2 au 31 décembre 2023 à 2,16 MteqCO2 au 31 décembre 2024. 	100,0 %
Gestion des organisations et des talents	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de l'écart inexpliqué⁽¹⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Pay Check</i>) de 1,6 % à 1 % en 2024 	<ul style="list-style-type: none"> L'écart inexpliqué⁽¹⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Pay Check</i>) a été réduit de 1,6 % à 1,4 % en 2024. 	33,3 %
Protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité)	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des plans de succession pour les deux Directeurs généraux adjoints et les autres membres du Comité exécutif, les Présidents-Directeurs généraux des maisons et les Directeurs artistiques 	<ul style="list-style-type: none"> En 2024, aucune position clé n'est restée vacante à l'occasion d'un changement au sein du Comité exécutif, ou de la direction générale ou artistique d'une maison. 	100,0 %
Protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité)	<ul style="list-style-type: none"> Strict respect du nouveau cadre de contrôle interne mis en place pour les activités marketing et communication afin de protéger la réputation du Groupe et absence d'incidents observés 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun incident à risque réputationnel n'a été observé en 2024. Sur les 36 contrôles effectués, sur sollicitation des maisons, dans le cadre de leurs activités marketing et campagnes, 36 % ont donné lieu à des ajustements afin de préserver la réputation du Groupe et l'image de ses Maisons. Deux contrôles ont été invalidés, entraînant l'abandon des projets concernés, tandis que 58 % ont été validés sans ajustement. 	100,0 %
Sous-total			86,7 %⁽²⁾

⁽¹⁾ L'écart inexpliqué correspond à la différence résiduelle pouvant être observée entre la rémunération des hommes et des femmes ne pouvant être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine professionnel exercé, etc.).

⁽²⁾ 86,67 %.

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

François-Henri Pinault Président-Directeur général	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)	2023 (au titre de 2022)	2024 (au titre de 2023)
Montants bruts (en euros)	947 088	0 ⁽¹⁾	1 844 208	943 200	612 000

⁽¹⁾ Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Président-Directeur général a renoncé au bénéfice de la rémunération variable annuelle lui étant due au titre de l'exercice 2020.

Détails concernant la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2024

Depuis 2020, le dispositif de rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs consiste en l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance, en remplacement des unités monétaires Kering (KMUS).

Pour le Président-Directeur général, la valeur d'attribution de cette rémunération long terme correspond à 150 % de la somme de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1.

Lors de sa réunion du 2 octobre 2024, le Conseil d'administration a décidé, dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2024 pris en application de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 au titre de la 18^e résolution, d'attribuer 11 517 actions de performance au Président-Directeur général, soumises à une période d'acquisition de trois ans.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>	Plan 2024 du 2 octobre 2024	11 517	2 595 817 €	2 octobre 2027	3 octobre 2027	100 %

⁽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 225,39 euros.

Il est rappelé que les actions de performance attribuées en 2024 au Président-Directeur général sont, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, soumises aux conditions de performance suivantes :

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 (2024, 2025 et 2026) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2023), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> 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 (2024, 2025 et 2026) et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2023), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> 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 l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> Taux < 42 % : 0 action Taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère Taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère Taux ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	5 %	Conversion, à horizon 2026, de 1 300 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> 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
Climat	5 %	Réduction, à horizon 2026, de 10 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2,3 du GHG Protocol) <ul style="list-style-type: none"> Réduction < 3 % : 0 action Réduction ≥ 3 % et < 10 % : 50 % des actions relatives à ce critère Réduction ≥ 10 % : 100 % des actions relatives à ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 %	du nombre d'actions attribuées

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 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 comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel est composé des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant l'attribution initiale et la période précédant l'acquisition définitive des actions de performance.

Ainsi le nombre d'actions acquises au titre de l'atteinte des objectifs de performance financière et extra-financière pourra être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. À contrario, en cas de surperformance de l'action de Kering, le nombre d'actions acquises pourra être augmenté proportionnellement jusqu'à un maximum de +50 %.

En conséquence, en fonction de la performance financière, extra-financière et boursière, le nombre d'actions à livrer au Président-Directeur général à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions qui lui a été initialement attribuées.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général en 2024 représentent 0,009 % du capital social de la Société à la date de l'attribution.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
François-Henri Pinault Président-Directeur général	Plan 2021 du 1 ^{er} octobre 2021	2 009

Niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2021 au Président-Directeur général devenues disponibles durant l'exercice

Indicateur	Poids relatif	Objectif cible	Résultat	Niveau d'atteinte
Résultat opérationnel courant du Groupe (ROC)	40 %	Progression de 5 % entre la moyenne des niveaux observés sur les trois exercices complets couverts par la période d'acquisition (2021, 2022 et 2023) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année de l'attribution (soit l'exercice 2020)	+63,2 %	100 %
Cash-flow libre opérationnel courant du Groupe (FCF)	40 %	Progression de 5 % entre la moyenne des niveaux observés sur les trois exercices complets couverts par la période d'acquisition (2021, 2022 et 2023) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année de l'attribution (soit l'exercice 2020)	+44,7 %	100 %
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à l'horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450	45 % de femmes dans le Top 450 au 31 décembre 2023	100 %
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	Au 31 décembre 2023 : <ul style="list-style-type: none"> 694 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement ont été mis en conversion vers l'agriculture régénératrice et 342 000 hectares ont été convertis 665 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement ont été protégés à travers l'achat de crédits-carbones volontaires 	100 %
Sous-total d'actions acquises	4 018			
Performance boursière de Kering par rapport à celle d'un panel de référence ⁽¹⁾	Impact de + / -50 %	Variation du cours de bourse de l'action Kering entre la période précédant l'attribution initiale et la période précédant l'acquisition définitive des actions de performance, comparativement à celle du panel sur la même période	Écart de 54,1 pts	Impact de -50 %
Total d'actions acquises	2 009			

⁽¹⁾ Le panel se compose des huit sociétés cotées de référence dans le secteur du luxe suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

À toutes fins utiles, il est rappelé qu'à la suite de la nomination de Jean-François Palus en tant que Président-Directeur général de Gucci, après avoir été Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023, il avait été décidé, dans le cadre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2024, approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, qu'il conserverait le bénéfice des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2021 et 2022 lorsqu'il était Directeur général délégué, tout en maintenant les conditions de

performance applicables. En conséquence, il a reçu en 2024, comme le Président-Directeur général, 50 % des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2021. À la suite de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur général de Gucci et de son départ du Groupe le 31 décembre 2024, et conformément aux termes du plan 2022, Jean-François Palus a perdu le bénéfice des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2022 et restant à lui livrer.

Historique des attributions d'actions de performance

(Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Date d'autorisation par l'Assemblée générale	16 juin 2020	28 avril 2022	28 avril 2022	25 avril 2024
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} octobre 2021	4 octobre 2022	3 octobre 2023	2 octobre 2024
Nombre total d'actions attribuées	42 752	74 274	73 222	221 159 ⁽¹⁾
<i>François-Henri Pinault, Président-Directeur général</i>	<i>4 018</i>	<i>9 281</i>	<i>7 004</i>	<i>11 517</i>
<i>dont dix premiers attributaires salariés (non mandataires sociaux)</i>	<i>11 402</i>	<i>18 686</i>	<i>20 486</i>	<i>65 846</i>
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} octobre 2024	4 octobre 2025	3 octobre 2026	2 octobre 2027
Date de fin de période de conservation	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾
Conditions de performance applicables aux mandataires sociaux	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'actions acquises au 4 mars 2025	14 681	81 ⁽³⁾	n.a.	n.a.
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	28 071	29 544	14 137	16 995
Actions restantes en fin d'exercice	0	44 649	59 085	204 164

⁽¹⁾ En complément de l'attribution annuelle d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société et à certains salariés du Groupe, le Conseil d'administration a approuvé, le 2 octobre 2024, à titre exceptionnel, un plan d'attribution complémentaire d'actions gratuites, non soumises à condition de performance, au bénéfice de certains salariés du Groupe, dans le cadre de la politique de gestion des talents du Groupe. Ce plan complémentaire a porté sur 62 593 actions. Le Président-Directeur général n'en a pas bénéficié.

⁽²⁾ Les actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, sans période de conservation. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son 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 rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

⁽³⁾ Au cours de l'exercice 2024, le Plan 2022 a fait l'objet d'une livraison anticipée de 81 actions au bénéfice d'un salarié, en application des dispositions du Plan.

Rappel des conditions de performance applicables aux plans d'attribution gratuite d'actions de performance de 2021, 2022, 2023 et 2024

Plan 2021

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2021 reposaient sur les quatre indicateurs et modalités d'évaluation 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 d'actions acquises	0 % à 100 % du nombre d'actions attribuées	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

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 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 comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant la date d'attribution du plan et la période précédant la date d'acquisition.

Le niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions attribuées en 2021 au dirigeant mandataire social exécutif, devenues disponibles durant l'exercice 2024, est détaillé en page 145 ci-avant.

Plan 2022

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2022 reposent 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 d'actions acquises 0 % à 100 % du nombre d'actions attribuées

Performance boursière Impact de + / - 50 %
Voir commentaire ci-dessous.

TOTAL d'actions acquises 0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées

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 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 comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant la date d'attribution du plan et la période précédant la date d'acquisition.

Plan 2023

Les conditions de performance applicables au Président-Directeur général dans le cadre du plan 2023 reposent 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 (2023, 2024 et 2025) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2022), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> 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 (2023, 2024 et 2025) et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2022), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> 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 l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> Taux < 42 % : 0 action Taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère Taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère Taux ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2025, de 1 000 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> 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 d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de +/- 50 %	Voir commentaire ci-dessous
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 %	du nombre d'actions attribuées

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 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 comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant la date d'attribution du plan et la période précédant la date d'acquisition.

Plan 2024

Les conditions de performance applicables au Président-Directeur général dans le cadre du plan 2024 sont décrites dans le tableau n° 6 ci-avant.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Les informations relatives aux attributions d'actions de performance sont décrites dans le tableau n°9 ci-avant.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par Kering et par toute société du Groupe

(Tableau n° 4 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 5 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan		Nombre d'options levées durant l'exercice		Prix d'exercice
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>		n.a.		n.a.	n.a.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

(Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Non applicable. Plus aucune option de souscription ou d'achat d'actions ne reste à exercer.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée au Président-Directeur général en 2024, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i> Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2025		X		X		X	

Autres éléments et engagements

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

Ratios d'équité entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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 des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Ces ratios ont été établis en application des lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021. Les dirigeants mandataires sociaux concernés sont le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, fonctions ayant existé au sein du Groupe au cours des cinq dernières années.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des instruments de rémunération à long terme attribués au cours de l'exercice ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) versée en N ;
- la rémunération exceptionnelle (si applicable) attribuée en N ;
- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles versées en N ;
- la participation et l'intéressement versés en N ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, effectuée à leur valeur IFRS ;
- la valorisation des éventuelles autres attributions au titre de l'intéressement long terme ;
- les avantages en nature.

Les ratios sont calculés sur les éléments de rémunération versés et attribués au cours de l'année.

Par souci de représentativité, ces ratios d'équité sont présentés selon deux périmètres d'analyse :

- le périmètre légal correspondant à la société cotée Kering SA avec un effectif de 813 personnes au cours de l'année 2024 ;
- un périmètre élargi comprenant les salariés de Kering SA ainsi que de l'ensemble des filiales situées en France, dont Kering SA a le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce, soit 4 984 personnes au cours de l'année 2024, représentant 100 % de l'effectif de Kering en France.

Président-Directeur général	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunération (en euros)	4 272 823	3 813 206	7 471 220	5 128 002	4 593 554
Périmètre Kering SA					
Rémunération moyenne (en euros)	117 010	97 196	107 506	103 692	115 240
Ratio avec rémunération moyenne	36,5	39,2	69,5	49,5	39,9
Rémunération médiane (en euros)	78 859	72 861	74 463	74 836	80 152
Ratio avec rémunération médiane	54,2	52,3	100,3	68,5	57,3
Périmètre élargi (Kering SA et l'ensemble des Maisons - France)					
Rémunération moyenne (en euros)	66 967	65 418	74 261	73 521	79 167
Ratio avec rémunération moyenne	63,8	58,3	100,6	69,7	58,0
Rémunération médiane (en euros)	45 876	46 607	56 152	52 904	54 011
Ratio avec rémunération médiane	93,1	81,8	133,1	96,9	85,0

Directeur général délégué ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunération (en euros)	3 972 865	3 253 547	5 586 774	2 433 885	n.a.
Périmètre Kering SA					
Rémunération moyenne (en euros)	117 010	97 196	107 506	103 692	115 240
Ratio avec rémunération moyenne	34,0	33,5	52,0	23,5	n.a.
Rémunération médiane (en euros)	78 859	72 861	74 463	74 836	80 152
Ratio avec rémunération médiane	50,4	44,7	75,0	32,5	n.a.
Périmètre élargi (Kering SA et l'ensemble des Maisons - France)					
Rémunération moyenne (en euros)	66 967	65 418	74 261	73 521	79 167
Ratio avec rémunération moyenne	59,3	49,7	75,2	33,1	n.a.
Rémunération médiane (en euros)	45 876	46 607	56 152	52 904	54 011
Ratio avec rémunération médiane	86,6	69,8	99,5	46,0	n.a.

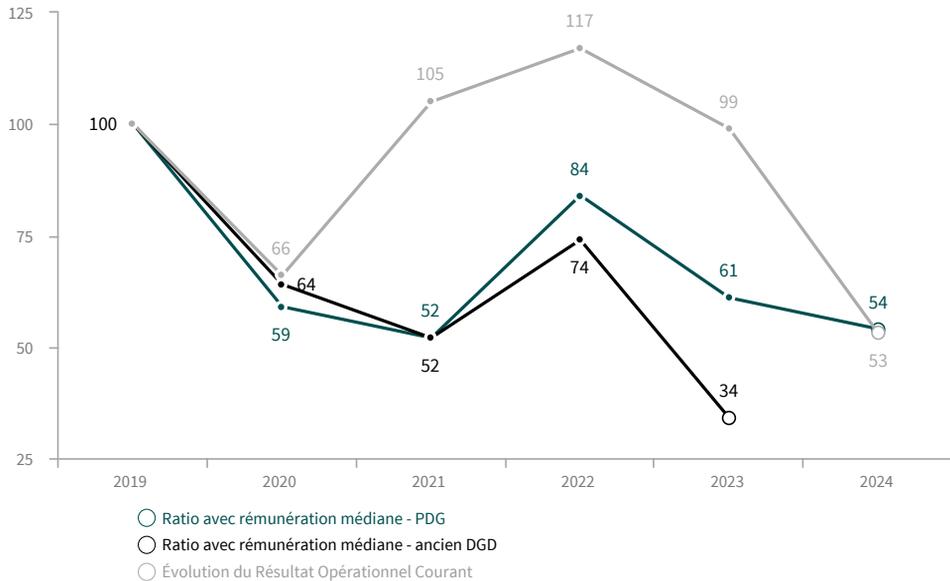
<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Résultat opérationnel courant	3 135	5 017	5 589	4 746	2 554

⁽¹⁾ M. Jean-François Palus a été Directeur général délégué de Kering du 26 février 2008 au 3 octobre 2023. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, pour 2023, sa rémunération a été annualisée.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité relatifs au Président-Directeur général et à l'ancien Directeur général délégué (en rapport avec la rémunération médiane des salariés) pour le périmètre Kering SA et l'ensemble des maisons en France 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 2019 considéré comme une base 100.

Évolution comparée du ratio d'équité pour les dirigeants mandataires sociaux rapporté au Résultat Opérationnel Courant à partir d'une base 100 en 2019 (périmètre Kering SA et l'ensemble des maisons en France)



La baisse sensible des ratios observée pour les années 2020 et 2021 s'explique respectivement par :

- la baisse de rémunération variable versée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'année 2019, en raison du niveau d'atteinte du critère relatif au cash-flow libre opérationnel du Groupe 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, à la suite d'une renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19.

La hausse des ratios observée pour l'année 2022 s'explique par :

- le versement d'une rémunération variable annuelle au titre de 2021 contrastant avec son absence en 2021 pour l'année 2020 (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19) ;
- l'évolution des montants cibles de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux.

La baisse des ratios observée pour l'année 2023 s'explique par :

- la baisse de rémunération variable annuelle versée en 2023 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022, en raison du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables ;
- la baisse de la rémunération variable long terme attribuée en 2023 au Président-Directeur général ; et
- l'absence de rémunération variable long terme attribuée au Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre à raison ou au cours de son mandat.

La baisse du ratio observée pour l'année 2024 pour le Président-Directeur général s'explique par :

- une rémunération variable annuelle versée en 2024 moins élevée qu'en 2023 ;
- et par conséquent, une baisse de la rémunération variable long terme attribuée en 2024.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice au dirigeant mandataire social exécutif à raison de son mandat (vote ex-post)

8^e 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 2024 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 2024 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3.1 « Rémunération versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice au Président-Directeur général à raison de son mandat ».

5.3.2 Rémunération versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice aux administrateurs à raison de leurs mandats

(Tableau n° 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2024		Exercice 2023	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
François-Henri Pinault ⁽¹⁾	Rémunération totale	-	95 284	95 284	93 931
	Part fixe	-	26 431	26 431	27 981
	Part variable	-	68 853	68 853	65 950
Concetta Battaglia	Rémunération totale	119 187	113 274	113 274	102 066
	Part fixe	37 236	35 242	35 242	32 645
	Part variable	81 951	78 032	78 032	69 421
Maureen Chiquet ⁽²⁾	Rémunération totale	89 390	28 639	28 639	-
	Part fixe	27 927	10 279	10 279	-
	Part variable	61 463	18 360	18 360	-
	Autres ⁽³⁾	-	100 000	200 000	100 000
Yseulys Costes ⁽⁴⁾	Rémunération totale	-	-	-	72 999
	Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	-	-	-	7 667
	Part fixe	-	-	-	20 209
	Part variable	-	-	-	45 124
Jean-Pierre Denis	Rémunération totale	177 951	165 741	165 741	140 783
	Vice-Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	-	-	-	3 900
	Présidence de Comité (entre le 9 janvier et le 25 avril 2024)	7 207	-	-	-
	Référent climat	23 000	23 000	23 000	-
	Part fixe	41 890	44 052	44 052	46 635
	Part variable	105 854	98 689	98 689	90 248
Yonca Dervisoglu	Rémunération totale	108 943	99 504	99 504	53 003
	Part fixe	37 236	35 242	35 242	21 763
	Part variable	71 707	64 262	64 262	31 240
Dominique D'Hinnin ⁽⁵⁾	Rémunération totale	91 688	-	-	-
	Présidence de Comité (à compter du 25 avril 2024)	15 333	-	-	-
	Part fixe	21 721	-	-	-
	Part variable	54 634	-	-	-
Rachel Duan ⁽⁵⁾	Rémunération totale	58 042	-	-	-
	Part fixe	17 066	-	-	-
	Part variable	40 976	-	-	-
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer ⁽⁶⁾	Rémunération totale	-	-	-	-
	Part fixe	-	-	-	-
	Part variable	-	-	-	-
Sophie L'Hélias ⁽⁷⁾	Rémunération totale	-	-	-	67 057
	Administratrice référente (jusqu'au 4 mars 2022)	-	-	-	12 500
	Part fixe	-	-	-	23 318
	Part variable	-	-	-	31 240
Claire Lacaze ⁽⁸⁾	Rémunération totale	-	-	-	62 586
	Part fixe	-	-	-	13 991
	Part variable	-	-	-	48 595
Jean Liu ⁽⁹⁾	Rémunération totale	-	-	-	17 461
	Part fixe	-	-	-	13 990
	Part variable	-	-	-	3 471

Membres du Conseil d'administration		Exercice 2024		Exercice 2023	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Montants bruts (en euros)	Répartition de la rémunération				
Giovanna Melandri ⁽⁵⁾	Rémunération totale	73 375	-	-	-
	Présidence de Comité (à compter du 25 avril 2024)	15 333	-	-	-
	Part fixe	17 066	-	-	-
	Part variable	40 976	-	-	-
Jean-François Palus ⁽¹⁰⁾	Rémunération totale	-	68 113	68 113	93 931
	Part fixe	-	17 621	17 621	27 981
	Part variable	-	50 492	50 492	65 950
Baudouin Prot	Rémunération totale	96 220	95 284	95 284	104 345
	Part fixe	27 927	26 431	26 431	27 981
	Part variable	68 293	68 853	68 853	76 364
Daniela Riccardi ⁽¹¹⁾	Rémunération totale	-	37 635	37 635	91 653
	Part fixe	-	14 684	14 684	32 645
	Part variable	-	22 951	22 951	59 008
Vincent Schaal	Rémunération totale	103 049	109 054	109 054	34 817
	Part fixe	27 927	26 431	26 431	13 991
	Part variable	75 122	82 623	82 623	20 826
Tidjane Thiam ⁽¹²⁾	Rémunération totale	1 205	120 209	120 209	147 085
	Présidence de Comité (jusqu'au 9 janvier 2024)	460	23 000	23 000	23 000
	Part fixe	745	35 242	35 242	37 308
	Part variable	-	61 967	61 967	86 777
Emma Watson ⁽¹³⁾	Rémunération totale	32 186	86 153	86 153	89 163
	Présidence de Comité (jusqu'au 25 avril 2024)	7 667	23 000	23 000	23 000
	Part fixe	10 860	26 431	26 431	27 981
	Part variable	13 659	36 722	36 722	38 182
Véronique Weill	Rémunération totale	273 366	224 551	224 551	138 765
	Administratrice référente et Présidence de Comité	98 000	73 000	73 000	48 667
	Part fixe	55 854	52 862	52 862	31 090
	Part variable	119 512	98 689	98 689	59 008
Serge Weinberg	Rémunération totale	175 398	156 560	156 560	90 355
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	15 333
	Part fixe	46 544	44 052	44 052	26 427
	Part variable	105 854	89 508	89 508	48 595
TOTAL		1 400 000	1 400 000 ⁽¹⁴⁾	1 400 000 ⁽¹⁴⁾	1 400 000 ⁽¹⁴⁾

⁽¹⁾ À compter de l'exercice 2024, aucune rémunération n'est attribuée au Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur, conformément à la politique de rémunération qui lui est applicable. Le montant versé en 2024 correspond à celui qui lui avait été attribué pour l'année 2023.

⁽²⁾ Le mandat de Maureen Chiquet a débuté le 1^{er} septembre 2023.

⁽³⁾ Montant dû au titre de la convention de prestations de services autorisée par le Conseil d'administration du 18 juillet 2023, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 au titre de sa 11^e résolution. Cette somme, versée en deux échéances, en 2023 et 2024, est distincte de la rémunération due à raison du mandat d'administrateur et, par conséquent, ne s'impute pas sur l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs. La convention, conclue pour une durée de six mois, a pris fin le 31 décembre 2023.

⁽⁴⁾ Le mandat d'Yseulys Costes a pris fin le 28 avril 2022.

⁽⁵⁾ Les mandats de Dominique D'Hinnin, Rachel Duan et Giovanna Melandri ont débuté le 25 avril 2024.

⁽⁶⁾ Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, a renoncé à toute rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

⁽⁷⁾ Le mandat de Sophie L'Hélias a pris fin le 4 mars 2022.

⁽⁸⁾ Le mandat de Claire Lacaze a pris fin le 31 juillet 2022.

⁽⁹⁾ Le mandat de Jean Liu a pris fin le 27 juillet 2022.

⁽¹⁰⁾ Le mandat de Jean-François Palus a pris fin le 3 octobre 2023.

⁽¹¹⁾ Le mandat de Daniela Riccardi a pris fin le 27 avril 2023.

⁽¹²⁾ Le mandat de Tidjane Thiam a pris fin le 9 janvier 2024.

⁽¹³⁾ Le mandat d'Emma Watson a pris fin le 25 avril 2024.

⁽¹⁴⁾ Hors montant attribué à Mme Maureen Chiquet au titre de la convention réglementée conclue avec cette dernière, tel qu'explicité ci-dessus.

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.

Au titre de l'exercice 2024, le montant total à verser aux administrateurs, s'élève, conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (16^e résolution), à un montant total de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe, soit 40 % de la rémunération globale des administrateurs, dont 92 000 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance et de développement durable, 75 000 euros de part spéciale

allouée à Mme Véronique Weill à raison de sa fonction d'Administratrice référente et 23 000 euros de part spéciale allouée à M. Jean-Pierre Denis à raison de sa fonction de Référent climat ;

- 840 000 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des administrateurs, fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres.

Il est rappelé que la société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de son mandat d'administrateur. De plus, depuis 2024, aucune rémunération n'est attribuée au Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur.

La politique de rémunération des administrateurs pour 2025, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025, est présentée à la section 5.2 du présent chapitre.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

7^e 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 2024 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 2024 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».



CHAPITRE 4

États de durabilité

1 - Information générale : la durabilité chez Kering	158	3 - Information sociale	220
1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur	158	3.1 S1 - L'expérience « employé » au sein des ressources humaines du Groupe	221
1.2 Analyse de double matérialité	164	3.2 S2 - Co-construire des chaînes de valeur durables et respectueuses de l'humain	240
1.3 Gouvernance et organisation des enjeux de durabilité	174	3.3 S3 - Respecter les droits et intérêts des communautés affectées	246
1.4 Approche méthodologique des états de durabilité	178	3.4 S4 - S'engager auprès des clients pour façonner le luxe de demain	250
2 - Information environnementale	179	4 - G1 - Information de Gouvernance	257
2.1 E1 - Agir contre le changement climatique	181	4.1 Conduite des affaires : L'éthique, fondement des activités du Groupe	257
2.2 E2 - Contrôler et réduire la pollution	191	4.2 Relations durables avec les fournisseurs	261
2.3 E3 - Utiliser de manière raisonnée la ressource en eau	195	4.3 Bien-être animal	262
2.4 E4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes	199	4.4 Influence positive et transparente	264
2.5 E5 - Développer la circularité	205	5 - Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de Taxonomie	266
2.6 Informations sur la taxonomie de l'Union européenne	212		

Le présent chapitre – incluant les renvois vers d'autres parties du Document d'enregistrement universel – constitue les états de durabilité du groupe Kering pour l'année 2024 établis en application de la directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – dite « CSRD ») transposée en droit français par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023. Y sont présentées les informations requises par le règlement (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023 complétant la directive CSRD en ce qui concerne les normes d'informations en matière de durabilité (« ESRS ») ainsi que par le règlement (UE) 2020/852 (dit règlement « Taxonomie ») complété par les règlements délégués (UE) 2021/2139 (« acte délégué climat »), (UE) 2021/2178, (UE) 2023/2485 et (UE) 2023/2486. Le Plan de vigilance est présenté au chapitre 5 « Risques et contrôle interne » du présent Document.

1 - INFORMATION GÉNÉRALE : LA DURABILITÉ CHEZ KERING

1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur

1.1.1 Kering, Groupe de luxe mondial

Kering, Groupe de luxe mondial, est présent dans 55 pays à travers le monde, réalise un chiffre d'affaires de 17 194 M€ et comptabilise, au 31 décembre 2024, 46 936 salariés dont la répartition par pays est donnée dans la section 3.1.8.1.

La vision de Kering – la créativité au service d'un luxe qui allie héritage et audace – son ambition, son modèle de création de valeur, la stratégie du Groupe (cf. chapitre 1 section 5), ainsi que son chiffre d'affaires (cf. chapitre 1 section 2.2), ses catégories de produits, les marchés dans lesquels le Groupe opère, les différents canaux de distribution et segments de clientèle du Groupe etc. (cf. chapitre 1 section 6) sont présentés au sein chapitre 1.

Concernant le chiffre d'affaires, Kering génère près de la totalité de ses revenus au travers de ses activités de mode, de maroquinerie, de joaillerie et de lunetterie (cf. chapitre 6 - note 3). En 2023, Kering a annoncé la création de Kering Beauté dans le but de développer une expertise Beauté pour Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato et Qeelin et a acquis la Maison de haute parfumerie Creed. En 2024, cette activité n'a pas d'impact matériel sur les revenus.

À noter :

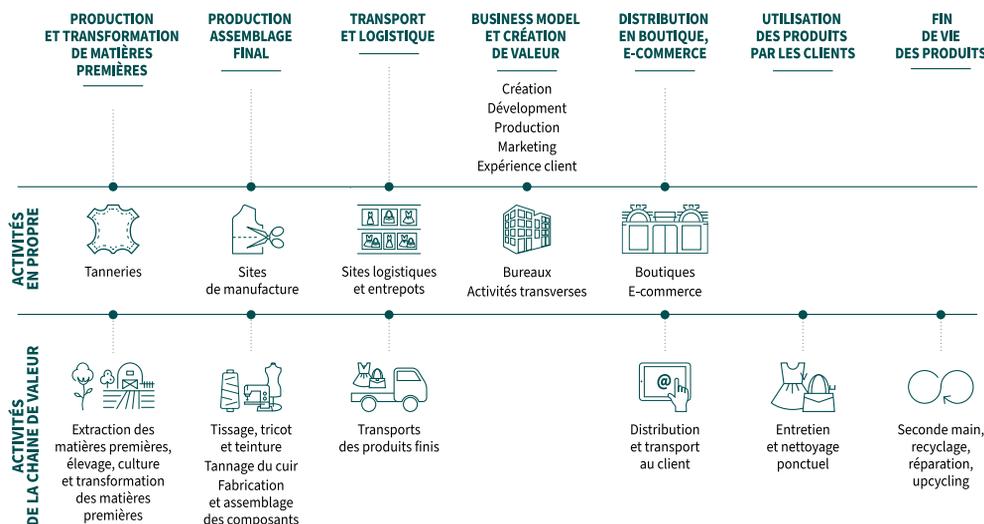
- Le Groupe n'opère aucune activité dans le secteur des énergies fossiles, des armes controversées ni du tabac ;
- Le Groupe se conforme aux interdictions de certaines matières premières sur certains marchés.

Le développement durable est intégré au cœur de la stratégie et du modèle d'affaires de Kering (cf. chapitre 1 section 5) et fait l'objet d'une stratégie dédiée à horizon 2025, articulée autour de trois piliers - *Care for the planet, Collaborate with people, Create*

new business model. Cette Stratégie identifie les priorités et définit des objectifs à horizon 2025 et s'intègre désormais pleinement dans le cadre élargi des enjeux de durabilité tels que définis par la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*). Elle a ainsi nourri l'identification des enjeux de durabilité lors de l'analyse de double matérialité (cf. section 1.2.1). La Stratégie de développement durable de Kering s'applique à tout le Groupe, couvrant l'ensemble de ses géographies, marchés, produits et clients associés. Elle est mise en œuvre au sein de chaque maison qui décline en plans d'actions les engagements du Groupe et rend compte de son avancement. Les objectifs et actions du Groupe en matière de développement durable s'inscrivent également dans le cadre des Objectifs de Développement Durable des Nations unies (ODD ou SDGs, *Sustainable Development Goals*).

Chaîne de valeur de Kering

La chaîne de valeur du Groupe, simplifiée en sept étapes clés, permet de rendre compte des interactions et de la collaboration de Kering avec l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'agit notamment de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes afin de les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Le modèle de création de valeur du Groupe est présenté au sein du chapitre 1 section 4, précisant les principales catégories de ressources et capitaux employés par le Groupe. Les principales matières utilisées par Kering pour la manufacture de ses produits sont le cuir, le papier et le carton, les plastiques, les fibres végétales (coton, lin, etc.) et les métaux.



1.1.2 S'engager auprès des parties prenantes

1.1.2.1 Prise en compte des intérêts et perspectives des parties prenantes

Afin de rester à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes et de participer à la recherche de solutions pour un luxe plus durable, Kering a défini une approche de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe. Le dialogue avec les différentes parties prenantes nourrit de manière régulière la Stratégie Développement durable du Groupe, avec, entre autres, la consultation de parties prenantes et d'experts externes pour mettre à jour ses politiques (Stratégies Biodiversité et Eau, revues annuelles des *Kering Standards* pour une production durable) ou encore la signature d'accords collectifs suite aux négociations avec les salariés et leurs représentants. L'engagement de Kering et de ses maisons auprès des parties prenantes s'inscrit ainsi dans un dialogue régulier. Kering mène des actions à l'échelle locale, nationale et internationale et participe à de nombreuses initiatives en collaboration avec ses parties prenantes ou au sein de coalitions multipartites. Kering encourage également chaque maison à développer en complément ses propres plateformes de dialogue à un niveau plus opérationnel.

En 2024, Kering a renouvelé la cartographie de ses parties prenantes dans le cadre de son analyse de double matérialité. Cette cartographie couvre les principales catégories de parties prenantes susceptibles d'être affectées par ses activités et celles de ses relations économiques, identifiées tout au long de sa chaîne de valeur amont et aval. Les mécanismes de dialogue et d'engagement déployés par le Groupe sont adaptés aux différents types d'interaction que le Groupe et ses maisons entretiennent avec ces parties prenantes, permettant d'affiner l'identification et la compréhension de leurs intérêts et perspectives respectifs. Cette cartographie a permis de nourrir la stratégie et les activités du Groupe et de ses maisons, venant

également alimenter l'identification des enjeux de durabilité et impacts, risques, opportunités associés dans le cadre de son analyse de double matérialité (cf. section 1.2.1).

Pour chaque catégorie de parties prenantes, la fréquence et la profondeur du dialogue ont été prises en compte, sur la base des mécanismes déjà en place et leviers d'engagement déjà exploités par Kering, permettant d'évaluer la maturité du dialogue. Pour la grande majorité des catégories, l'évaluation a confirmé un niveau de maturité satisfaisant du dialogue, permettant la prise en compte effective de leurs intérêts et perspectives dans l'analyse de double matérialité et l'identification des impacts, risques et opportunités. Le Groupe s'attachera à renforcer son engagement auprès des catégories pour lesquelles la maturité du dialogue peut être améliorée, à savoir les travailleurs de la chaîne de valeur, et notamment les prestataires sur site. Ainsi, fin 2023, une analyse portant sur les prestataires sur site a été lancée sur l'ensemble du Groupe et de ses maisons pour analyser les axes d'amélioration en matière sociale (cf. section 3.2.2.2). En 2024, Kering a également soutenu une étude pilotée par les ONGS *Conservation International* et *Textile Exchange* sur le rôle des peuples autochtones dans le secteur de la mode (cf. section 3.3.2.2). À moyen terme, la cartographie des parties prenantes sera revue et renforcée dans le cadre de la mise en application de la CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) et à l'occasion de la réflexion sur la future Stratégie Développement durable de Kering.

Les résultats ont été présentés et validés par le Comité de pilotage CSRD (cf. section 1.2.2) et partagés lors d'une réunion conjointe du Comité d'audit et du Comité du développement durable du Conseil d'administration.

1.1.2.2 Synthèse de la cartographie des parties prenantes



Les résultats de la cartographie des parties prenantes sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Catégories de parties prenantes	Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe	Mécanismes de dialogue et d'engagement
Travailleurs de la chaîne de valeur <ul style="list-style-type: none"> • Acteurs de la chaîne aval liée aux activités de circularité en lien avec les produits • Artisans et corporations • Travailleurs et prestataires externes étant amenés à travailler sur les sites du groupe Kering et de ses Maisons (activités de ménage, maintenance, construction, sécurité...) • Mannequins et modèles participant aux défilés et aux campagnes de communication des Maisons. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail décentes • Soutien et accompagnement pour l'amélioration de la performance environnementale et sociale • Respect des délais de paiement et des conditions commerciales équitables • Développement économique et social 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la Charte Fournisseurs (au sein du Code d'éthique) et des Principes de développement durable dans le cadre contractuel • Procédure d'activation et audits sociaux, Plan de vigilance et procédure de due diligence • Mise en ligne et partage de documents et politiques (Politique en matière de droits humains, <i>Kering Standards</i>, Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins...) • Mécanisme d'alerte éthique et conformité et plan de communication en 15 langues
Fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs directs du Groupe et de ses Maisons et leurs sous-traitants • Fournisseurs de matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et accompagnement pour l'amélioration de la performance environnementale et sociale • Respect des délais de paiement et des conditions commerciales équitables • Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la Charte Fournisseurs (au sein du Code d'éthique) et des Principes de développement durable dans le cadre contractuel • Déploiement des <i>Kering Standards</i> pour préserver des filières d'excellence et accompagner l'adoption de pratiques plus responsables • Procédure d'activation et audits sociaux, portail fournisseurs, Plan de vigilance et procédure de due diligence • Mise en ligne et partage de documents politiques (Politique en matière de droits humains, <i>Kering Standards</i>, Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins...) • Soutien et mécanismes incitatifs pour l'amélioration de la performance environnementale et sociale des fournisseurs • Mécanisme d'alerte éthique et conformité et plan de communication en 15 langues • Partenariats pour préserver les savoir-faire artisanaux
Acteurs de l'innovation <ul style="list-style-type: none"> • Partenariats académiques • <i>Think tanks</i> • Incubateurs • Start-ups • Innovateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation transparente au débat public • Soutien à l'écosystème innovation et start-up • Échange de bonnes pratiques • Investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'accélérateur et d'incubation, mentoring de start-ups pour développer et soutenir l'innovation • Appels à projets, événements et remises de prix pour identifier des solutions innovantes et durables • Approche généralisée d'<i>open-source</i> (EP&L, <i>Kering Standards</i>, etc.) pour influencer le secteur • Travaux de recherche et innovation de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication, partenariats académiques • <i>Material Innovation Lab</i> (MIL) et <i>Jewellery Innovation Lab</i> (JIL)

Catégories de parties prenantes	Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe	Mécanismes de dialogue et d'engagement
<p>Salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrats CDI, CDD • Instances représentatives du personnel • Organisations syndicales • Administrateurs représentant les salariés • Alternants et stagiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours de carrière, formations et développement des compétences attractifs • Organisation du travail responsabilisante, rémunération et avantages compétitifs • Dialogue social de qualité et respect des droits fondamentaux • Environnement de travail inclusif • Respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée • Conditions de travail décentes • Sentiment d'appartenance (employeur de préférence dans le secteur, développer une vision commune sur les valeurs et les politiques du Groupe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Chartes et politiques internes (Code d'éthique, Politique en matière de droits humains, Politique Inclusion et Diversité, Politique Santé, Hygiène et Sécurité, Politique <i>Baby Leave</i> etc.) • Entretien annuel (<i>People Performance and Development Annual Review</i>) et entretiens réguliers (<i>Check-in conversations</i>) • Accords d'entreprises (dialogue social et bien-être au travail, <i>Empowering Talent</i>, télétravail, etc.) • Dialogue continu et régulier avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales (Comités d'Entreprise européen et français) • Enquête annuelle de satisfaction des salariés <i>Kering Employee Listening</i> • Système d'alerte éthique et conformité • Comités Inclusion et Diversité au sein des Maisons et du Corporate • Plateformes de formation et e-learning, communication interne, Intranet et lettres d'informations aux salariés pour partager une vision commune des valeurs et politiques du Groupe • Pilote <i>Talent Match</i> • Réseau interne <i>Women in Luxury</i>
<p>Talents créatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écoles internes • Formations spécialisées dans la mode, le design et l'artisanat • Universités • Artisans 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la préservation des artisanats d'exception • Insertion professionnelle • Mentoring, coaching, retour d'expérience, etc. • Développement des talents et des compétences et proposition de parcours professionnels attractifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'artisanat d'excellence en haute couture, maroquinerie et joaillerie pour développer des talents et des compétences • Collaborations académiques (écoles, universités) pour recruter, former les meilleurs professionnels et sensibiliser les designers de demain au développement durable • Forums dans les écoles et journées d'échanges
<p>Clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Associations de consommateurs • Influenceurs • Acteurs de la distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficier d'une expérience client personnalisée et d'un réseau de distribution multicanale complémentaire • Des standards de qualité en ligne avec le secteur du luxe • Un échange privilégié avec des Maisons de renommée mondiale • Transparence, pédagogie et fiabilité de l'information, sensibilisation aux enjeux de durabilité • Respect des données à caractère personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Lignes directrices sur la Communication Responsable • Guide relatif aux allégations environnementales (au sein des <i>Kering Standards</i>) • Charte interne sur les défilés (<i>Green Fashion show guidelines</i>) • Réseaux sociaux • Newsletters clients • Collaborations avec certains distributeurs et <i>marketplaces</i> • Sites internet de Kering et des Maisons et rapports développement durable pour sensibiliser les clients et consommateurs aux enjeux du développement durable

Catégories de parties prenantes	Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe	Mécanismes de dialogue et d'engagement
Société civile, ONGs, communautés affectées <ul style="list-style-type: none"> • Collectivités locales (élus, administration...) • Associations et ONGs • Presse et réseaux sociaux • Leaders d'opinion • Fondations d'intérêt général • Communautés locales • Peuples autochtones • Femmes dans la société 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage local et proximité, participation à la dynamique économique • Soutien à des projets sur le terrain dans une perspective de partenariats de long terme • Impact positif sur les individus et la société • Transparence et fiabilité de l'information • Dialogue régulier • Développement économique et social (création d'emplois, soutien aux infrastructures locales) • Respect et protection des droits humains fondamentaux ainsi que le droit à la terre, aux ressources et à la protection de l'héritage culturel • Soutenir les communautés dans les chaînes d'approvisionnement et améliorer leurs moyens de subsistance 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de projets et d'associations de terrain pour assurer des partenariats de long terme • Implications de dirigeants, relations publiques et experts des acteurs de la société civile • Mécénat de compétences, mécénat financier et dons de produits • Publications et sites internet du Groupe, des Maisons et de la <i>Kering Foundation</i> dans le but de maintenir un dialogue et une communication transparente • Prises de paroles lors d'événements divers pour partager la vision et les actions du Groupe • Agir à toutes les étapes de la chaîne de valeur pour atténuer l'empreinte environnementale • Projets développés dans le cadre du Fonds Régénératif pour la Nature afin de soutenir les producteurs et fermiers dans la transition vers une agriculture régénératrice • Projets développés dans le cadre du Kering <i>Precious Metals Platform</i> ayant pour objectif de soutenir les filières de production d'or responsable et participer à leur croissance en accompagnant les communautés de mineurs
Investisseurs & communauté financière <ul style="list-style-type: none"> • Investisseurs institutionnels • Analystes financiers • Autorité de marchés (AMF, Euronext etc.) • Actionnaires individuels • Agences de notation financière et extra-financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et cohérence de la stratégie, qualité de l'exécution • Performance financière et création de valeur • Retour aux actionnaires (performances boursières, dividendes, rachats d'actions etc.) • Une gouvernance d'entreprise aux meilleurs standards et une stratégie de développement durable ambitieuse • Attentes accrues sur les aspects ESG • Égalité d'accès à l'information, communication financière exacte, précise et sincère 	<ul style="list-style-type: none"> • Information permanente et réglementée en français et en anglais, rubrique « Finance » du site internet de la société régulièrement enrichie et mise à jour • Dialogue avec les actionnaires, notamment lors de l'Assemblée générale annuelle et via des communications régulières à destination des actionnaires individuels (lettre aux actionnaires, guide de l'actionnaire) • Échanges réguliers avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers • Organisation de conférences téléphoniques ou de vidéoconférences lors de la publication de chiffres d'affaires trimestriels, des résultats semestriels et annuels • Organisation de <i>roadshows</i> et participation aux principales conférences sectorielles • Réponses aux questionnaires d'évaluation extra financière et présence dans les principaux indices boursiers extra-financiers

Catégories de parties prenantes	Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe	Mécanismes de dialogue et d'engagement
<p>Pairs & associations</p> <ul style="list-style-type: none"> Fédérations d'entreprises Coalitions multipartites Organisations / associations professionnelles ou sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> 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 (ex. biodiversité, climat) Faire évoluer le secteur de la mode vers les meilleures pratiques Fédérer un écosystème autour des meilleures pratiques de marché 	<ul style="list-style-type: none"> Approche généralisée d'open-source (EP&L, <i>Kering Standards</i>, etc.) Participation à des initiatives internationales et / ou multiparties prenantes Implication dans des groupes de travail spécialisés, consultation et dialogue Interventions et retours d'expérience lors de conférences, forums et ateliers valorisant le rôle de l'entreprise dans la société Participation aux échanges, débats et nourrir un dialogue constructif afin de faire progresser les standards, réglementations et l'adoption de pratiques responsables
<p>Autorités publiques & régulateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Régulateurs et organismes de normalisation Instances gouvernementales Organisations internationales (ONU, OIT...) 	<ul style="list-style-type: none"> Conformité et respect des réglementations Participation transparente au débat public et retour d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Publication des informations et communications réglementées Dialogue et partage d'expérience avec les instances gouvernementales et instances supranationales (ONU, OIT, OCDE, Union européenne, etc.) Fédérer son écosystème autour des meilleures pratiques de marché via des participations à des initiatives internationales et / ou multiparties prenantes et groupes de travail spécialisés 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

Une revue annuelle des mécanismes d'engagement avec les parties prenantes est effectuée afin de garantir leurs pertinence.

1.2 Analyse de double matérialité

1.2.1 Méthodologie

La matérialité est au cœur de la démarche de développement durable de Kering. Depuis 2013, cette approche – dorénavant alignée sur les principes de la double matérialité – permet d'identifier les enjeux prioritaires pour Kering en lien avec sa vision stratégique et ses activités.

En 2024, Kering a réalisé une analyse de double matérialité afin d'identifier les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe et ses maisons. Le Groupe s'est fait accompagner par un cabinet de conseil externe et indépendant afin de garantir la conformité de la méthodologie au regard des attendus des ESRS. Le processus de double matérialité a également été revu de manière spécifique par les auditeurs de durabilité dans le cadre de leur mission.

Analyse de contexte

Identification des impacts
risques et opportunités (IRO)

Évaluation des IRO matériels

Analyse de contexte

Cette première étape a permis d'établir une liste exhaustive de thématiques en lien avec les trois piliers Environnement, Social, Gouvernance (ESG) grâce à une revue stratégique et documentaire approfondie se basant sur les principales sources d'information et de données suivantes :

- l'analyse du modèle d'affaires et de la Stratégie Développement durable de Kering, de ses activités et de ses implantations géographiques ;
- la cartographie des partenaires économiques du Groupe en amont et en aval de sa chaîne de valeur pour définir le périmètre de l'analyse et d'identification des enjeux de durabilité et de leurs impacts, risques et opportunités associés ;
- l'analyse des dépendances aux ressources naturelles, humaines et sociales (cartographie des matières premières via l'outil EP&L, des pressions sur la nature via la SBTN, cartographie des risques Groupe) ;
- la cartographie des risques Groupe (chapitre 5 section 2) ;
- la cartographie de ses parties prenantes et communautés potentiellement affectées par ses activités ou celles de sa chaîne de valeur (cf. section 1.1.2.2) ;
- les textes réglementaires (ESRS 1 AR16, SFDR, Taxonomie européenne, etc.) ;
- le Plan de vigilance, visant à identifier, évaluer et suivre 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 ou (iii) de ses fournisseurs ou sous-traitants (cf. chapitre 5 section 3) ;
- les cadres de reporting internationaux (ISSB, SASB, GRI, Global Compact, TCFD, TNFD etc.) ;
- les questionnaires extra-financiers et l'analyse des interactions avec les investisseurs ;
- l'analyse des stratégies et pratiques des pairs, revues de presse et actualités.

Identification des enjeux de durabilité et de leurs impacts, risques et opportunités associés

L'ensemble des thématiques identifiées lors de la première étape a ensuite été reformulé et regroupé pour définir une liste de 32 enjeux de durabilité. Pour chacun, leur définition et périmètre (activités propres ou chaîne de valeur) ont été clarifiés.

Kering a ensuite conduit une série d'ateliers thématiques ESG rassemblant les directions fonctionnelles pertinentes au niveau du Groupe (Ressources humaines, Finance, Juridique, Développement durable, Risques, etc.) ainsi que des représentants des maisons afin d'identifier, pour chacun de ces enjeux de durabilité, les impacts positifs ou négatifs, « actuels » ou « potentiels » en lien avec ses opérations et à sa chaîne de valeur, et les risques et opportunités (IROs) qui en découlent ainsi que les risques et

opportunités non liés à des dépendances et des impacts. Il a été spécifié pour chaque IRO l'horizon de temps : court (moins d'un an), moyen (de 1 à 5 ans) et long-terme (plus de 5 ans) ainsi que le périmètre concerné (secteur d'activités, géographies particulières, opérations et / ou chaîne de valeur) et les intérêts et perspectives des parties prenantes affectées (cf. section 1.1.2).

Évaluation des IROs matériels

Chaque IRO identifié a fait l'objet d'une cotation lors d'une nouvelle série d'ateliers selon deux critères principaux, tels que définis dans les normes :

- **La matérialité d'impact** : évaluation des impacts positifs et négatifs du Groupe sur l'environnement, les parties prenantes et la société à court, moyen et long terme en fonction de leur sévérité (gravité, étendue, caractère irréversible des impacts négatifs) et de leur probabilité d'occurrence (pour les impacts potentiels).
- **La matérialité financière** : évaluation des risques et opportunités en fonction de l'ampleur de leurs effets financiers à court, moyen et long terme et de leurs probabilités d'occurrence. Dans le cas où les effets financiers n'étaient pas directement quantifiables, Kering a évalué les risques et opportunités en fonction de leurs effets sur sa réputation, son fonctionnement opérationnel, son capital humain ainsi que leurs incidences juridiques.

Afin d'ajuster et d'affiner les résultats de l'analyse par activité et géographie, des entretiens avec des représentants des maisons, des régions et des fonctions clés de Kering ont été menés.

• Articulation avec la cartographie des risques Groupe

L'analyse de double matérialité a été définie en cohérence avec l'analyse des risques du Groupe :

- la revue des enjeux de durabilité, des impacts, risques et opportunités associés a été menée en cohérence avec l'analyse des risques du Groupe, et notamment avec les facteurs de risques déjà identifiés par le Groupe,
- les échelles utilisées dans le cadre de l'analyse de double matérialité (cotation des IROs) ont également été alignées avec celle utilisée dans le cadre de la cartographie des risques du Groupe (cf. chapitre 5 section 2.1),
- la cotation est réalisée en net pour l'analyse des risques du Groupe (prise en compte des actions de mitigation des risques) tandis qu'elle est réalisée en brut pour l'analyse de double matérialité en application des normes ESRS.

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. La direction du Développement durable est partie prenante du processus d'identification et de classification des risques qui relèvent de son périmètre.

1.2.2 Consolidation des résultats

79 IROs matériels ont été regroupés au sein d'enjeux de durabilité matériels. Un enjeu est dit matériel dès lors qu'au moins un des IROs qui lui est rattaché a été identifié comme matériel. À la suite de cette analyse, il ressort 29 enjeux de durabilité matériels présentés ci-dessous :



ESRS E1 à E5

- E1 - Atténuation du changement climatique
- E1 - Adaptation au changement climatique
- E2 - Pollution de l'eau et substances préoccupantes
- E2 - Pollution liée aux microplastiques & microfibres
- E3 - Rareté de l'eau
- E4 - Perte de biodiversité
- E4 - Rareté et qualité des matières premières
- E5 - Luxe circulaire
- E5 - Emballages circulaires
- E5 - Déchets



ESRS S1 à S4

- S1 - Conditions de travail, santé & sécurité, dialogue social et bien-être au travail
- S1 - Inclusion et diversité
- S1 - Gestion des talents et développement des compétences
- S1/S2 - Préservation des expertises et savoir-faire artisanaux
- S1 - Droits humains dans le périmètre des opérations directes de Kering
- S2 - Conditions de travail décentes dans la chaîne de valeur
- S2 - Respect des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur
- S2 - Traitement des prestataires sur site
- S3 - Dialogue avec les communautés locales
- S3 - Droits des peuples autochtones
- S3 - Promotion des droits de la femme dans la société
- S4 - Protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurité
- S4 - Empreinte des produits et transparence
- S4 - Pratiques de marketing et de communication responsables



ESRS G1

- G1 - Éthique, prévention de la fraude et de la corruption
- G1 - Protection des lanceurs d'alerte
- G1 - Relations durables avec les fournisseurs
- G1 - Bien-être animal
- G1 - Pratiques d'influence positives et transparentes

Évolution par rapport à la période précédente

Kering a conduit depuis 2013 plusieurs analyses de matérialité. La dernière analyse, menée en 2020/2021 et intégrant la consultation d'un ensemble représentatif de 70 parties prenantes internes et externes, avait permis 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.

L'analyse de double matérialité conduite en 2024 s'est fondée sur les résultats de ces précédentes analyses en intégrant les nouvelles exigences des ESRS comme décrit ci-dessus et en recentrant le périmètre autour des trois piliers ESG couverts par les normes. La matérialité de l'ensemble des sujets ESG identifiés lors de la dernière analyse a été confirmée par l'analyse de double matérialité, complétée par de nouveaux enjeux.

En ligne avec les meilleures pratiques, les résultats de l'analyse de double matérialité seront revus chaque année pour s'assurer de leur pertinence et intégrer les évolutions potentielles.

Gouvernance du projet, contrôle interne et validation des résultats

La mise en œuvre par Kering des nouvelles obligations de reporting en lien avec la CSRD est portée au plus haut niveau du Groupe au travers d'un Comité de pilotage composé de membres

du Comité exécutif et d'autres Directeurs du Groupe (audit et risque, juridique, représentants des maisons) impliqués dans la gestion des enjeux de durabilité. Ce Comité de pilotage a été mobilisé tout au long du projet, notamment pour examiner et valider le processus et les résultats de l'analyse de double matérialité, revoir les résultats de la cartographie des parties prenantes (cf. 1.1.2) et assurer la conformité du reporting du Groupe et des présents états de durabilité.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité d'audit est garant de l'intégrité du processus d'élaboration du reporting extra-financier, et procède à une revue conjointe des états de durabilité et des travaux afférant menés en interne avec le Comité de développement durable. Les résultats de l'analyse de double matérialité et la cartographie des parties prenantes ont ainsi été présentés lors d'une réunion conjointe du Comité d'audit et du Comité du développement durable du Conseil d'administration (cf. section 1.3).

Un comité opérationnel CSRD a également été mis en place, rassemblant les directions fonctionnelles pertinentes au niveau du Groupe (Ressources humaines, Finance, Juridique, Développement durable, Risques etc.) ainsi que des représentants des maisons. Il a été mobilisé à chaque étape de l'analyse de double matérialité, puis dans les étapes suivantes concernant la collecte des informations et la préparation des états de durabilité, chacun intervenant sur son périmètre de responsabilité.

1.2.3 Analyse et interactions avec le modèle d'affaires

Identification des IROs matériels

À travers son analyse de double matérialité, Kering a identifié 79 impacts, risques et opportunités matériels, répartis tout au long de sa chaîne de valeur, en lien avec la stratégie du Groupe et ses activités. Ces IROs sont rattachés à 29 enjeux de durabilité, décrits ci-dessous :

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels	Nature	Description de l'IRO matériel	Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
ENVIRONNEMENT	32					
E1 – Atténuation du changement climatique	4	Impact négatif	Empreinte carbone (scope 1 et 2) liée aux opérations propres de Kering contribuant au changement climatique	●		2.1.4
		Impact négatif	Empreinte carbone (scope 3) contribuant au changement climatique. Les émissions de scope 3 de Kering représentent la très grande majorité de l'empreinte totale du Groupe (plus des 2/3). Elles sont notamment liées à l'approvisionnement et à la production de matières premières. Par exemple, on estime que l'approvisionnement en cuir, cachemire et coton représente environ un tiers des émissions totales de gaz à effet de serre de l'entreprise		●	
		Risque	Augmentation des dépenses liées à l'efficacité énergétique et à la décarbonation des activités en propres	●		
		Opportunité	Le développement de la production d'énergie renouvelable sur site constitue une opportunité permettant d'anticiper et prévenir l'augmentation des coûts liés au carbone et la volatilité des prix, d'accroître l'autonomie d'approvisionnement, et potentiellement générer des revenus grâce à la vente de l'excédent d'énergie produit	●		
E1 – Adaptation au changement climatique	3	Risque	Perturbations des opérations directes et de la chaîne de valeur liées aux événements climatiques chroniques (sécheresse, vague de chaleur...) ou extrêmes (inondation, tempête...)	●	●	2.1.5
		Risque	Événements météorologiques extrêmes et chroniques affectant les actifs de Kering	●		
		Risque	Risques de marché liés à la volatilité et à l'augmentation des coûts de l'énergie	●		
E2 – Pollution de l'eau et substances préoccupantes	3	Impact négatif	L'utilisation de substances préoccupantes dans les activités et produits industriels entraîne une pollution de l'eau, avec des conséquences potentielles graves en cas d'usage inapproprié	●	●	2.2
		Impact négatif	Le rejet d'effluents contenant des polluants qui ont un impact sur la biodiversité et les communautés locales s'ils ne sont pas gérés correctement, lors des étapes de production, peut entraîner une pollution de l'eau	●	●	
		Risque	Le non-respect de la réglementation en matière de pollution de l'eau peut avoir des incidences sur la réputation et les opérations	●	●	
E2 – Pollution liée aux microplastiques et microfibres	2	Impact négatif	La pollution par les microplastiques et les microfibres synthétiques ou naturels, à différentes étapes de la chaîne de valeur (production, utilisation des produits et fin de vie), entraîne une pollution des océans, des rivières et des nappes phréatiques locales et un impact négatif sur la santé des communautés locales	●	●	2.2
		Risque	Le non-respect de la réglementation en matière de microplastiques et de microfibres pourrait avoir des incidences sur la réputation et les opérations	●	●	

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels			Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
		Nature	Description de l'IRO matériel			
E3 – Rareté de l'eau	2	Impact négatif	La consommation d'eau , y compris les abus potentiels, peut avoir des impacts négatifs sur l'accessibilité de la ressource en eau , en particulier dans les zones de stress hydrique : conflits potentiels avec les communautés ; augmentation du risque d'inondation, impact négatif sur les activités et les sites locaux	●	●	2.3
		Risque	Une pénurie d'eau engendre des risques potentiels en termes de coût et de disponibilité des matières premières , pouvant affecter la production et la distribution de produits finis ainsi que des perturbations opérationnelles	●		
E4 – Perte de biodiversité	10	Impact négatif	Dégradation de la biodiversité résultant des activités agricoles , en particulier pour les produits textiles et le cuir (utilisation de pesticides, monoculture, dégradation des sols et la destruction des biotopes etc.)		●	2.4
		Impact négatif	Dégradation de la biodiversité résultant des activités minières en raison de la pollution engendrée dans les procédés d'extraction		●	
		Impact négatif	Dégradation de la biodiversité liée à l'empreinte carbone du Groupe et de sa chaîne de valeur	●	●	
		Impact négatif	L'approvisionnement de certaines matières premières peut contribuer à la déforestation , la conversion de terres ou la dégradation des forêts avec des impacts négatifs potentiels sur la biodiversité, les émissions de carbone, les ressources en eau et d'autres services écosystémiques		●	
		Impact négatif	Les activités minières peuvent contribuer à la déforestation , la conversion de terres ou la dégradation des forêts, avec des impacts négatifs potentiels sur la biodiversité, les émissions de carbone, les ressources en eau et d'autres services écosystémiques		●	
		Impact négatif	L'approvisionnement en peaux précieuses peut avoir des conséquences négatives sur la faune et son habitat, en particulier les espèces exotiques et les espèces protégées, s'il n'est pas géré correctement		●	
		Impact positif	La mise en œuvre de programmes d' agriculture régénératrice contribue à des impacts positifs en termes de préservation et de restauration de la biodiversité		●	
		Risque	Le non-respect des exigences de la CITES concernant les espèces protégées constitue un risque pouvant avoir des incidences sur la réputation de Kering et la confiance des clients	●	●	
		Risque	Les incertitudes liées à l'adoption d'éventuelles réglementations plus strictes en matière de biodiversité constituent un risque réglementaire pouvant avoir des incidences financières et opérationnelles	●	●	
		Risque	Risque de disponibilité des matières premières à la suite de la dégradation des écosystèmes et augmentation des coûts liés au développement de matériaux alternatifs		●	

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROS matériels			Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
		Nature	Description de l'IRO matériel			
E4 – Rareté et qualité des matières premières	2	Risque	La disponibilité, la qualité et le coût des matières premières peuvent être affectés du fait d'une raréfaction des ressources liée à une demande croissante et à l'impact du changement climatique sur la biodiversité et la destruction des terres et des écosystèmes	●	●	2.4
		Opportunité	Le soutien et la facilitation de pratiques agricoles régénératrices pour limiter la dégradation des ressources naturelles et des services écosystémiques essentiels aux activités de Kering, peuvent assurer la résilience du Groupe et la sécurisation de l'approvisionnement (qualité et disponibilité des matières premières) grâce à la mise en place de partenariats	●	●	
E5 - Luxe circulaire	2	Impact positif	L'approvisionnement en matériaux à faible impact et régénératifs engendre plusieurs impacts positifs sur l'environnement et les communautés, garantissant la viabilité et la résilience à long terme des terres	●	●	2.5.1
		Risque	Des pratiques de gestion des stocks et des produits invendus pouvant entrer en contradiction avec les principes de l'économie circulaire pourraient être porteuses de risques réputationnels ou opérationnels en lien avec l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement	●		
E5 - Emballages circulaires	2	Impact négatif	Pollution due aux emballages en plastique et plastique à usage unique utilisés dans les activités logistiques (BtoB) ayant un impact négatif sur la population et l'environnement (pollution des sols, des océans etc.)	●		2.5.2
		Impact positif potentiel	L'application de principes d'éco-conception et de circularité dans la conception des emballages et l'élimination des plastiques à usage unique pourraient avoir un impact positif sur la population et l'environnement en réduisant l'empreinte carbone, la consommation de ressources et la pollution des sols et des océans	●		
E5 - Déchets	2	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel lié au gaspillage des ressources naturelles et pollution provenant des déchets de production et de l'élimination des matériaux non utilisés, des déchets de défilés de mode, ainsi que des marchandises endommagées invendues	●		2.5.3
		Impact négatif	Déchets provenant de projets de construction et rénovation et du <i>merchandising</i> des points de vente	●	●	

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels			Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
		Nature	Description de l'IRO matériel			
SOCIAL	37					
S1 – Conditions de travail, santé & sécurité, dialogue social, bien-être au travail	6	Impact positif	Le Groupe offre à ses salariés de bonnes conditions de travail à l'échelle mondiale en matière de rémunération, de sécurisation de l'emploi et d'équilibre vie privée – vie professionnelle	●		3.1.3
		Impact positif	Kering promeut le bien-être au travail de ses salariés à l'échelle mondiale	●		
		Impact positif	La santé et la sécurité ainsi que la santé mentale et les risques psycho-sociaux des salariés du Groupe sont pris en compte et respectés grâce aux standards opérationnels mis en place dans chacun des pays des opérations du Groupe	●		
		Impact positif	Kering n'interfère pas dans la création de syndicats garantissant le respect de la liberté d'association et de négociation collective et interdit toutes intimidations, menaces ou pratiques discriminatoires contre les représentants des salariés	●		
		Impact positif	Culture du dialogue social favorisant un environnement de travail positif	●		
		Opportunité	En renforçant l'image du Groupe par rapport à la concurrence, Kering favorise son attractivité et la fidélisation de ses talents	●		
S1 – Inclusion et diversité	4	Impact négatif potentiel	Le non-respect des principes d'inclusion et de diversité au sein de la culture, des politiques, des processus et des méthodes de travail de Kering peut avoir un impact négatif potentiel sur le bien-être et l'engagement des salariés, contribuant potentiellement à la discrimination et à un traitement inégal et injuste	●		3.1.4
		Impact positif	La parité femmes-hommes au travail et l'équité salariale contribuent à reconnaître et à briser les barrières auxquelles les femmes font face, et à promouvoir une culture inclusive au sein de l'entreprise	●		
		Risque	Le non-respect des principes d'inclusion et de diversité au sein de la culture, des politiques, des processus et des méthodes de travail de Kering peut avoir des incidences sur le bien-être et l'engagement des salariés, conduisant potentiellement à des risques de réputation ainsi qu'à une perte de productivité (turnover, absentéisme)	●		
		Opportunité	Une main-d'œuvre diversifiée peut conduire à une créativité accrue, à l'innovation et à une meilleure capacité à résoudre les problèmes grâce à l'intelligence collective. Cela peut améliorer les performances financières d'une entreprise, sa réputation, et sa capacité à attirer et à fidéliser les meilleurs talents	●		

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels			Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
		Nature	Description de l'IRO matériel			
S1 – Gestion des talents et développement des compétences	4	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel lié à une stratégie de développement de carrière des employés insuffisante ou incomplète : pour les salariés, l'absence de reconversion ou de montée en compétences, pouvant limiter leur développement de carrière et leur employabilité. D'un point de vue sociétal, la perte d'expertise stratégique et de savoir-faire artisanaux dans la fabrication des produits, pourrait nuire au patrimoine culturel	●		3.1.5
		Impact positif potentiel	Le développement des compétences pour soutenir une transition juste vise à avoir un impact positif sur l'emploi en préservant les compétences et les postes adaptés à une économie bas carbone	●		
		Risque	Une mauvaise gestion des talents et du développement des compétences peut être porteuse de risques opérationnels et de capital humain : perte d'expertise clé, baisse de productivité, coûts liés à un taux de rotation élevé, difficulté de rétention des talents	●		
		Opportunité	À long terme, une approche proactive de la gestion des talents offre des opportunités pour le Groupe permettant d'améliorer la compétitivité du Groupe, l'attraction et la rétention des talents	●		
S1 - S2 – Préservation des expertises et savoir-faire artisanaux (<i>Sujet spécifique à Kering</i>)	2	Impact positif	Les actions de préservation de l'expertise et des savoir-faire artisanaux contribuent à soutenir les communautés artisanales en leur assurant un travail durable dans les régions où leurs savoir-faire sont nés et encouragent la transmission et la préservation des techniques traditionnelles	●	●	3.1.6
		Opportunité	Opportunité de développer en interne certaines compétences de production et d'artisanat, et de soutenir activement les fournisseurs stratégiques dans la sécurisation de leurs savoir-faire	●	●	
S1 – Droits humains dans le périmètre des opérations directes de Kering	1	Impact négatif potentiel	La violation des droits humains et des libertés fondamentales constitue un impact négatif potentiel pouvant affecter les populations vulnérables dans les opérations du Groupe, notamment les victimes de travail forcé et les travailleurs migrants	●		3.1.7
S2 – Conditions de travail décentes dans la chaîne de valeur	4	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel du fait de conditions de travail dégradées pouvant affecter des travailleurs de la chaîne de valeur (e.g., salaire minimum, sécurité de l'emploi, temps de travail...)		●	3.2.2
		Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel du fait de salaires en deçà du salaire décent dans la chaîne de valeur		●	
		Risque	Risques financiers, juridiques et réputationnels à la suite d' éventuelles violations des standards de travail dans la chaîne de valeur du Groupe		●	
		Risque	Incertitudes liées à de nouvelles réglementations en matière de protection des droits humains dans la chaîne de valeur qui renforcent les risques financiers, juridiques et réputationnels		●	

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels		Description de l'IRO matériel	Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
	Nature					
S2 – Respect des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur	2	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel sur la violation des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur (e.g., travail des enfants, travail forcé, servitude pour dette...)		●	3.2.2
		Risque	Risques financiers, réputationnels et légaux résultants d'une potentielle non-conformité avec les réglementations en matière de droits humains		●	
S2 – Traitement des prestataires sur site	1	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel sur le traitement des prestataires sur site dont les conditions de travail ne peuvent être garanties (salaire décent, sécurité de l'emploi, temps de travail...)		●	
S3 – Dialogue avec les communautés locales	1	Impact positif	Contribution au dialogue local et au développement socio-économique pour les communautés locales	●	●	
S3 – Droits des peuples autochtones	2	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel qui surviendrait d'un non respect des droits et de la culture des peuples autochtones (par exemple droit foncier, droits culturels...)		●	3.3.3
		Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel d'un non respect des droits et de la culture des peuples autochtones spécifiquement dans l'industrie de la beauté		●	
S3 – Promotion des droits de la femme dans la société (<i>Sujet spécifique à Kering</i>)	1	Impact positif	Promotion des droits et de l'image des femmes dans la société		●	3.3.4
S4 – Protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurité	1	Risque	Risque de cyber-attaque et de défaillance des systèmes d'informations et non-respect des réglementations en matière de gestion et de protection des données à caractère personnel	●		3.4.2
S4 – Empreinte des produits et transparence	4	Impact positif potentiel	Potentiel de transformation de l'industrie du luxe en développant par de l'innovation des offres de produits de qualité à plus faible empreinte environnementale	●	●	3.4.3
		Risque	Risques financier, juridique et réputationnel lié au manque de traçabilité et de transparence des produits (e.g., étiquetage)	●	●	
		Opportunité	Opportunité de développer des innovations en chimie verte afin de réduire l'utilisation de produits chimiques (en particulier pour les produits en cuir) et ainsi réduire les coûts de conformité tout en répondant aux nouvelles attentes des clients	●	●	
		Opportunité	En innovant pour réduire les impacts négatifs associés à ses activités (processus ou produits), Kering a l'opportunité de devancer ses concurrents, d'anticiper les risques de transition réglementaire et de répondre à l'évolution des attentes des clients	●	●	

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels			Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
		Nature	Description de l'IRO matériel			
S4 – Pratiques de marketing et de communication responsables	4	Impact négatif potentiel	Impact négatif potentiel des publicités et / ou communications sur la santé mentale et physique des clients ou d'un public spécifique par la promotion de stéréotypes discriminatoires ou de standards de beauté irréalistes ; Discrimination dans les magasins	●	●	3.4.4
		Impact positif	Impact positif des campagnes publicitaires ou à d'autres initiatives de communication positives et inclusives menées par Kering ou ses maisons, mettant en avant l'importance d'une représentation inclusive, encourageant la <i>body positivity</i> ou promouvant la responsabilité sociale et environnementale	●	●	
		Risque	Risque de dégradation de l'image de marque en cas de controverses contraires aux valeurs du Groupe, telles que d'éventuelles pratiques discriminatoires dans la publicité ou en magasin, ou l'implication d'un ambassadeur de marque dans un scandale public. Impacts financiers liés à de potentielles campagnes de boycott et à une baisse des ventes due à une perte d'attractivité	●		
		Opportunité	Opportunité de différenciation grâce à des campagnes publicitaires et autres initiatives marketing sensibilisant les clients à des choix de consommation durables et ouverts à la diversité, ainsi qu'à travers des initiatives circulaires	●		
GOVERNANCE	10					
G1 - Éthique, prévention de la fraude et de la corruption	3	Impact positif	Grâce à sa culture d'entreprise , Kering diffuse ses normes éthiques élevées sur ses différents marchés locaux et dans la société	●	●	4.1
		Risque	Risques juridiques, financiers, réputationnels, opérationnels, stratégiques et de ressources humaines résultant d' actes de fraude et de corruption	●		
		Risque	Le non-respect des principes éthiques du Groupe ou de son engagement à être une entreprise socialement responsable pourrait mettre en péril la pérennité de Kering, qui nécessite la confiance de toutes ses parties prenantes (clients, salariés, actionnaires et partenaires commerciaux) ; Défaillance de la gouvernance sur des questions liées au développement durable qui pourrait compromettre le succès et le développement durable de Kering ainsi que la confiance des parties prenantes	●	●	
G1 - Protection des lanceurs d'alerte	3	Impact positif	À court terme, le mécanisme d'alerte de Kering protège les lanceurs d'alerte et permet aux parties prenantes internes et externes de signaler une suspicion de violation des principes d'éthique et de conformité, favorisant ainsi une conduite éthique des affaires	●	●	
		Impact positif	À moyen/long-terme, il est probable que l'impact positif induit par le mécanisme d'alerte de Kering s'accroisse et s'étendra à l'ensemble de la chaîne de valeur compte tenu des futures réglementations (CSDDD)	●	●	
		Risque	À moyen/long terme, risques financiers potentiels liés à la mise en conformité du mécanisme d'alerte (whistleblowing) afin de se conformer aux nouvelles réglementations	●	●	

Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée	Nombre d'IROs matériels		Description de l'IRO matériel	Opérations directes	Chaîne de valeur	Section
	Nature					
G1 - Relations durables avec les fournisseurs	1	Impact positif	Amélioration des performances environnementales et sociales des fournisseurs de Kering		●	4.2
G1 – Bien-être animal	2	Impact négatif	Non-respect des standards de bien-être animal lié à des pratiques d'élevage pouvant avoir un impact sur les conditions dans les abattoirs de la chaîne de valeur du Groupe et le trafic d'espèces sauvages		●	4.3
		Risque	Risque d'incompatibilité de certaines activités du Groupe avec les préoccupations, perceptions et attentes croissantes de certaines parties prenantes soucieuses du respect du bien-être animal et notamment, manque d'anticipation et d'accompagnement d'éventuels changements dans les attentes des clients		●	
G1 – Pratiques d'influence positives et transparentes	1	Impact positif	L'influence collaborative et transparente de Kering permet de favoriser une croissance durable de l'industrie	●	●	4.4
29 enjeux de durabilité	79					

Focus sur les impacts matériels

L'identification des impacts (comme celle des risques et des opportunités) s'est inscrite dans un horizon de court, moyen et long terme. L'analyse fait ainsi ressortir des enjeux dont la matérialité pourrait se renforcer dans le temps : la rareté de la ressource en eau, la perte de biodiversité, la rareté et qualité des matières premières, la circularité, le traitement des prestataires sur site, les droits des peuples autochtones, l'empreinte des produits et leur traçabilité, la protection des lanceurs d'alertes et les relations durables avec les fournisseurs.

Chacun des enjeux de durabilité identifiés comme matériels est pris en compte par Kering dans ses processus de décision et de gestion, qu'il s'agisse d'impacts, de risques ou d'opportunités, afin d'assurer la résilience de son modèle d'affaires et soutenir une croissance durable et responsable du Groupe et de ses maisons. Certains ont ainsi l'objet d'une priorisation particulière au regard de leur importance pour la stratégie et le développement du Groupe, dans le prolongement des priorités établies dans le cadre de la Stratégie Développement durable 2025 et des derniers engagements du Groupe, s'appuyant également sur l'analyse des risques qui inclut l'évaluation de leur niveau de maîtrise (cf. chapitre 5 section 2).

Les risques environnementaux (climat, nature et eau) ont fait l'objet d'une analyse approfondie afin d'estimer leurs impacts, notamment financiers. Les risques les plus significatifs ont été soumis à une analyse détaillée sur la base de projections et de scénarios. Au regard des seuils internes utilisés pour l'évaluation des risques du Groupe et par la direction financière, ces risques ne représentent pas des montants suffisamment significatifs pour affecter les états financiers. Cependant, ces risques et leurs cotations sont intégrés dans les décisions stratégiques du Groupe et feront l'objet d'une revue annuelle pour réévaluer l'impact potentiel dans les états financiers de Kering (cf. section 2.1.2).

Les présents états de durabilité sont structurés suivant les normes de reporting ESRS de manière à présenter les informations pertinentes permettant de rendre compte de la stratégie et des ambitions du Groupe, des politiques et plans d'actions, des indicateurs de suivi et des cibles définis mis en œuvre pour chacun des enjeux de durabilité matériels. Chacune des informations présentées dans la suite de ce chapitre a été sélectionnée en application des normes ESRS sur la base de sa matérialité. À noter que des informations complémentaires concernant certains indicateurs et certaines cibles non couverts dans ces états de durabilité seront amenés à être complétés et renforcés dans les exercices suivants.

1.3 Gouvernance et organisation des enjeux de durabilité

1.3.1 Composition et expertise des organes d'administration, de direction et de surveillance

Le Conseil d'administration de Kering est composé de treize membres, dont onze nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et deux, représentant les salariés, désignés par le Comité social et économique de Kering et par le Comité d'entreprise européen. Il est présidé par François-Henri Pinault, Président-Directeur général, seul administrateur exerçant des fonctions exécutives au sein de la Société. Au 31 décembre 2024, 64 % de ses membres sont indépendants (7 sur 11) et 55 % sont des femmes (6 sur 11), hors les deux administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF. Six nationalités, reflétant la dimension internationale du Groupe, y sont représentées (américaine, britannique, chinoise, française, italienne et turque).

Le Conseil d'administration a mis en place une politique de diversité de sa composition, assortie d'objectifs précis en termes de représentation hommes-femmes, d'expériences et de qualifications, d'indépendance, d'internationalisation, d'ancienneté au Conseil et d'âge.

En ligne avec celle-ci, le Conseil d'administration s'attache à réunir en son sein des compétences en adéquation avec la stratégie, les activités et les enjeux du Groupe. L'accent est mis sur 10 compétences clés, parmi lesquelles la responsabilité sociale et environnementale (développement durable, climat,

questions sociales). Les expertises des administrateurs sont évaluées sur la base d'éléments objectifs tels que la formation académique, les fonctions professionnelles exercées, ainsi que les secteurs et structures dans lesquelles elles ont été ou sont exercées. S'agissant spécifiquement de la compétence en matière de RSE, une expérience professionnelle impliquant la gestion d'enjeux environnementaux ou sociaux est attendue ; l'existence d'un engagement public significatif sur ces sujets est également prise en compte. Au 31 décembre 2024, huit des treize administrateurs possèdent des compétences en matière de RSE.

La composition du Conseil d'administration, sa politique de diversité et les compétences des administrateurs sont détaillées au chapitre 3, section 2, du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, Kering veille à maintenir au sein du Conseil d'administration le niveau de connaissance requis pour une appréhension optimale des enjeux de durabilité du Groupe, et ce notamment par le biais de formations. En 2023, un séminaire de formation sur le Climat a été organisé sous la supervision du Référent climat. Une nouvelle formation est programmée pour 2025, avec pour thématique la directive européenne « CSRD » et ses implications pour le Groupe.

1.3.2 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

L'élaboration, le suivi et la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable du Groupe reposent sur une action collective mobilisant toutes les strates de l'organisation. Cette gouvernance s'appuie sur une approche holistique, garantissant l'intégration des questions de durabilité dans la stratégie, le modèle d'affaires et les opérations du Groupe.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les grandes orientations stratégiques du Groupe, prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il veille à leur mise en œuvre effective par la Direction générale. Ses missions sont détaillées au chapitre 3, section 3.2, du présent Document d'enregistrement universel.

Le Conseil est assisté de ses quatre Comités spécialisés, tous impliqués dans le suivi des questions de durabilité selon leur domaine d'expertise respectif. Ainsi, conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration mis à jour le 3 décembre 2024 :

- **Le Comité d'audit** supervise les processus d'élaboration et de contrôle de l'information en matière de durabilité, en complément de l'information comptable et financière. Il assure le suivi la cartographie des risques du Groupe, en ce compris les risques en matière de durabilité, et veille à la pertinence et à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe ;
- **Le Comité de développement durable** assiste le Conseil d'administration dans le pilotage des sujets de développement durable. Il participe à la définition de la Stratégie de développement durable du Groupe, y compris en matière de décarbonation et changement climatique ainsi que de biodiversité, et assure le contrôle de son exécution. Il veille à la prise en compte des enjeux, risques et opportunités de développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ;
- **Le Comité des rémunérations** veille à ce que des objectifs de durabilité en ligne avec les engagements du Groupe soient intégrés dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. Il en évalue le niveau d'atteinte en considération des actions et réalisations concrètes. Il assure le suivi des politiques générales de rémunération au sein du Groupe ;
- **Le Comité des nominations et de la gouvernance** débat des questions de gouvernance liées à la composition et au fonctionnement du Conseil d'administration. À ce titre, il veille notamment à ce que la compétence en matière de responsabilité sociale et environnementale soit suffisamment représentée au sein du Conseil. Il assure le suivi des plans de succession du management ainsi que de la politique de mixité des instances dirigeantes. Il examine par ailleurs les politiques du Groupe en matière de ressources humaines.

Afin de favoriser l'intégration des enjeux de durabilité dans les travaux du Conseil d'administration, des réunions conjointes ont été instaurées entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable. Mise en œuvre pour la première fois et à deux reprises en 2024, cette initiative vise à encourager une réflexion commune sur les sujets connexes aux deux Comités – en particulier les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité ainsi que les états de durabilité du Groupe – selon une approche pluridimensionnelle. Les travaux conduits en 2024 par les deux Comités dans le cadre de leurs réunions conjointes sont présentés au chapitre 3, section 3.4.2, du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, le Conseil d'administration dispose en son sein de deux fonctions dotées de prérogatives spécifiques en matière ESG (Environnement, Social, Gouvernance) qui contribuent à une intégration renforcée de ces sujets dans les travaux du Conseil :

- Le Référent climat s'assure de l'intégration des enjeux climatiques dans les processus de réflexion et de décision du Conseil. Il veille à ce que les membres disposent d'une compréhension solide des enjeux climatiques et propose toute action pour renforcer leur expertise. Il s'assure que le Conseil identifie les impacts, risques et opportunités liés au changement climatique, les intègre dans la stratégie du Groupe et supervise l'existence ainsi que la mise en œuvre de plans d'actions adaptés.
- L'Administratrice référente assure, en coordination avec le Président du Conseil d'administration, le rôle de porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG et restitue au Conseil leurs interrogations et observations en la matière.

Les missions et travaux du Conseil d'administration et de ses Comités sont décrits au chapitre 3, sections 3.1 et 3.4 du présent Document d'enregistrement universel. Les missions et travaux du Référent climat et de l'Administratrice référente sont détaillés au chapitre 3, sections 1.4 et 1.5.

Gouvernance opérationnelle et organisation du développement durable

Le Comité exécutif de Kering déploie les stratégies et politiques conformément aux orientations fixées par le Conseil d'administration en lien avec les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe, leurs mises en œuvre coordonnées par les directions fonctionnelles, le suivi opérationnel et le reporting auprès du Conseil d'administration, sous la supervision de François-Henri Pinault, Président-Directeur général, qui impulse la vision stratégique.

En effet, les enjeux de durabilité identifiés par Kering dans le cadre de son analyse de double matérialité et couverts par les présents états de durabilité couvrent un large spectre de thématiques environnementales, sociales et de gouvernance allant au-delà de la Stratégie de développement durable établie par Kering en 2017. Ces thématiques relèvent du périmètre de responsabilité de plusieurs directions fonctionnelles au niveau du Corporate, mais également des équipes de direction des maisons. Cette organisation favorise la collaboration entre Kering et ses maisons, avec le soutien des fonctions Corporate. Ainsi, les principales directions au niveau Corporate impliquées dans la gestion des enjeux de durabilité sont :

- La direction du Développement durable et des Affaires institutionnelles : la Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles, membre du Comité exécutif, est directement rattachée au Président-Directeur général. La direction met en œuvre cette stratégie et accompagne les maisons dans son déploiement dans une logique de *sparring partner* ;
- La direction des Ressources humaines ;
- La direction juridique, qui couvre notamment les directions Conformité, *Data privacy*, *Legal* ;
- La direction Cybersécurité ;
- La direction chargée des audits sociaux dans la chaîne d'approvisionnement.

Selon les modalités opérationnelles propres à chaque enjeu matériel, des groupes de travail ou comités transverses sont établis et des réseaux de contributeurs au sein des autres directions et / ou des maisons sont également mobilisés.

1.3.3 Information des organes d'administration, de gestion et de surveillance

L'information du Conseil d'administration sur les questions de durabilité s'inscrit dans un processus continu mis en œuvre via différents canaux.

Interactions régulières avec les différentes directions

Dans le cadre de leurs travaux, les Comités du Conseil d'administration échangent régulièrement avec les responsables des différentes directions impliquées dans la supervision et le suivi opérationnels des enjeux de durabilité :

- le Comité d'audit examine trimestriellement la cartographie des risques financiers et extra-financiers du Groupe ainsi que les plans d'actions associés, présentés par le Directeur de l'audit interne. Chaque année, le Comité d'audit rencontre la *Chief Compliance Officer* pour procéder à l'examen du dispositif de conformité du Groupe, ainsi que de la cartographie des risques liés aux droits humains et au devoir de vigilance. À la même fréquence, il entend les responsables de la cybersécurité et de la *data privacy* dans le cadre de la revue des risques, politiques et initiatives dans ces domaines.
- à chacune de ses réunions, le Comité de développement durable auditionne la Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles, membre du Comité exécutif, qui lui rend compte de l'exécution de la Stratégie de développement durable du Groupe et des activités d'influence menées dans le cadre et au soutien de celle-ci.
- de même, à chacune de ses réunions, le Comité des rémunérations échange avec la Directrice des Ressources humaines, membre du Comité exécutif de Kering, ou la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe.
- la Directrice des Ressources humaines intervient également régulièrement au Comité des nominations et de la gouvernance, notamment sur le sujet des plans de succession du management ainsi que sur la politique de mixité des instances dirigeantes.

Les dirigeants opérationnels et fonctionnels peuvent également être invités à intervenir lors des séances plénières du Conseil d'administration, qui peut par ailleurs solliciter des experts externes sur des sujets spécifiques.

Les travaux du Conseil d'administration et de ses Comités en 2024 sont décrits au chapitre 3, section 3.4.2, du présent Document d'enregistrement universel.

1.3.4 Critères de rémunération liés à la durabilité

Les objectifs en matière de durabilité inclus dans la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif au titre de l'année 2024 et son niveau de réalisation sont détaillés au chapitre 3, section 5.3.1, du présent Document d'enregistrement universel. Les objectifs de la rémunération variable long terme pour 2024 sont exposés au sein de cette même section.

Comptes rendus des Comités au Conseil d'administration

Après chaque réunion, les Présidents des Comités présentent un compte rendu détaillé au Conseil d'administration, assurant une information régulière sur les réflexions en cours et ouvrant la discussion sur les sujets abordés en Comité.

Formation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'attache à renforcer son expertise sur les questions de durabilité, en réponse aux évolutions et nouveaux défis liés à ces enjeux. À ce titre, un séminaire de formation dédié au climat a été organisé en 2023 sous la supervision du Référent climat. En prolongement de cette initiative, une nouvelle session de formation axée sur la directive CSRD et ses implications pour le Groupe est programmée pour 2025.

Contribution du Référent climat et de l'Administratrice référente

L'Administratrice référente et le Référent climat jouent un rôle complémentaire dans l'information du Conseil d'administration sur les questions de durabilité.

À l'issue du *roadshow* ESG annuel, auquel participent l'Administratrice référente et la Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles, un compte rendu détaillé est partagé au Conseil d'administration, lui permettant d'être informé des attentes et observations des investisseurs en lien avec les questions de durabilité.

En 2024, le Référent climat a conduit une analyse approfondie de la stratégie de décarbonation du Groupe et présenté au Conseil un bilan détaillé de ses travaux.

Informations en continu

Les administrateurs reçoivent quotidiennement une revue de presse consacrée au Groupe, incluant des informations en lien avec le développement durable, notamment les actions menées au niveau du Groupe et des maisons ainsi que l'actualité, globale et sectorielle, dans ce domaine.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et des administrateurs pour l'année 2025 est présentée au chapitre 3, sections 5.1 et 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

1.3.5 Procédures de due diligence

ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA VIGILANCE RAISONNABLE	SECTIONS DANS LES ÉTATS DE DURABILITÉ
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.1, 1.3
b) Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	1.1.2
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.2
d) Agir pour remédier à ces impacts négatifs	Tous les paragraphes détaillant les actions et dispositifs inclus dans chaque section thématique
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Tous les paragraphes détaillant les indicateurs de performance et les cibles dans chaque section thématique

1.3.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Description, périmètre et caractéristiques du processus de contrôle du reporting de durabilité

Mené chaque année depuis plus de 20 ans, le reporting du Groupe en matière de développement durable est piloté par la direction du Développement durable de Kering et s'appuie sur l'implication des directions fonctionnelles concernées – chacune suivant son périmètre de responsabilité – ainsi que sur l'implication de l'ensemble des maisons du Groupe. Il est fondé sur la collecte d'informations qualitatives et sur le reporting de plusieurs centaines d'indicateurs représentatifs des différents enjeux du Groupe et de ses maisons. Le Groupe a renforcé ce cadre de gestion des risques et de contrôle interne pour répondre aux exigences du reporting de la CSRD.

Ce dispositif s'applique aussi bien aux opérations propres du Groupe qu'à sa chaîne de valeur, le cas échéant. La coordination globale est assurée par le comité opérationnel CSRD, tandis que chaque direction fonctionnelle définit les processus de reporting pertinents qui sont ensuite partagés en concertation avec les maisons et les acteurs de la chaîne de valeur. Les cycles de reporting sont adaptés à la nature des données collectées. Mensuellement pour les données RH ou les indicateurs nécessitant un suivi fréquent, semestriellement pour certains indicateurs environnementaux et enfin annuellement pour certaines données. Ces rythmes permettent de garantir un suivi régulier et pertinent, en adéquation avec les besoins opérationnels et réglementaires. La collecte des données repose sur des outils dédiés, tels que des systèmes de gestion de données intégrés pour les maisons et des portails spécifiques pour les fournisseurs, permettant de garantir une donnée de qualité dans les systèmes d'informations.

La vérification et la validation des informations sont encadrées par une organisation claire des rôles entre contributeurs et vérificateurs. Par ailleurs, des systèmes de contrôle et de validation, définis dans les méthodologies internes, assurent une qualité optimale des données grâce à des processus standardisés et robustes.

Approche d'évaluation des risques et priorisation

Chaque direction fonctionnelle identifie et priorise les risques en fonction de son périmètre d'intervention. Les principaux risques identifiés incluent : des risques d'incomplétude ou d'inexactitude des données liés à la diversité des sources et des contributeurs, des risques d'intégration des systèmes IT, pouvant entraîner des retards ou des incohérences dans le reporting.

Pour y faire face, des stratégies sont mises en œuvre, notamment la généralisation d'outils de collecte harmonisés, l'intégration de contrôles automatisés au sein des systèmes IT pour détecter et corriger rapidement les anomalies, des vérifications spécifiques et ponctuelles (ad hoc) pour compléter les contrôles standardisés. Ces efforts s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue, prenant en compte la matérialité et la criticité des données. Des retours d'expérience réguliers sont effectués avec les parties prenantes.

Reporting aux instances opérationnelles

Le comité opérationnel CSRD tient informé de manière régulière le Comité de pilotage CSRD afin de rendre compte de son avancement et de l'éclairer sur les résultats (célérité, qualité) des remontées d'informations et de données.

Consultation des instances de représentation du personnel

La directive européenne CSRD a été présentée par la direction Développement durable au Comité social et économique (CSE) de l'Unité économique et sociale (UES) Kering lors de l'information et consultation de décembre 2024. Les présents états de durabilité du Groupe a été également présenté pour avis lors de l'information et consultation sur les orientations stratégiques en mars 2025 dans le cadre des normes et obligations de reporting extra-financier instituées par la CSRD.

1.4 Approche méthodologique des états de durabilité

Périmètre, outil et méthodologie de reporting

En 2024, dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD, les états de durabilité ont été établis pour le Groupe et ses maisons en se basant sur l'approche de la double matérialité. Les informations étant reprises dans les états de durabilité consolidés du Groupe, les entités éligibles sont ainsi dispensées de leur propre publication.

Kering a consolidé des données provenant de ses opérations et de sa chaîne de valeur pour couvrir l'ensemble des enjeux de durabilité identifiés comme matériels et qui sont abordés dans les présents états de durabilité.

Périmètre des états de durabilité

Les états de durabilité consolidés se basent sur le périmètre de consolidation des états financiers du Groupe à fin 2024 couvrant toutes les activités du Groupe. Dans le cas où il est procédé à des exclusions, l'information est précisée au niveau de l'indicateur concerné ou de la méthodologie de reporting dédiée.

Pour l'exercice 2024, toutes les entités du Groupe sont incluses dans le reporting social, à l'exception de Futura S.r.l. Les entités Creed et Castellani Confezioni S.r.l. ont été intégrées seulement pour les indicateurs d'effectifs et de profils des effectifs. Ces entités, dont des titres ont été récemment acquis, ne sont pas totalement intégrées dans les systèmes du Groupe.

Les exclusions ponctuelles sont précisées dans les sections dédiées.

Période de reporting et horizons temporels

Les états de durabilité de Kering sont établis sur l'année fiscale 2024 s'alignant ainsi sur les états financiers consolidés du Groupe. En cas d'exception, cela est précisé dans la méthodologie de reporting dédiée.

Kering a considéré les horizons suivants en ligne avec ceux définis dans l'ESRS 1 :

- court terme correspond à une année fiscale ;
- moyen terme : inférieur à 5 ans ;
- long terme : supérieur à 5 ans.

Estimation de la chaîne de valeur

Les indicateurs incluent des données de la chaîne de valeur et faisant l'objet d'estimations sont décrits dans les sections dédiées. Néanmoins, dans la mesure du possible, Kering s'attache à se baser sur des données réelles.

Kering s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des données concernant le reporting environnemental et le bilan carbone. Ainsi, la méthodologie de calcul et les facteurs d'émissions associés ont été revus et précisés en 2024. Ce renforcement méthodologique s'est accentué avec le déploiement d'un nouvel outil de calcul du bilan carbone qui permet aux maisons de mieux visualiser leur empreinte.

Les changements méthodologiques du bilan carbone sont expliqués dans la section dédiée (cf. 2.1.6) et les données de l'année N-1 ont été réévaluées en prenant en compte ces changements pour avoir une base comparable. La différence entre le résultat publié en N-1 et le N-1 réévalué est également indiquée dans la section 2.1.6.

Sources d'incertitudes de l'estimation et des résultats

Kering a défini des procédures de reporting pour assurer l'homogénéité et la transparence des informations reportées par ses entités. Le reporting fait dans certains cas l'objet d'hypothèses et de choix méthodologiques permettant d'approcher au mieux l'empreinte du Groupe dans un contexte de disponibilité de la donnée source ou de standards méthodologiques globaux ou sectoriels encore incomplets et mouvants. Les principales sources d'estimations sur les données concernent :

- certaines sources de données primaires non disponibles remplacées par des extrapolations circonscrites dans le temps (ex: données de fin d'année manquantes) ;
- des estimations inhérentes aux facteurs d'émissions issus de bases de données et méthodologies analyse de cycle de vie (ACV) et au choix des facteurs pour chaque matériau et pour chaque pays ;
- des choix méthodologiques faits sur la précision des données primaires pour des catégories moins matérielles (ex: euros versus donnée physique pour les services, collecte de données réelles privilégiée sur les sites les plus importants).

Incorporation par référence

Pour simplifier la lecture des états de durabilité, des références sont faites pour définir les informations à une seule reprise et éviter les répétitions. Dans le cas d'une référence, il est indiqué au niveau de la donnée le chapitre et la section où l'information est publiée.

La table de concordance couvrant les exigences de publication des ESRS ainsi que celle référençant les points de données issus d'autres réglementations de l'Union européenne sont présentées au chapitre 8 section 5.4 du présent Document.

Informations additionnelles sur la première année de publication

Pour ce premier exercice de mise en œuvre de la CSRD et des standards de l'Efrag, le Groupe s'est efforcé de répondre à la quasi totalité des points de données pertinents au regard de son analyse de double matérialité et pour les 29 enjeux identifiés comme matériels. En raison de certaines limitations et des incertitudes subsistant pour cette première année de publication, en raison également de l'organisation décentralisée du Groupe et de la montée en puissance de sujets plus récents, certains points de données resteront cependant à communiquer et / ou à compléter dans les exercices ultérieurs, notamment :

- l'intégration complète des entités juridiques notamment Creed dans le reporting social du Groupe ;
- pour le plan de transition du Groupe, la quantification et le financement des leviers de décarbonation sont en train d'être affinés et seront publiés ultérieurement, ainsi que le prix interne du carbone et la cible intermédiaire à 2030. À noter que la cible 2033 publiée dans les présents états de durabilité correspond aux éléments validés par le SBTI ;
- la publication de certains indicateurs de performance (notamment les délais de paiement fournisseurs, le % de salariés couverts par un système de management santé-sécurité, informations sur les amendes, pénalités et l'indemnisation des dommages résultant d'incidents de discrimination) ;
- l'alignement des méthodologies de calcul avec les normes ESRS pour certains indicateurs de rémunération (cf. section 3.1.8.4) ;
- le renforcement de politiques et la définition de cibles sur les sujets matériels là où ils sont encore incomplets. À noter que dans chaque section des états de durabilité ont été précisés les sujets matériels pour lesquels des cibles n'avaient pas encore été définies.

2 - INFORMATION ENVIRONNEMENTALE

Introduction : Environnement

Kering agit pour réduire son empreinte environnementale et préserver la planète et ses ressources naturelles, en s'appuyant sur des outils innovants, de nouvelles pratiques et méthodologies ainsi que des standards exigeants. La Politique environnementale de Kering définit le niveau d'ambition fixé par le Groupe en termes d'amélioration de son empreinte environnementale et de protection de l'environnement. Elle s'articule autour des piliers suivants : le Climat, la Nature et la Circularité et couvre ses opérations et sa chaîne de valeur. Cette approche se décline en termes opérationnels grâce à un ensemble de lignes directrices et d'outils stratégiques transverses :

- les *Kering Standards* : Standards et guides pour une production durable ;
- les Principes de développement durable ;
- l'EP&L, qui mesure l'ensemble des impacts environnementaux du Groupe tout au long de la chaîne de valeur.

La Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles de Kering, membre du Comité exécutif Groupe et reportant directement au Président-Directeur général de Kering, est responsable de la mise en œuvre et de la supervision de toutes les politiques présentées dans les sections 2.1 à 2.5.

Kering Standards

Dès 2012, Kering a défini un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés *Kering Standards : Standards et guides pour une production durable*. Ces Standards ont été rendus publics en 2018, sont actualisés chaque année 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, droits humains et impact social, impact environnemental et bien-être animal. Ils détaillent les exigences minimales sur ces cinq axes pour être fournisseur du Groupe, les exigences plus ambitieuses que les fournisseurs devront suivre d'ici 2025 ainsi que les bonnes pratiques expliquant aux fournisseurs comment Kering souhaite faire évoluer les pratiques du secteur du luxe au-delà de 2025. Ils sont fondés sur les notions fondatrices d'intégrité (traçabilité des matériaux, certification *Chain of Custody*...), de circularité (utilisation de matériaux recyclés lorsque possible, prise en compte de la recyclabilité des produits...) et de principe de précaution (pas d'utilisation d'OGM, pas de nano-matériaux...). Les *Kering Standards* couvrent :

- les matières premières utilisées par le Groupe, représentant plus de 95 % du volume d'achats ;
- les principaux procédés de production du Groupe, à savoir le tannage, les étapes de manufacture textile, maroquinerie et chaussures ;
- les emballages et la logistique (entreposage et transport), les outils visuels et l'innovation pour une production durable ;
- le bien-être animal, couvrant toutes les espèces qui font partie des chaînes d'approvisionnement du Groupe ;
- des guides complémentaires relatifs à la circularité (dont fin de vie des produits), à l'innovation et aux allégations environnementales.

Des Standards dédiés couvrent également la planification et la construction ainsi que la gestion des boutiques et des bâtiments, en vue de minimiser leur impact sur l'environnement. Une mise à jour interne de ces Standards a été partagée en 2024. L'alignement avec les *Kering Standards* est suivi au niveau de chaque maison et consolidé au niveau du Groupe à travers l'EP&L.

Principes de développement durable

Disponibles sur le site internet du Groupe, les Principes de développement durable (*Sustainability Principles*) sont intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016 en complément de la Charte Fournisseurs incluse dans le Code d'éthique, qu'ils entendent opérationnaliser. Chaque fournisseur est responsable de cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a.

Ces Principes s'articulent autour de trois domaines :

- les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à leur santé et sécurité : prohibition du travail des enfants, travail forcé, trafic humain sous toutes ses formes, discrimination, harcèlement, *living wage* (salaire décent), 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, exigences d'approvisionnement et de traçabilité pour un certain nombre de matières, interdiction de certaines matières et / ou certaines régions d'approvisionnement (pour des raisons qui peuvent être liées à des risques élevés de violations de droits humains – recours au travail des enfants ou au travail forcé par exemple – ou aux conditions environnementales), etc.

Compte de résultat environnemental (EP&L)

L'EP&L de Kering est un outil de mesure permettant au Groupe de quantifier et suivre annuellement son empreinte environnementale sur l'ensemble de la chaîne de valeur et a fait l'objet d'une revue méthodologique en 2024. L'EP&L mesure l'impact de Kering et de ses maisons sur le capital naturel, de la production des matières premières à l'utilisation par les clients et à la fin de vie des produits, en couvrant six thématiques d'impact environnemental : les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, l'utilisation des sols et la production de déchets.

L'EP&L constitue un outil de pilotage stratégique à travers lequel Kering définit sa feuille de route en termes de stratégie d'approvisionnement, de choix de matières ou encore de procédés de production et de transformation. Il permet ainsi de prioriser les projets de développement durable du Groupe et d'orienter les choix quotidiens des décideurs pour réduire l'impact environnemental de Kering. Chaque année, les résultats de l'EP&L font l'objet d'une revue et d'une discussion sur les plans d'actions avec chaque maison pour réduire leurs impacts.

Kering mène un travail de mise à jour des facteurs d'impact de son évaluation des impacts environnementaux, augmentant la part de données primaires dans le but d'affiner les effets des différentes pratiques agricoles (conventionnelles, biologiques, régénératrices) sur la biodiversité (mais également l'eau, les gaz à effets de serre, la pollution). Cette mise à jour nécessite un travail de collecte de données et une revue de l'état de la science.

Principaux leviers de réduction de l'empreinte environnementale du Groupe

Les principaux leviers d'amélioration de l'empreinte environnementale du Groupe sont ainsi :

- 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, incluant :
 - le choix des types de matières (recyclées, certifiées, régénératrices etc.),
 - le type de production (localisation, méthode de production...) par exemple : technologies de tannage sans chrome, ou améliorations de la performance environnementale des fournisseurs,
 - la mise en place d'outils facilitant la collaboration entre les maisons et leurs différentes directions : amélioration de la traçabilité des matières, plateformes d'achat de matières alignées avec les *Kering Standards* ou encore support à des initiatives à impacts positifs dans les chaînes d'approvisionnement ;
- la recherche d'innovations de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication en développant des technologies inédites (circularité, biotechnologies, blockchain, big data, etc.).

Kering vise également à réduire l'empreinte environnementale liée à ses fournisseurs. Le Groupe s'appuie principalement sur deux programmes développés par *Apparel Impact Institute (AII)* :

- *Clean by Design*, déployé entre 2013 et 2023 auprès de 59 fournisseurs via des séances d'engagement dédiées et des audits de performance sur les thématiques de l'eau et de l'énergie. Il s'agit de fournisseurs textiles en Italie et au Japon et des fournisseurs plus en amont dans la chaîne d'approvisionnement en Chine continentale. En 2024, le programme a été élargi pour couvrir 11 tanneries, en coopération avec 3 pairs du secteur, sur les 3 grands districts du cuir en Italie ;
- *Carbon Target Setting*, déployé depuis 2024, allant au-delà des fournisseurs textiles pour couvrir des fournisseurs manufacturiers du prêt-à-porter, du cuir et de la joaillerie, ainsi que les usines de Kering Eyewear. Ce programme vise à mettre en place une cible long terme de réduction d'empreinte énergétique des fournisseurs via la conduite d'audits et la définition de plans d'actions. En 2024, ce sont 39 fournisseurs qui ont été engagés dans ce programme, dont les premiers résultats sont attendus début 2025.

Au-delà de l'organisation et de la gouvernance du Développement durable (cf. section 1.3), 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 des plans d'actions et initiatives. Afin de garantir la cohérence et d'homogénéiser les pratiques de l'ensemble du Groupe, des outils de reporting sont déployés dans l'ensemble des maisons ainsi que des protocoles de reporting (cf. section 1.4) et des formations et actions de sensibilisation, complétées par des communications internes via le réseau social d'entreprise :

- En 2024, Kering a poursuivi l'organisation de ses *Idea Labs*, groupes de travail réunissant experts et opérationnels des maisons et entités de production afin de mettre en œuvre des solutions concrètes pour améliorer l'empreinte du Groupe et accompagner sa transformation. Les thématiques couvertes en 2024 incluent : la mise à jour annuelle des *Kering Standards* ; les nouvelles exigences des Standards pour les boutiques et pour les bureaux ; la stratégie de décarbonation et les nouveaux objectifs SBTi ; la réglementation européenne pour les produits et emballages ; la stratégie Eau ; la Circularité et les pratiques en matière de recyclabilité, de packaging et d'eco-design ; les peuples autochtones ; l'engagement du Groupe en matière de déforestation et la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR) ; les peaux précieuses et le cuir et les bonnes pratiques de communication client sur le développement durable ;
- Formations opérationnelles à destination de populations spécifiques dans les métiers et auprès de fournisseurs stratégiques, comme par exemple l'accès aux ressources du ZDHC au travers des programmes ZDHC *Brand to Zero* et *Suppliers to Zero* (cf. section 2.2.2).

Enfin, le pilotage de la démarche environnementale de Kering s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue en ligne avec les meilleures pratiques, de l'alignement des engagements aux référentiels et standards internationaux reconnus par la science (SBTN, SBTi, TCFD etc.) à la certification externe des pratiques et sites par des organismes de certification indépendants les plus pertinents pour chaque type de bâtiments :

- les certifications des systèmes de management environnemental comme ISO 14001 sont visées en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tel que les centres logistiques ou les tanneries. Ainsi, en 2024, l'ensemble des tanneries détenues par le Groupe était certifié ISO 14001 et 83 % étaient certifiées LWG (*Leather Working Group*) ;
- Les certifications LEED (Gold ou Platinum) pour les boutiques, entrepôts, bureaux ;
- l'ensemble des boutiques en Italie et Outlets de Gucci sont certifiés à la fois SA8000 et ISO 45001, ses sites industriels et bureaux sont également certifiés ISO 14001 et ISO 45001.
- Gucci a, par ailleurs, obtenu une certification ISO 20121 pour l'évènementiel durable (défilés et publicités) pour son activité Guccio Gucci (cf. section 2.5.3.2) ;
- objectif d'atteindre le niveau 2 du programme *Suppliers to Zero* de la ZDHC pour 100 % des fournisseurs stratégiques avec procédés de fabrication humide (cf. section 2.2.3) ;
- Kering 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 (ISO 14001) et sociale (SA8000) ou en matière de santé et sécurité (ISO 45001).

2.1 E1 - Agir contre le changement climatique

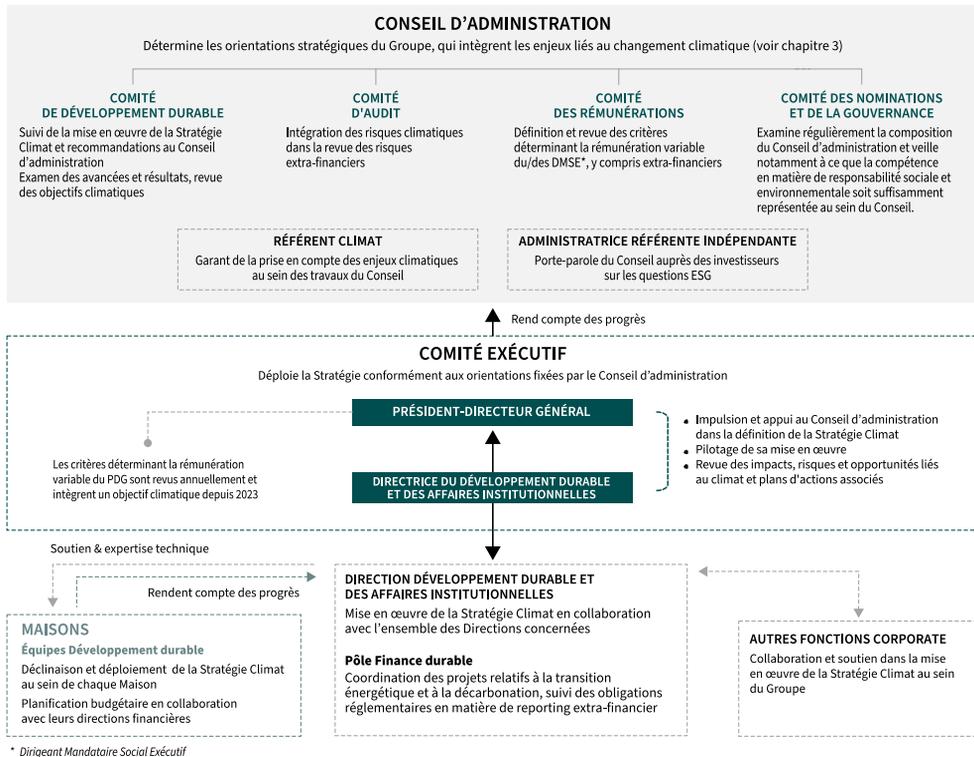
Le changement climatique constitue un enjeu au cœur de la stratégie de Kering, qui reconnaît la responsabilité et l'urgence de réduire ses émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (GES), tout en promouvant des pratiques durables au sein de sa chaîne de valeur. La lutte contre le dérèglement climatique est cruciale non seulement pour atténuer les impacts environnementaux, mais aussi pour assurer la résilience du Groupe tout en transformant en profondeur le modèle économique du luxe.

Conformément aux engagements pris dans le cadre des objectifs de l'Accord de Paris, le Groupe a mis en place des objectifs de réduction d'émissions basés sur la science, visant la neutralité carbone à l'horizon 2050.

Pour la deuxième année consécutive, l'obtention du triple A du CDP reconnaît l'engagement et l'action environnementale de Kering, renforçant également la crédibilité du Groupe en tant qu'acteur responsable du secteur du luxe, capable d'allier performance économique et respect des impératifs environnementaux.

2.1.1 Gouvernance climatique de Kering

Kering place la gouvernance climatique au cœur de sa Stratégie de développement durable, intégrant les enjeux climatiques dans ses décisions stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise. Dans ce cadre, Kering a mis en place des mécanismes robustes pour s'assurer que les décisions climatiques sont supervisées par les plus hauts échelons de l'entreprise : le Conseil d'administration et le Comité exécutif sont régulièrement informés des avancées sur les objectifs climatiques, et de fréquentes discussions permettent de s'assurer que les initiatives environnementales sont en phase avec les objectifs à long terme de l'entreprise.



Cette approche concernant la gouvernance se traduit également par l'intégration d'objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, telle que décrite au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.2, du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.2 Identifier et évaluer les impacts, risques et opportunités climatiques

Kering a mis en place en 2020 un groupe de travail transverse dédié à la mise en œuvre de la TCFD – *Task Force on Climate-Related Financial Disclosure* (finance, communication financière, risques), sous le pilotage de la direction du Développement durable et avec le soutien d'experts internes et externes. En 2024, pour renforcer sa démarche d'identification et d'évaluation des risques climatiques, Kering a :

- mis à jour l'univers des risques et opportunités liés au climat et à la nature en lien avec l'analyse de double matérialité et les critères des ESRS de la CSRD ;
- intégré les critères liés à différents standards européens et internationaux couvrant l'analyse des risques environnementaux et climatiques tels que la TCFD, TNFD, SBTN, Taxonomie européenne etc. ;

- renforcé les plans d'actions et d'adaptation du Groupe à court et moyen terme.

Scénarios climatiques

Première étape dans l'identification des principaux risques et opportunités liés au climat et à la nature et dans l'évaluation de leurs impacts pour le Groupe, Kering a considéré deux scénarios climatiques pour son analyse, intégrant les hypothèses les plus récentes, notamment les données du dernier rapport du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) publié en 2022 (AR6) ainsi que la dernière version des scénarios NGFS de transition (NGFS Phase 4 - Publiés en novembre 2024). Les deux scénarios retenus sont :

Scénario spécifique à Kering	Description du scénario	Scénarios utilisés
Accord de Paris : réchauffement climatique limité à +1,5 °C en 2100	Nombreuses actions d'anticipation et d'atténuation du changement climatique, coopération internationale de l'ensemble des gouvernements et institutions internationales, tarifications carbone élevées en croissance progressive continue, et une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario physique : RCP 2.6 • Scénario de transition : NGFS Net Zero 2050 • Narratif socio-économique : SSP 1
Pas d'atténuation : réchauffement climatique supérieur à +4 °C en 2100	Augmentation des émissions au rythme actuel entraînant des impacts extrêmes liés au climat, développement économique alimenté par les énergies fossiles, absence de coopération des gouvernements et institutions internationales, tarification carbone faible, pas de sensibilisation des consommateurs et une demande en produits durables limitée	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario physique : RCP 8.5 • Scénario de transition : NGFS <i>Current Policies</i> • Narratif socio-économique : SSP 5

Les hypothèses se fondent sur des scénarios climatiques fournis par la communauté scientifique, notamment les scénarios RCP (*Representative Concentration Pathways*) utilisés comme base de référence par le GIEC pour les scénarios physiques, les scénarios de transition du NGFS (*Network for Greening the Financial System*) pour les risques de transition, ainsi que les modélisations d'experts comme l'IEA (Agence Internationale de l'Énergie), la Banque Mondiale ou le WRI (*World Resource Institute*). Des bases de données ad-hoc spécifiques et reconnues par la communauté scientifique ont de plus été mobilisées pour certains risques (Banque Mondiale pour le prix du carbone, *Water Risk Atlas* du WRI etc.). Ces scénarios ont été réalisés en tenant également compte des recommandations de l'ISO 14090/91 et de la TCFD et TNFD.

Identification des risques et opportunités climatiques

Sur la base de ces scénarios, Kering a réalisé une cartographie des risques et opportunités liés au climat et à la nature, physiques ou de transition, sur toute la chaîne de valeur du Groupe et a ainsi évalué sa résilience.

À la suite de l'analyse de double matérialité (cf. section 1.2.3), 5 risques et 2 opportunités ont été identifiés et sont détaillés dans le tableau ci-dessous et dont l'évaluation de l'impact

financier a été effectuée. Plusieurs horizons de temps ont été considérés avec des analyses et projections à court terme (1 an) avec l'analyse de double matérialité et moyen terme (2030) et long terme (2040, 2050 et au-delà) dans le cadre de l'analyse des risques climat et nature.

RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Catégorie du risque et analyse de résilience	IROs liés	Périmètre	Description des risques
Risque Type de risque : • Climat • Risque physique / aigu Horizon de temps > 2030 Scénario + 4 °C	Évènements météorologiques extrêmes et chroniques affectant les actifs de Kering	Opérations du Groupe	Destruction des actifs et / ou perturbation des activités liées aux évènements climatiques sur les sites de Kering L'augmentation des évènements météorologiques extrêmes est susceptible d'entraîner des dégâts sur les infrastructures du Groupe pouvant perturber les opérations et / ou générer une perte de valeur des actifs et une augmentation des CAPEX pour leur réhabilitation.
Risque Type de risque : • Climat / Nature • Risque physique / Chronique Horizon de temps > 2030 Scénario + 4 °C	Perturbations des opérations directes et de la chaîne de valeur liées aux évènements climatiques chroniques (sécheresse, vague de chaleur...) ou extrêmes (inondation, tempête...)	Chaîne de valeur et Opérations du Groupe	Augmentation des prix des matières premières en raison des pertes de rendement L'intensification du changement climatique, se manifestant par le stress thermique et hydrique sur l'approvisionnement et la disponibilité de la laine, du cachemire, du cuir, du coton et de la soie, réduirait les rendements des matières premières utilisées par Kering. Cela pourrait entraîner une augmentation des prix de ces matières premières.

RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Catégorie du risque et analyse de résilience	IROs liés	Périmètre	Description des risques
<p>Risque Type de risque : <ul style="list-style-type: none"> • Climat • Risque de transition Horizon de temps > 2030 Scenario + 1,5 °C</p>	Coûts de décarbonation	Opérations du Groupe	<p>Augmentation des CAPEX liés à l'efficacité énergétique et à la décarbonation des activités en propre Afin de réduire ses émissions de GES, de répondre à l'intensification des réglementations ou d'anticiper l'augmentation des coûts liés au carbone, Kering serait amené à investir dans l'efficacité énergétique et la décarbonation (scopes 1, 2 et 3). Cela pourrait inclure des investissements dans de nouveaux systèmes énergétiques, des opérations moins carbonées, la réorganisation des chaînes de production, le remplacement des machines ou l'isolation des bâtiments, ce qui entraînerait une augmentation des CAPEX.</p>
<p>Risque Type de risque : <ul style="list-style-type: none"> • Climat • Risque physique / chronique Horizon de temps > 2030 Scenario + 4 °C</p>	Coût et disponibilité des matières premières et perturbations opérationnelles en cas de pénurie d'eau	Opérations du Groupe et chaîne de valeur	<p>Augmentation des perturbations des opérations et diminution de la capacité de production liées au stress hydrique Le changement climatique diminue les niveaux de précipitations, réduisant ainsi la disponibilité en eau. Les pénuries d'eau pourraient directement affecter les opérations consommatrices en eau de Kering ou celles de ses fournisseurs, entraînant des perturbations et des augmentations de coûts. Par exemple, la rareté croissante de l'eau pourrait obliger les tanneries à fermer pendant des sécheresses sévères ou à se relocaliser dans des zones moins exposées à la pénurie d'eau.</p>
<p>Risque Type de risque : <ul style="list-style-type: none"> • Climat • Transition Horizon de temps > 2030 Scenario +1,5 °C</p>	Risques de marché liés aux coûts de l'énergie	Opérations du Groupe	<p>Augmentation des prix de l'énergie affectant les opérations du Groupe Les réglementations environnementales se renforcent et de plus en plus de pays imposent ou augmentent leur prix du carbone. Kering pourrait donc faire face à une augmentation de ses dépenses opérationnelles liées à l'utilisation de l'énergie et à d'autres activités émettrices de gaz à effet de serre (impact indirect par l'augmentation des coûts énergétiques due aux nouvelles réglementations, telles que l'ETS 2 pour les bâtiments).</p>
<p>Opportunité Type d'opportunité : <ul style="list-style-type: none"> • Climat • Transition Horizon de temps > 2030 Scenario + 1,5 °C</p>	Production d'énergie renouvelable sur site	Opérations du Groupe	<p>Développement de la production d'énergie renouvelable sur site Anticiper l'augmentation des coûts liés au carbone en investissant dans des programmes d'énergie renouvelable et en développant la production d'énergie renouvelable sur site pour accroître l'autonomie d'approvisionnement, prévenir l'augmentation des coûts et la volatilité des prix, et potentiellement générer des revenus grâce à la vente de l'excès d'énergie produite.</p>
<p>Opportunité Type d'opportunité <ul style="list-style-type: none"> • Climat / Nature • Transition Horizon de temps > 2030 Scenario + 1,5 °C</p>	Cette opportunité n'est pas identifiée comme matérielle dans la liste des IROs mais représente un levier important pour la décarbonation du Groupe	Opérations du Groupe	<p>Croissance des revenus grâce au développement de nouveaux modèles économiques autour de l'économie circulaire Les modèles d'affaires circulaires bénéficient au climat en réduisant les besoins en production, ce qui entraîne une diminution des émissions de gaz à effet de serre, une réduction de la génération de déchets et une conservation de l'énergie et permettent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • répondre aux nouvelles attentes des clients et générer des revenus grâce à de nouveaux modèles d'affaires circulaires (réparation, location, seconde main) ; • développer de nouvelles compétences qui peuvent accroître la valeur des marques.

À ce stade, les analyses menées n'ont pas montré d'impacts significatifs sur les états financiers du Groupe. Néanmoins, Kering entend maîtriser les risques et les opportunités liés aux enjeux du changement climatique, anticiper leurs effets et assurer sa résilience en renforçant sa politique d'adaptation. L'évaluation, la revue et le pilotage des risques climatiques et nature fait partie intégrante de la gestion des risques du Groupe (cf. chapitre 5 section 2 du présent Document).

Les impacts, risques et opportunités identifiés sont pris en compte dans l'élaboration du Plan de transition du Groupe et font l'objet de plan d'actions et de suivi spécifique avec une gouvernance dédiée (cf. sections 2.1.3 et 2.1.4).

2.1.3 Plan de transition

Kering est engagé dans la lutte contre le changement climatique via la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), l'augmentation de la résilience de ses activités aux effets du changement climatique, mais aussi via sa contribution positive à l'atténuation du changement climatique en dehors de sa chaîne de valeur. Le plan de Kering repose ainsi sur une stratégie fondée sur deux grands axes :

Atténuation :

- **Dans la chaîne de valeur, via la contribution à la neutralité carbone** avec un objectif validé de zéro émissions nettes à horizon 2050, Kering s'engage à **réduire ses émissions de GES** sur une trajectoire en ligne avec l'ambition de maintenir le réchauffement climatique dans la limite de 1,5 °C (*Reduce*) et à **neutraliser** ses émissions résiduelles par leur séquestration permanente (*Remove*), en soutenant notamment les pratiques régénératives au sein de sa chaîne de valeur (cf. section 2.1.4.2);
- **En dehors de la chaîne de valeur, via la contribution positive à l'atténuation du changement climatique**, Kering s'engage également de façon volontaire à la réduction et l'évitement des émissions de GES en soutenant des projets de protection et de conservation de la Nature (cf. section 2.1.8).

Adaptation :

- **Résilience et adaptation des activités aux effets du changement climatique** : Kering veille à la protection de ses actifs et de ses opérations stratégiques face aux risques physiques et de transition liés au changement climatique, via l'analyse et l'anticipation de ses effets et à la mise en œuvre de plans de d'adaptation (cf. section 2.1.5.2).

Objectifs et plans de décarbonation du Groupe

À la suite de l'objectif annoncé en 2023 de réduction en valeur absolue de ses émissions de GES de 40 % en 2035 versus 2021, le Groupe a mis à jour sa trajectoire climatique en 2024, alignée sur les critères du Standard « *Net-Zero* » de la *Science Based Targets initiative* (SBTi). Cette trajectoire a été validée le 31 octobre 2024 par la SBTi :

- cette mise à jour des objectifs et des éléments méthodologiques reflète l'urgence d'agir et permet à Kering d'intégrer les dernières exigences scientifiques en s'engageant sur une trajectoire permettant de limiter le réchauffement global à 1,5 °C d'ici 2100. Le plan de transition de Kering fixe ainsi des objectifs validés de réduction des émissions de GES à horizon 2033 (court terme) et 2050 (long-terme) ;
- ces nouveaux objectifs intègrent un engagement dédié de réduction des émissions de GES dites « FLAG » (*Forest, Land, and Agriculture*) liées au secteur de l'agriculture, de la forêt et des terres dans sa chaîne de valeur ; la majorité des approvisionnements de Kering provenant de matières premières agricoles et forestières ;
- Kering a mis à jour l'année de référence de ses objectifs en prenant pour base 2022 (en remplacement de 2021) afin de tenir compte des exigences de la CSRD (cf. section 2.1.6) ;
- Kering n'a pas encore défini d'objectifs pour 2030, mais précisera ses plans lors des prochains exercices afin de fixer des objectifs à des horizons temporels plus courts.

Les objectifs principaux de réduction des émissions de GES en valeur absolue pris par Kering et validés par la SBTi sont déclinés ci-dessous :

Scopes 1 et 2

Ces scopes couvrent les émissions directes des opérations de Kering et les émissions indirectes liées à l'énergie consommée par les opérations de Kering :

- 2033 – Réduction de 54,6 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2, par rapport à l'année 2022 ;
- 2050 – Réduction de 90 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2, par rapport à l'année 2022.

Scope 3 – Énergie et Industrie (hors émissions FLAG)

Ce scope inclut les émissions indirectes provenant des activités en amont et en aval des opérations de Kering, à l'exception des émissions identifiées comme FLAG. Ces émissions concernent essentiellement les procédés industriels, le transport ou encore l'utilisation d'énergie :

- 2033 – Réduction de 54,6 % des émissions de GES de scope 3 Énergie et Industrie, par rapport à l'année 2022 ;
- 2050 – Réduction de 90 % des émissions de GES de scope 3 Énergie et Industrie, par rapport à l'année 2022.

À noter que la catégorie 11 du GHG protocol (*utilisation des produits vendus*), étant considérée comme optionnelle, n'est pas prise en compte dans la cible ci-dessus.

Scope 3 – FLAG

Ce scope concerne les émissions indirectes identifiées comme FLAG :

- 2033 - Réduction de 39,4 % des émissions de GES de scope 3 FLAG, par rapport à l'année 2022 ;
- 2050 – Réduction de 72 % des émissions de GES de scope 3 FLAG, par rapport à l'année 2022.

Pour atteindre ces objectifs, une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble du Groupe et déclinée pour chacune de ses maisons en fonction de son activité et des principaux postes d'émissions identifiés. Cette feuille de route s'appuie sur d'importants projets couvrant toutes les activités et les principaux sites logistiques, tanneries et boutiques du Groupe, ainsi que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. L'ensemble des leviers identifiés et plans d'actions associés sont décrits dans les sections 2.1.4.2 et 2.1.5.2.

Le plan de financement nécessaire afin de réaliser ces objectifs est en cours de consolidation par le Groupe. Néanmoins, les informations indiquées dans la section 2.6 « Taxonomie » démontrent que le Groupe investit 418 M€ dans les rénovations de bâtiments et dans la sélection de sites appliquant les plus haut standards énergétiques et environnementaux.

Approbation du plan de transition par les instances de gouvernance

En complément de la gouvernance climatique (cf. section 2.1.1), la stratégie de décarbonation du Groupe implique le Comité exécutif du Groupe qui est responsable de la validation des décisions stratégiques ainsi que les équipes de direction de chacune des maisons chargés de la mise en œuvre et du suivi des initiatives.

Un plan de transition intégré et aligné

Le plan de transition fait partie intégrante de la stratégie globale de Kering. La stratégie de décarbonation est intégrée dans la planification du Groupe et des maisons assurant une cohérence et une synergie des actions. Une revue régulière de la trajectoire carbone, trois fois par an, permet d'ajuster les ressources en fonction des progrès réalisés.

Par ailleurs, la gestion des risques d'entreprise du Groupe inclut les risques liés aux changements climatiques qui font partie du programme de gestion des risques supervisé par le Comité des risques du Groupe et revus par le Comité d'audit du Conseil d'administration (cf. chapitre 5, section 2).

2.1.4 Atténuation du changement climatique

2.1.4.1 Politique d'atténuation du changement climatique

Par le biais du développement et de la mise en œuvre de sa Stratégie Climat, disponible sur le site internet de Kering, le Groupe entend jouer un rôle de premier plan dans la réponse du secteur du luxe aux défis climatiques tout en contribuant aux autres enjeux environnementaux. À travers ses objectifs basés sur la science et validés par la *Science Based Targets initiative*, Kering s'engage à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 en :

- réduisant les émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et ;

- séquestrant les émissions de GES résiduelles en stockant une quantité équivalente de carbone de l'atmosphère grâce à des solutions essentiellement basées sur la nature.

Kering contribue également positivement en dehors de la chaîne de valeur via la compensation carbone volontaire de ses émissions des scopes 1 et 2.

La Stratégie Climat de Kering couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe et de ses maisons, y compris l'ensemble de ses activités en propre (logistique, retail, etc.).

2.1.4.2 Actions en faveur de l'atténuation du changement climatique

Les principales actions incluses dans le plan de décarbonation du Groupe et de ses maisons (*Reduce & Remove*) sont les suivantes :

Réduire les émissions de GES des scopes 1 et 2 : leviers au niveau des opérations du Groupe

- L'optimisation de l'efficacité énergétique des sites à travers :
 - les *Kering Standards for Stores*, mis à jour en 2024, définissent les niveaux de performance attendus sur 11 thèmes prioritaires, dont la gestion de l'énergie avec notamment le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage qui permet jusqu'à 90 % d'économies d'énergie et atteint quasiment 100 % de mise en place dans les zones de vente des magasins ;
 - la certification environnementale des sites rénovés via les certifications LEED (niveau Gold ou Platinum), HQE, ou BREEAM qui intègrent des critères d'optimisation de la performance énergétique. En 2024, le Groupe et les maisons ont obtenu 71 certifications LEED (Gold ou Platinum) supplémentaires pour ses boutiques et bureaux.
- L'approvisionnement en énergie renouvelable avec :
 - la production d'énergie renouvelable sur site et l'installation de panneaux solaires. Plusieurs projets ont été réalisés depuis 2011. À titre d'exemple, l'installation par Gucci de panneaux solaires dans 12 sites en Italie, génèrent une puissance totale de 2,3 MWh ;
 - la mutualisation des contrats d'achat d'énergie et un recours accru à l'électricité d'origine renouvelable en Europe, aux États-Unis et en Asie ;
 - l'achat d'électricité d'origine renouvelable : Kering privilégie la signature de contrats d'achat d'électricité renouvelable produite localement lorsque le marché de l'électricité le permet. Pour les zones géographiques où cette pratique n'est pas possible, Kering a alors recours à l'achat de certificats d'électricité renouvelable issus de systèmes de production renouvelable, sélectionnant uniquement des installations nouvelles ou récentes (moins de dix ans). Depuis 2022, conformément à l'objectif fixé, Kering atteint 100 % d'électricité renouvelable dans les pays où cela est possible en accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100 ;
 - la signature d'un CVPPA (*Corporate Virtual Power Purchase Agreement*) : Kering s'est associé aux efforts de 12 marques, coordonnés par le *Fashion Pact*. Grâce à cet accord, d'une valeur globale de 216 GWh par an (dont 43 GWh/an pour Kering), un nouveau parc solaire sera construit dans le sud de l'Espagne et permettra de couvrir environ un tiers de la consommation globale directe d'électricité du Groupe en Europe. Le parc sera actif et exploité à partir du deuxième semestre 2026.

Réduire les émissions de GES du scope 3 : leviers tout au long de la chaîne de valeur du Groupe

Le Groupe concentre ses actions sur trois leviers principaux qui sont les plus significatifs pour Kering, représentant 75 % des émissions du scope 3 :

- Les approvisionnements en matières premières et l'accompagnement des fournisseurs (48 % du scope 3) avec :
 - approvisionnement en matières premières durables :
 - l'optimisation des volumes de production et des niveaux de stocks,
 - l'approvisionnement de matières premières certifiées, recyclées ou provenant de l'agriculture régénératrice et de matériaux innovants tels que définis dans les *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale) et dont l'alignement est détaillé en section 2.4.3.2 ;
 - accompagnement des fournisseurs :
 - le développement du programme *Clean by Design* (cf. 2. Information Environnementale). En moyenne, les fournisseurs ayant terminé le programme entre 2013 et 2023 ont réduit leur consommation d'énergie de 13 %,
 - l'engagement des fournisseurs via les initiatives des maisons comme par exemple :
 - l'évaluation par Saint Laurent et Balenciaga, de la performance environnementale de leurs fournisseurs de denim au Japon et des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement afin de les aider à améliorer leurs pratiques en matière de consommations d'eau et d'énergie, du traitement des déchets, des eaux usées et des produits chimiques,
 - le soutien de Gucci de ses fournisseurs dans la mise en œuvre de solutions pour réduire leur consommation d'énergie et augmenter leur utilisation d'énergies renouvelables (production sur site ou achat direct) ;
- Les flux de transport (7 % du scope 3) avec :
 - la collaboration avec les plateformes logistiques, les maisons et les transporteurs du Groupe pour optimiser le transport de marchandises aux différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement,
 - une analyse exhaustive pour optimiser les itinéraires contribuant à réduire les émissions par pièce expédiée,
 - une transition significative vers l'augmentation des expéditions par fret maritime pour la logistique inverse et certaines catégories de produits (packaging), atteignant 76 % du total des expéditions en 2024. Le Groupe s'est fixé pour ambition d'augmenter (x4) la part du transport maritime pour les autres catégories de produits,
 - le déploiement d'une flotte électrique pour les flux du « dernier kilomètre » dans plusieurs pays où cela est possible ;

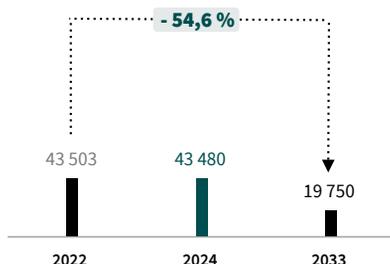
- Les autres leviers de réduction en cours de développement (20 % du scope 3) avec :

- la rénovation immobilière avec des projets pilotes de rénovation de boutiques afin d'utiliser des matériaux moins impactant pour l'environnement et la possibilité de les réutiliser pour de futures rénovations (voir section 2.5.3.1),
- les campagnes média et marketing pour lesquelles des travaux sont en cours pour réduire l'impact des médias dans l'empreinte du Groupe et identifier les principaux leviers de diminution. Toutes les maisons ont désormais accès à des tableaux de bord qui permettent d'identifier les aspects les plus impactant d'une campagne de communication pour lancer les plans d'actions adéquats.

Grâce à ces actions, Kering a pu atteindre les résultats suivants en 2024 :

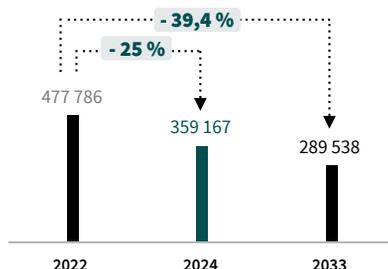
Scopes 1 et 2 (tCO₂e) :

54,6 % de réduction en absolu d'ici 2033



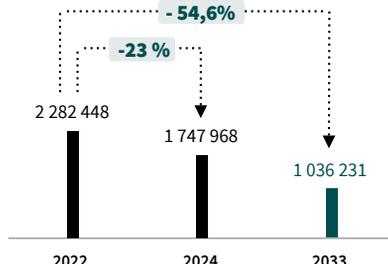
Scope 3 FLAG (tCO₂e) :

39,4 % de réduction en absolu d'ici 2033



Scope 3 hors FLAG (tCO₂e) :

54,6 % de réduction en absolu d'ici 2033



2.1.4.3 Cibles

Afin d'atteindre la neutralité carbone en 2050 (cf. section 2.1.3) et en complément de son approche sur l'optimisation des volumes de production et des niveaux de stocks, Kering a décliné des sous-objectifs opérationnels sur les 5 leviers de réduction décrits dans le tableau suivant :

Intitulé	100 % alignement aux Kering Standards	Bâtir un plan de réduction portant sur 70 % des consommations énergétiques des fournisseurs stratégiques	100 % d'électricité d'origine renouvelable	100 % de boutiques et bureaux certifiés LEED (niveau Gold ou Platinum)	100 % des emballages transportés par voie maritime
Périmètre	Groupe	Fournisseurs stratégiques	Groupe (dans les pays où cela est possible selon les standards RE100)	Pour les boutiques indépendantes en dehors des <i>department stores, corner, travel retail...</i>	Groupe
Année et valeur de base	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2022
Année cible	2025	2035	Cible annuelle	2035	2035
Méthodologies et hypothèses clés	Fondée sur les Kering Standards (cf. 2. Information Environnementale)	Programme <i>Clean by Design</i> (cf. 2. Information environnementale)	Standard RE100	Fondée sur les critères de la certification LEED	Monitoring interne des flux logistiques
Suivi	EP&L	Outil interne / <i>Clean by Design</i>	Outil interne	Outil interne	Outil interne
Performance 2024	83 %	n.a. ⁽¹⁾	100 % ⁽²⁾	30 %	76 %

⁽¹⁾ Les systèmes d'évaluation et de suivi de ces cibles sont encore en cours de définition par le Groupe.

⁽²⁾ Dans 46 pays - 3 pays non couverts selon les standards RE100.

Les cibles détaillées liées aux approvisionnements sont publiées en section :

- 2.1.5.3 concernant l'utilisation de matériaux recyclés dans les produits textiles ;
- 2.4.2.2 concernant l'augmentation de l'utilisation de matériaux provenant de l'agriculture régénératrice.

La quantification des leviers de décarbonation est en cours de finalisation et la contribution de chacun des leviers dans la réduction de l'empreinte carbone de Kering sera partagée dans les prochains exercices.

2.1.5 Adaptation au changement climatique

2.1.5.1 Politiques d'adaptation au changement climatique

Face aux défis croissants du changement climatique, Kering place l'adaptation au changement climatique au cœur de ses priorités. La politique d'adaptation du Groupe s'articule autour de trois thèmes : (i) protéger ses actifs les plus stratégiques aux risques de dommages et de destructions, (ii) sécuriser ses chaînes d'approvisionnement en matières premières et en énergie et (iii) garantir la résilience de ses opérations critiques (notamment sites industriels, entrepôts, boutiques et hub logistique). La politique et plans d'actions associés font l'objet d'une amélioration continue pour renforcer la résilience du Groupe afin de faire face aux risques physiques provenant du changement climatique et de la dégradation des écosystèmes.

Adaptation des actifs stratégiques du Groupe

La politique d'adaptation des actifs du Groupe repose sur l'analyse des risques climat et nature et permet d'engager les initiatives nécessaires (cf. section 2.1.2).

Kering a déjà entrepris plusieurs actions pour s'adapter à divers risques, y compris les risques physiques liés au climat, afin de sécuriser à la fois les salariés et les actifs clés du Groupe. Ces actions sont actuellement couvertes par plusieurs directions et plus particulièrement :

- l'équipe en charge de la couverture assurantielle de tous les sites de Kering, y compris les risques climatiques ;
- l'équipe en charge de la continuité d'exploitation qui met en place des politiques pour garantir la couverture des opérations critiques de Kering par un plan dédié afin de garantir la continuité des opérations stratégiques ;
- l'équipe de gestion de crise qui anticipe les risques pouvant survenir dans les différents sites du Groupe.

À court terme, l'objectif de Kering est de s'appuyer sur les actions existantes et de les organiser afin de structurer davantage les plans d'actions dédiés pour couvrir les principaux aléas climatiques (inondations, cyclones...) en s'appuyant sur l'analyse d'expositions des sites du Groupe. Des stratégies adaptées en fonction de la valeur des actifs (bâtiments, stocks...) et du type d'aléas pourront alors être mises en place.

La politique d'adaptation des actifs du Groupe s'articule autour de trois piliers principaux :

- **Anticiper** – sensibiliser le Groupe et les maisons à l'exposition des sites stratégiques aux risques climatiques et les prendre en compte lors de l'identification d'un nouveau site ;
- **Prévenir** – atténuer l'effet des aléas climatiques pouvant affecter les sites de Kering avec des actions adaptées ;
- **Contrôler** – garantir la continuité des opérations du Groupe en cas de dommages significatifs sur des sites stratégiques.

La politique d'adaptation des actifs physiques de Kering s'applique à :

- Kering et les maisons ;
- tous les types de sites, en priorités les sites les plus stratégiques (sites industriels, entrepôts, bureaux, boutiques lorsqu'ils sont exploités par Kering ou ses maisons) qui sont possédés ou gérés par Kering (y compris en location).

Cette politique est revue chaque année et mise à jour en conséquence pour être partagée à l'ensemble du Groupe et des maisons.

Pour les actifs logistiques et industriels, le respect de la politique est notamment vérifié lors des visites de prévention effectuées par l'assureur immobilier du Groupe.

En 2025, la gouvernance des risques physiques sur les actifs du Groupe sera renforcée par une meilleure coordination des actions menées par les différentes directions du Groupe et des maisons.

Approvisionnement en matières premières et opérations du Groupe

L'analyse des risques climat et nature est également à l'origine de la politique d'adaptation des approvisionnements et des opérations du Groupe (cf. section 2.1.2).

Les principaux piliers d'adaptation pour les matières premières et opérations du Groupe sont décrits ci-dessous :

- Adapter la stratégie d'approvisionnement du Groupe avec l'indication dans les *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale) des zones les plus à risques de disponibilités de matières premières et en sécurisant les activités des fournisseurs stratégiques du Groupe en fonction de leurs expositions aux aléas climatiques (y compris stress hydrique) ;
- Adapter les opérations du Groupe (sites industriels, entrepôts, boutiques) avec une stratégie définie pour la fourniture d'énergie notamment dans les sites les plus consommateurs ; une gestion responsable de l'eau en priorisant les actions dans les zones de stress hydrique intense et des processus industriels favorisant la circularité (découpe du cuir...);
- Adapter et explorer de nouveaux *business models* (nouveaux matériaux et nouveaux modèles d'affaires), cf. section 2.5.1.2.

Les objectifs mentionnés s'appliquent aux opérations du Groupe (sites industriels, entrepôts, boutiques) et aux approvisionnements de matières premières et font partie de la stratégie de décarbonation du Groupe.

2.1.5.2 Actions pour l'adaptation au changement climatique (risques physiques et de transition)

Adaptation des actifs stratégiques du Groupe

Kering a entrepris une analyse détaillée de tous ses actifs afin d'évaluer leur exposition et leur vulnérabilité aux aléas climatiques. Cette démarche a permis de cartographier les sites les plus exposés et de recenser les actions déjà mises en œuvre dans les différentes directions du Groupe.

Grâce à cette analyse, des plans d'actions structurés et communs à court terme pour les actifs les plus significatifs et les plus exposés vont être mis en place.

Les principales actions réalisées en 2024 sont :

- Analyse d'exposition et de vulnérabilité des actifs :
 - tous les actifs du Groupe et des maisons ont été analysés sur la base de leur coordonnées GPS,
 - les principaux aléas ont été pris en compte (inondations, fortes précipitations, montée des eaux, cyclone etc.) ;
- Identification des actions existantes :
 - collecte des plans de continuité d'exploitation et autres actions couvrant les principaux sites du Groupe (hub logistiques, sites industriels, région à haut risque comme le Japon...),
 - revue de la couverture assurantielle sur ces sites en cas de dommages physique ou de perte d'exploitation ;
- Suivi et gouvernance :
 - établissement d'une méthodologie de mise à jour annuelle de l'analyse d'exposition / vulnérabilité des actifs,
 - identification des principaux acteurs à impliquer dans la gouvernance (assurance, risques, sécurité, immobilier, finance etc.) ;
- Identifier les plans d'actions :
 - construire et partager les plans d'actions auprès du Groupe et des maisons pour les sites les plus exposés / vulnérables.

Ces actions établies en 2024 vont servir de fondation pour élaborer une organisation structurée avec des plans d'actions ciblés qui se concentreront dans un premier temps sur les risques extrêmes et qui s'étendront à la majorité des sites exploités par Kering.

Approvisionnement en matières premières et opérations du Groupe

Les actions décrites en section 2.4.3 couvrent à la fois des enjeux d'adaptation et de réduction des émissions du Groupe. À titre d'exemple, les projets d'agriculture régénératrice améliorent la résilience climatique et la santé des sols.

2.1.5.3 Cibles

À court terme, Kering ambitionne d'atteindre des cibles spécifiques pour adapter ses activités aux enjeux du changement climatique. Cette approche proactive reflète l'engagement de Kering à renforcer la résilience de ses opérations face aux impacts climatiques, tout en poursuivant ses objectifs de durabilité et de réduction de l'empreinte carbone.

Intitulé	Gouvernance	Exposition et vulnérabilité des sites	Intégrer le risque climatique dans les plans d'affaires du Groupe
Périmètre		Kering et maisons	
Année et valeur de base		2024	
Année cible	2025 : Renforcer la Gouvernance Groupe pour couvrir les risques physiques des actifs du Groupe	D'ici 2030 : 100 % des sites considérés comme étant très exposés à des aléas climatiques doivent être couverts par des plans adaptés	D'ici 2030 : Intégrer dans les business plans d'ouverture de sites stratégiques (flagships, sites industriels...) l'impact du risque climatique
Méthodologies et hypothèses clés	Analyse des risques climat et nature (cf. section 2.1.2).		
Suivi	Outil interne		

2.1.6 Résultats de l'empreinte carbone du Groupe

L'empreinte carbone du Groupe est reportée selon la norme du *GHG protocol*. Le périmètre couvert concerne les activités sous contrôle opérationnel de l'entreprise durant l'année fiscale concernée.

Kering inclut l'ensemble des scopes (1, 2 et 3) et catégories applicables, qui concernent à la fois ses opérations propres et l'ensemble de sa chaîne de valeur, amont et aval. Les catégories non applicables à Kering sont :

- catégorie 8 – *Upstream leased assets*. En accord avec les lignes directrices du GHG Protocol sur les actifs en location, les impacts associés à la consommation d'énergie dans les actifs en location sont comptabilisés par Kering dans ses émissions de scopes 1 et 2 ;
- catégorie 10 – *Processing of sold products*. Les impacts de cette catégorie ont été évalués comme non matériels (0,3 % des émissions de scope 3 hors FLAG) et sont à ce titre exclus de l'empreinte carbone du Groupe.

Les émissions de scope 3 sont réparties entre les émissions FLAG, liées aux secteurs de la forêt et de l'agriculture dans sa chaîne de valeur et les émissions hors FLAG.

Le périmètre organisationnel couvert par l'empreinte carbone suit les impacts des opérations directement gérées par Kering, reflétant l'influence du Groupe sur la gestion des politiques opérationnelles à tous les niveaux de l'organisation, y compris ses filiales. L'ensemble des maisons de Kering sont incluses dans l'empreinte carbone. L'ensemble des sites opérés par le Groupe (boutiques, entrepôts, bureaux et sites de production) sont couverts, et inclus au prorata de leur période d'ouverture durant l'année fiscale. Par ailleurs, Kering n'a pas identifié de « *lock in emissions* » dans ses activités.

En 2024, le Groupe a poursuivi l'amélioration continue de ses méthodologies de calcul des émissions de GES, menant à un meilleur alignement avec les derniers standards en vigueur (SBTi Net Zero, *GHG protocol*) et à une plus grande précision des résultats obtenus. Les principaux changements opérés en 2024 sont :

- la mise à jour des facteurs d'émissions utilisés, permettant l'utilisation de données plus récentes, une plus grande transparence de sources de données et une meilleure harmonisation à travers les différentes catégories du bilan carbone ;

- la quantification de nouvelles sources d'émissions assurant la complétude du périmètre des impacts (émissions fugitives liées à l'utilisation de fluides frigorigènes) ;
- la recatégorisation de certaines émissions, n'impactant pas le total de l'empreinte (ensemble des émissions de transport reportées en catégorie 4, la catégorie 9 étant maintenant réservée aux émissions liées à la distribution aval) ;
- l'affinage de certaines méthodologies ou périmètres de calcul des émissions déjà reportées (principalement la mise à jour de la mesure des émissions liées à l'énergie dans les boutiques de centres commerciaux, et la mise à jour des hypothèses pour les catégories d'utilisation et de fin de vie des produits) ;
- l'intégration de l'ensemble des entités de Kering (Kering Beauté, Creed, Ginori 1735, Lindberg, Maui Jim) ;
- la quantification distincte des émissions FLAG liées aux secteurs de la forêt et de l'agriculture dans la chaîne de valeur.

Les émissions des années passées (2022 et 2023) ont été recalculées selon la même méthodologie que celles de 2024, permettant la comparabilité des résultats publiés ci-après.

Dans le tableau ci-dessous, les sources de données primaires utilisées dans le calcul des émissions de GES proviennent de données physiques pour l'ensemble des catégories, excepté les suivantes, pour lesquels des données de dépenses monétaires ont été utilisées : dépenses de services au sein de la catégorie 1, dépenses d'investissements de la catégorie 2, dépenses d'investissement et franchises des catégories 14 et 15. Concernant la production (reportée au sein de la catégorie 1), des données de dépenses monétaires auprès des fournisseurs directs de Kering ont été appliquées au calcul de l'impact du Tier 1 (correspondant à la phase d'assemblage des produits finis), mais les facteurs d'émissions utilisés se basent sur des données primaires d'impact physique réel, collectées auprès des principaux fournisseurs. Au total, plus des deux tiers des émissions de l'empreinte carbone de Kering sont issues de données primaires physiques.

Émissions de GES scopes 1, 2 et 3 (tCO₂e)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Scope 1	31 052	31 622	32 190	-2 %
Scope 2				
Scope 2 - <i>location-based</i> ⁽¹⁾	131 097	115 375	106 582	+14 %
Scope 2 - <i>market-based</i>	12 428	12 729	11 313	-2 %
Scope 3				
1- Biens et services achetés	1 500 905	1 786 165	2 001 674	-16 %
2- Biens d'investissement	272 051	339 328	326 180	-20 %
3- Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	61 950	55 848	52 407	+11 %
4- Transport et distribution en amont	144 915	181 841	244 586	-20 %
5- Déchets produits lors de l'exploitation	3 680	3 942	5 078	-7 %
6- Voyages d'affaires	22 111	21 667	20 408	+2 %
7- Déplacements domicile-travail des salariés	36 643	40 078	40 024	-9 %
8- Actifs loués en amont	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
9- Acheminement en aval	27 375	21 241	22 702	+29 %
10- Transformation des produits vendus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
11- Utilisation des produits vendus	9 294	12 395	14 076	-25 %
12- Fin de vie des produits vendus	8 926	15 909	18 087	-44 %
13- Actifs loués en aval	1 409	1 391	1 553	+1 %
14- Franchises	23 998	24 456	26 013	-2 %
15- Investissements	3 171	4 057	1 522	-22 %
TOTAL SCOPE 3	2 116 428	2 508 318	2 774 310	-16 %
Pourcentage des émissions calculées à l'aide de données primaires obtenues auprès des fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur	71 %	72 %	76 %	-1 %
Émissions totales de GES (<i>location-based</i>)	2 278 577	2 655 315	2 913 082	-14 %
Émissions totales de GES (<i>market-based</i>)	2 159 908	2 552 669	2 817 813	-15 %

⁽¹⁾ La politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable du Groupe lui permet de réduire l'empreinte carbone de ses opérations propres (scopes 1 et 2), tout en soutenant, via la demande de marché, les investissements dans le développement de ces technologies (cf. section 2.1.4.2). Si le Groupe n'avait pas mis en place sa politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable, ses émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des scopes 1 et 2 seraient majorées de 273 %.

Le Groupe n'a pas identifié d'émissions biogéniques sur l'exercice 2024.

Intensité (tCO₂e/M€ de chiffre d'affaires)

	2024	2023	2022
Émissions totales de GES (<i>location-based</i>) par chiffre d'affaires net (tCO ₂ e/M€)	133	136	143
Émissions totales de GES (<i>market-based</i>) par chiffre d'affaires net (tCO ₂ e/M€)	126	131	138

2.1.7 Consommations énergétiques

Les consommations d'énergie sont reportées sur la base de l'approche appliquée pour calculer les émissions de GES du scope 2 fondées sur le marché, valorisant les instruments contractuels d'achat d'énergie certifiée comme issue de sources renouvelables.

La méthodologie et le périmètre de la consommation d'énergie ont été revus en 2024. Les changements sont les suivants :

- le périmètre du reporting extra-financier a été aligné sur le périmètre financier ;
- les consommations d'énergie des entités créées ou acquises par le Groupe (Kering Beauté, Creed, Maui Jim) au cours des 3 dernières années ont été incluses, et ce rétroactivement au 1^{er} janvier 2022 ;

- la méthode d'estimation des consommations d'énergie des boutiques localisées dans des centres commerciaux et des bureaux de taille inférieure à 2000 m² a été réévaluée pour se baser uniquement sur de la donnée réelle issue respectivement de boutiques ou bureaux pour lesquels Kering a la maîtrise des sources d'énergie et des données associées, conduisant à une mesure plus précise et complète de ces sources d'énergie.

Les années 2023 et 2022 ont été recalculées pour permettre la comparabilité avec l'année 2024. L'impact est respectivement de + 15 % et + 13 % par rapport aux données publiées en 2023, les variations de périmètre représentant plus de la moitié de cet impact.

Consommations énergétiques des opérations directes du Groupe (en MWh)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Énergies renouvelables	324 403	287 148	272 510	+13 %
Électricité achetée d'origine renouvelable	310 104	272 475	263 870	+14 %
Électricité d'origine renouvelable produite sur site et auto-consommée	14 237	14 592	8 539	-2 %
Biomasse	62	81 ⁽¹⁾	101 ⁽¹⁾	-23 %
Énergies non renouvelables	110 681	116 661	121 328	-5 %
Électricité achetée	18 840	22 878	21 198	-18 %
Gaz naturel	84 594	87 196	92 719	-3 %
Fioul domestique	580	369	1 026	+57 %
Vapeur, chaleur, froid	6 240	6 155	5 383	+1 %
GPL	120	0	86	n.a.
Carburant pour transport et manutention sur site	307	63	309	+388 %
Autres sources d'énergie	0	0	607	0 %
TOTAL consommations énergétiques	435 084	403 809	393 838	+8 %
Dont % d'énergies renouvelables	75 %	71 %	69 %	3,5 ppt
Total consommations énergie périmètre proforma	361 202	343 914	351 843	+5 %

⁽¹⁾ Les valeurs 2022 et 2023 ont été recalculées.

Production énergétique des opérations directes du Groupe (en MWh)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Énergie d'origine renouvelable	19 771	19 325	9 748	+2 %
Énergie d'origine non-renouvelable	0	0	0	0 %
TOTAL Production d'énergie	19 771	19 325	9 748	+2 %

Les proforma sont calculés en prenant en compte les sites ouverts en année pleine au cours des 3 années consécutives de reporting considérées (2024, 2023 et 2022).

75 % de la consommation d'énergie totale du Groupe correspond au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe, représentant 79 % des consommations, dont 95 % est d'origine renouvelable.

En 2024, la consommation énergétique est en augmentation par rapport à 2023 du fait de l'effet d'annualisation des ouvertures 2023 et des nouvelles ouvertures 2024.

Enfin, la consommation d'énergie du réseau de boutiques et des activités de tannage (secteurs ayant un fort impact climatique selon les exigences des ESRS) représente 54 % de la consommation totale d'énergie du Groupe en 2024.

2.1.8 Évolution de la stratégie de compensation volontaire des émissions carbone

Dans le cadre de la stratégie de neutralité carbone du Groupe, Kering et ses maisons s'engagent en priorité à réduire leurs émissions de GES en mettant en œuvre des initiatives directes de réduction dans la chaîne de valeur. Cela inclut le soutien actif à certains fournisseurs stratégiques (scope 3) pour les aider à décarboner leurs activités, qualifiés d'insetting. Ainsi, Kering privilégie en 2024 le financement de ces actions plutôt que l'achat de crédits carbone visant la compensation de son empreinte globale (2 136 560 tCO₂e de crédits annulés en 2023 au titre de 2022 correspondant à la compensation volontaire des scopes 1, 2 et 3 hors utilisation des produits vendus).

En 2024, Kering a recours à l'achat de crédits carbone lui permettant de compenser volontairement au titre de l'année 2023 près de 42 000 tCO₂e, soit environ l'équivalent de ses émissions des scopes 1 et 2, au travers de deux projets fondés sur la nature - un projet d'évitement et un de séquestration respectivement localisés au Canada et en Chine continentale.

Dans le cadre de sa stratégie de compensation volontaire, Kering et L'Occitane ont créé le *Climate Fund for Nature*, un fonds visant à terme 300 millions d'euros entièrement dédié la protection et régénération de la nature, géré par Mirova. Le fonds investit dans des projets de préservation de forêts primaires, restauration de mangrove, reforestation/afforestation et agriculture régénératrice avec un objectif de 70 % de projets de séquestration (« removal ») et 30 % de projets d'évitement. Kering prépare ainsi sa stratégie de neutralisation conformément à son objectif de zéro émissions nettes. Ces projets apportent des bénéfices nature qui sont développés dans la section 2.4.3.

À fin 2024, 4 projets sont actifs (1 projet d'évitement et 3 projets de séquestration).

2.1.9 Mécanisme de prix interne du carbone

Depuis 2012, c'est à travers son Compte de résultat environnemental (*Environmental Profit & Loss account* – EP&L, cf. 2. Information Environnementale) que Kering mesure et quantifie ses impacts environnementaux sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Dès 2015 Kering a traduit en termes financiers l'impact de ses émissions de gaz à effet de serre en s'appuyant sur le concept de « Coût social du Carbone » (SCC, *Social Cost of Carbon*) qui définit le coût pour la société du changement actuel et à venir du climat et a ainsi attribué un prix à une tonne de CO₂ équivalent. Opérationnellement, cette donnée monétisée a permis notamment à Kering et ses maisons d'évaluer l'impact des matières utilisées pour la confection des produits de chacune des maisons et d'influencer les choix vers des matières à moindre impact.

Afin de compléter cette approche, le Groupe réfléchit à la mise en place d'un prix interne du carbone afin d'orienter dorénavant les

décisions d'investissement, intégrer le risque climatique dans son modèle d'affaires et continuer à évaluer la performance en matière de durabilité. Cette réflexion se poursuivra en 2025 afin de déterminer le coût économique d'une tonne de CO₂ équivalent pour le Groupe une fois le financement de la trajectoire de décarbonation établi.

Dans le cadre de son plan de transition, Kering a mis en place une contribution carbone (*carbon fee*) qui est la contribution de chacune des maisons au financement annuel des actions de décarbonation du Groupe dans sa chaîne de valeur (opérations du Groupe et ses fournisseurs) évaluée en fonction de leur part dans les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) du Groupe.

Cette contribution remplace la précédente compensation carbone dont le coût était historiquement alloué dans les maisons en proportion de la part de chacune dans le coût total de la compensation (cf. section 2.1.8).

2.2 E2 - Contrôler et réduire la pollution

Les impacts, risques et opportunités relatifs à la pollution de l'eau identifiés pendant l'analyse de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

2.2.1 Politiques de lutte contre la pollution

La gestion des produits chimiques utilisés dans la production des articles des maisons fait partie intégrante de la Stratégie Eau de Kering (cf. section 2.3), des *Kering Standards* et des Principes de développement durable (cf. 2. Information Environnementale). Du fait de l'utilisation de produits chimiques, des polluants se retrouvent dans les rejets aqueux des sites industriels. La bonne gestion des produits chimiques et des effluents en sortie de site est donc fondamentale pour prévenir et limiter ces pollutions.

2.2.1.1 Politiques relatives à la pollution de l'eau et aux substances dangereuses

Au-delà de la conformité réglementaire, Kering s'est fixé pour objectif d'éliminer tous les produits chimiques dangereux de tous les produits et processus de production de ses maisons. Ces exigences sont déployées au niveau de tous les fournisseurs qui doivent mettre en œuvre un système de gestion des produits chimiques. En complément, le Groupe vise à réduire la quantité de polluants rejetés avant traitement dans tous ses sites. Kering s'engage à réduire les risques de ses activités liés à la qualité de l'eau, notamment en établissant une politique de sortie progressive des tannins à fort impact sur l'environnement.

Afin d'atteindre son objectif d'éliminer tous les produits chimiques dangereux de ses processus de production, Kering a adopté deux listes de substances soumises à des restrictions de fabrication, annexées aux accords signés entre les fournisseurs (contrat ou conditions d'achat) et les maisons de Kering :

- la *Manufacturing Restricted Substances List* (MRSL), qui 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 ;
- la *Product Restricted Substance List* (PRSL) cf. section 3.4.3.1.

Kering encourage également ses fournisseurs à améliorer la gestion des eaux usées dans trois domaines :

1. Réduire la quantité d'eau et de produits chimiques utilisés ;
2. Améliorer l'efficacité du traitement des eaux usées en nettoyant l'eau de la charge polluante ;
3. Améliorer la réutilisation et le recyclage de l'eau en vue d'une boucle circulaire complète de l'eau industrielle et, si possible, des additifs.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les fournisseurs doivent s'assurer que les produits chimiques figurant dans la MRSL ne sont pas utilisés intentionnellement dans les différentes étapes de la production, que ces étapes aient lieu chez le fournisseur ou en amont de sa propre chaîne d'approvisionnement. À cette fin, les fournisseurs doivent mettre en œuvre un système de gestion des produits chimiques et vérifier leur chaîne d'approvisionnement pour s'assurer de leur conformité. Ils doivent se conformer aux dernières versions de la MRSL, à date la MRSL V.3.0, comprenant la MRSL ZDHC V.3.1 interdisant l'utilisation de tous les produits chimiques contenant des PFAS (composés perfluoroalkylés et polyfluoroalkylés) à tous les stades de production et dans toutes les activités connexes pour les textiles, cuirs, caoutchoucs, mousses et adhésifs utilisés notamment dans les secteurs du textile, de l'habillement, des articles non vestimentaires et de la chaussure.

Les fournisseurs doivent être en mesure de fournir au Groupe et ses maisons des informations sur la qualité de leurs eaux usées qui doit être conforme aux réglementations locales et aux normes établies par *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC) dans son *ZDHC Wastewater Guide*.

2.2.1.2 Politiques relatives à la pollution causée par les microplastiques et les microfibres

Les impacts sur la santé humaine et l'environnement des microplastiques et microfibres sont encore un champ d'étude scientifique en développement et ne sont pas encore bien quantifiés. En ceci, ils constituent une préoccupation croissante pour l'industrie. Les parties prenantes comprennent progressivement que de nouvelles activités, de nouveaux produits ou de nouveaux processus peuvent contribuer à la libération de microplastiques ou de microfibres, provenant non seulement de matériaux synthétiques utilisés dans la production de textiles, mais aussi de fibres naturelles, à différents stades de la chaîne de valeur.

Kering a ainsi structuré sa politique pour limiter la libération de microfibres et de microplastiques dans ses processus de production autour des documents suivants :

- ambition circularité (cf. section 2.5.1.1), via le pilier « Approvisionnement régénératif et production propre » qui

favorise, entre autres, un recours maximal aux matériaux recyclés ou renouvelables de la plus haute qualité et des fibres longues plus durables afin de réduire la libération des microfibres et microplastiques dès la conception de ses produits ;

- *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale), en particulier le chapitre « *Guidance for circularity* », qui préconise des actions opérationnelles à mettre en place afin de limiter la fuite des microfibres, du design à la fin de vie des produits, en passant par les processus de production ;
- principes de développement durable (cf. 2. Information Environnementale), faisant partie des contrats avec les fournisseurs du Groupe, exigent qu'ils mettent notamment en œuvre des mesures de réduction de la formation des microfibres et de réduction de leurs émissions.

2.2.2 Actions pour lutter contre la pollution

2.2.2.1 Actions pour lutter contre la pollution de l'eau et contre les substances dangereuses

Gestion des produits chimiques dans les opérations de Kering

Un traitement spécifique des eaux usées est nécessaire pour les tanneries, qui utilisent des quantités d'eau importantes. L'ensemble des tanneries du Groupe disposent ainsi de systèmes de prétraitement sur site avant de rejoindre la suite du processus de dépollution de l'eau. Les tanneries italiennes du Groupe envoient ensuite leurs eaux usées pré-traitées à une station de traitement qui sert à plusieurs autres tanneries, où l'eau est purifiée et le chrome récupéré. Les 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. L'ensemble des tanneries détenues du Groupe sont certifiées ISO 14001.

Gestion des produits chimiques dans la chaîne d'approvisionnement

Depuis 2016, Kering est membre signataire du *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Program* (ZDHC), initiative engagée 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, via deux programmes :

- *ZDHC Brands to Zero Program*, qui vise à évaluer l'alignement des membres avec le programme ZDHC et définir une feuille de route personnalisée pour chaque membre signataire : les actions de Kering ont fait l'objet d'une évaluation par une tierce partie. En 2024, Kering a atteint le meilleur niveau de performance en matière de gestion des produits chimiques et a été évalué comme « *Champion Brand* » ;
- *ZDHC Supplier to Zero* : Kering a continué en 2024 à soutenir ses fournisseurs dans l'objectif d'atteindre le niveau 2 du programme *Supplier to Zero* (formation, aide à la réalisation des rapports d'analyses et tests sur eaux usées, analyse de la conformité des produits chimiques utilisés...).

Déploiement de la MRSL dans la chaîne d'approvisionnement

1. Évaluation des fournisseurs

Kering a évalué plus de 250 fournisseurs stratégiques en 2024 (représentant 89 % des achats) sur leur alignement avec les exigences contractuelles de Kering sur la MRSL à travers un questionnaire d'auto-évaluation annuel (via le *Vendor Portal*, cf. section 4.2.2), des évaluations détaillées, des audits ou des certifications :

- 86 % (en valeur) des fournisseurs stratégiques évalués via le *Vendor Portal* sur la gestion des produits chimiques et le respect de la MRSL ont obtenu un score considéré « bon » ou « excellent » ;
- une revue biannuelle des résultats est réalisée avec les directions opérationnelles des maisons afin de discuter du niveau de conformité des fournisseurs et de définir les actions à entreprendre (accompagnement dans l'amélioration de leur performance, 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 ou certifications sont utilisés pour vérifier l'alignement des fournisseurs avec les exigences de Kering sur la gestion des produits chimiques.

Sur la période 2023-2024, 171 fournisseurs directs stratégiques ont soit été audités, soit ont fait l'objet d'un processus de certification (comme par exemple les audits Kering sur site, le protocole *4Sustainability*, le programme *Supplier to Zero* du ZDHC *Level 1* ou *Level 2*), couvrant 72 % des achats des matières premières (cuir et tissus) et 65 % des achats de produits finis pour le prêt-à-porter et les accessoires de Kering.

En accord avec le protocole ZDHC, Kering demande à ses fournisseurs de conduire des tests sur les eaux usées dans le but d'identifier les non-conformités et contaminations potentielles et d'en analyser les causes profondes afin d'améliorer la qualité et la sécurité des effluents.

Enfin, Kering a évalué les risques de pollution de l'eau pour tous les fournisseurs stratégiques impliqués dans la production pour les maisons du Groupe, en fonction de leur localisation, selon des cadres internationalement reconnus, tels que *Maplecroft*, *Aqueduct Water Risk Framework* du WRI ou le *WWF Risk Filter*. Sur la base de cette évaluation, des plans d'actions spécifiques sont mis en place avec ces fournisseurs pour atténuer les risques, en particulier ceux dont l'impact hydrique a été identifié comme significatif pour Kering.

2. Formations et accompagnement

Des réunions semestrielles avec les maisons sur la gestion des produits chimiques ont été organisées en 2024, visant à fournir des formations et des informations sur le sujet, en se concentrant sur les initiatives liées à la ZDHC, ainsi qu'à prendre des décisions conjointes sur l'action et la stratégie de Kering dans ce domaine.

De plus, Kering a participé activement aux événements *InConnect* en partenariat avec la ZDHC afin de sensibiliser les fournisseurs à la gestion des produits chimiques. Ce sont plus de 260 fournisseurs situés en Italie, Japon et en Espagne qui ont participé à ces événements. Le Groupe organise également des formations spécifiques pour certaines maisons ou encore des formations sur des thèmes tels que la conformité chimique.

3. Collaborations externes et innovation

Kering vise à améliorer la gestion de l'eau dans l'industrie en proposant de nouveaux modèles d'efficacité et de recyclage de l'eau, en investissant dans des solutions de teinture et de tannage innovantes, en éliminant l'utilisation de substances nocives telles que le chrome et les métaux lourds. Kering collabore actuellement avec des pairs du secteur, regroupés au sein du *Corporate Water Leaders (CWL)*, afin de formuler des lignes directrices complètes en matière de gestion de l'eau, englobant la consommation, la pollution et les risques, tant pour les marques que pour leurs chaînes d'approvisionnement. Le Groupe s'engage également dans des projets collaboratifs de traitement des eaux usées au niveau des districts de tannage.

Tannage sans chrome / métaux

Kering a pour ambition de sortir progressivement des tannins à fort impact sur l'environnement. Depuis 2017, le Groupe travaille en étroite collaboration avec ses tanneries, ses maisons et leurs fournisseurs pour promouvoir l'usage de cuir tanné sans chrome, autour des axes suivants :

1. Mise au point du tannage sans chrome et sans métaux dans l'ensemble des tanneries du Groupe via des activités de R&D ;
2. Collaboration étroite avec les tanneries pour le développement de nouveaux articles tannés sans chrome et sans métaux, pour progressivement en augmenter les quotas dans leurs produits ;
3. Part du tannage sans chrome et sans métaux dans les collections des maisons du Groupe atteint en 2024, 46 % des volumes achetés pour la maroquinerie.

2.2.2.2 Action pour lutter contre la pollution causée par les microplastiques et les microfibres

Kering s'est associé dès 2021 à l'organisation *The Microfibre Consortium (TMC)* dans le cadre d'une approche collaborative entre fabricants et marques, afin de souligner le besoin 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 et réduire les niveaux de fuite de microfibres.

En tant que membre signataire, Kering doit réaliser plusieurs tests sur la fragmentation des microfibres sur les textiles utilisés par les maisons en utilisant la méthodologie de test développée par TMC. En réalisant ces tests avec son laboratoire interne, Kering vise à acquérir des connaissances sur le thème de la libération des microfibres sur les textiles les plus utilisés par ses maisons.

De plus, Kering a participé financièrement au développement d'un cours en ligne du TMC sur le contrôle des fragments de fibres dans les eaux usées. Cette formation a pour objectif de sensibiliser les fabricants de textiles, en particulier ceux faisant partie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, et diffuser les meilleures pratiques actuelles. Cette formation est accessible pour tous les fabricants textiles sur la plateforme ZDHC.

Kering développe également des innovations afin de réduire les fuites de microfibres dans ses eaux usées pour ses process humides. Une des méthodes les plus efficaces est l'utilisation de systèmes de filtration appropriés. C'est ainsi que le Groupe a développé 2 projets pilotes avec des fournisseurs d'une durée de 2 ans afin de tester et valider un système de filtration pour des fibres synthétiques et naturelles.

Enfin, via son partenariat avec l'accélérateur *Fashion for Good* (cf. section 2.5.1.2), Kering a soutenu le développement de projets dont *Behind the Break* en collaboration avec la *Scripps Institution of Oceanography*, afin d'identifier les mécanismes de génération des microfibres et les structures textiles les mieux adaptés à la réduction des émissions de microfibres lors de l'entretien des produits du Groupe.

Simultanément, les maisons travaillent à la réduction de l'utilisation de matières synthétiques et intègrent progressivement de nouveaux matériaux alternatifs afin de réduire la fuite des microfibres et microplastiques issues de leurs processus de production.

2.2.3 Cibles et indicateurs de performance

2.2.3.1 Cibles

Intitulé	100 % des contrats fournisseurs incluent la mise en place d'un système de gestion des produits chimiques	Level 2 du programme ZDHC Supplier to Zero, pour 100 % des fournisseurs stratégiques avec procédés de fabrication humide	Évaluation de 100 % des fournisseurs stratégiques sur la gestion des produits chimiques et le respect de la MRSL	100 % des fournisseurs stratégiques avec procédés de fabrication humide conduisent des tests sur les eaux usées	100 % de cuir tanné sans chrome et métaux	Utilisation de zéro PVC
Périmètre	Fournisseurs directs	Fournisseurs stratégiques avec procédés de fabrication humide	Fournisseurs stratégiques	Fournisseurs stratégiques avec procédés de fabrication humide	Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses maisons	Produits, emballages et outils visuels
Année et valeur de base	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Année cible	2025	2025	Cible annuelle	Cible annuelle	2025	Cible annuelle
Méthodologies et hypothèses clés	Kering MRSL ZDHC guidelines	ZDHC Guidelines	Kering MRSL	ZDHC Wastewater Guidelines	Produits considérés « metal-free » ou « chrome-free » selon la norme EN15987:2015	n.a.
Suivi	Outil interne	Kering Vendor Portal, ZDHC portal	Kering Vendor Portal, ZDHC portal	Kering Vendor Portal, ZDHC portal	Outil interne	EP&L
Performance 2024	94 % ⁽¹⁾	17 %	74 %	72 %	42 % au total et 46 % pour la maroquinerie	0 %

⁽¹⁾ Représentant 98 % des volumes d'achats.

2.2.3.2 Indicateurs de performance

Polluants émis (tonnes)

	2024
Chlorides (Cl)	398
Sulfates (SO4)	173
Carbone organique	4
Azote (N)	3
Autres ⁽¹⁾	0,10
TOTAL POLLUANTS ÉMIS	578

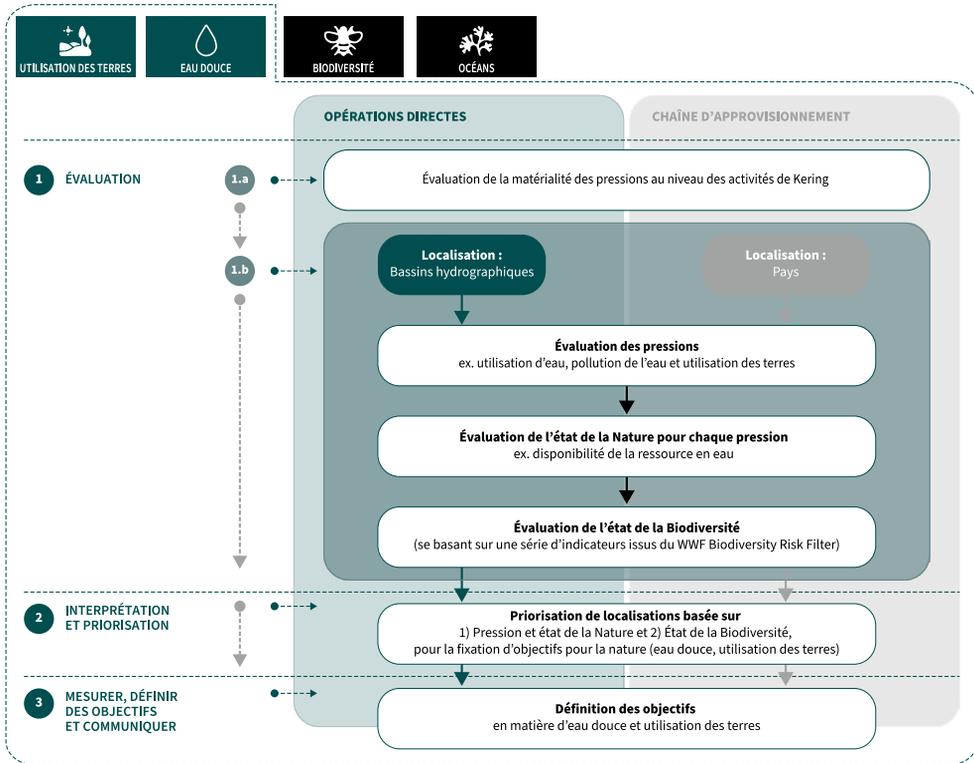
⁽¹⁾ Le Groupe suit également les quantités de polluants suivants : phosphore, chrome, et zinc.

Les tanneries du Groupe étant toutes certifiées ISO 14001, elles s'assurent de respecter les législations et les seuils en vigueur lors de l'utilisation de substances préoccupantes dans le cadre de leurs activités.

2.3 E3 - Utiliser de manière raisonnée la ressource en eau

En reconnaissance des enjeux liés à l'eau, Kering a participé au pilote du Science Based Target for Nature (SBTN). Cette participation a permis la validation par SBTN d'une cible liée à l'eau douce, faisant de Kering une des trois premières entreprises au monde à s'engager sur des cibles validées par SBTN et la

première entreprise à avoir validé des cibles pour l'eau douce et pour la terre. En 2024, Kering a élaboré une stratégie Eau qui sera publiée début 2025.



2.3.1 Impacts, risques et opportunités relatifs à la gestion de l'eau

Sur la base des scénarios décrits en section 2.1.2, Kering a réalisé une cartographie des risques et opportunités liés au climat et à la nature, physiques ou de transition, sur toute la chaîne de valeur du Groupe. Ainsi, le Groupe a identifié ses dépendances, impacts, risques et opportunités relatifs à la gestion de l'eau.

Pour compléter les résultats de cette cartographie, Kering a approfondi en 2024 l'analyse de l'exposition aux risques hydriques des sites du Groupe en fonction de leur localisation à l'échelle du bassin hydrographique, et ceux de sa chaîne d'approvisionnement amont dans le cadre de sa participation au pilote SBTN. Cette mise à jour se base sur l'outil SBTN *Unified State of Nature Water Layers*, fondé sur les bases de données *Aqueduct of the World Resources Institute* et le *WWF Risk Filter*. Ces outils ont permis d'identifier les 10 bassins hydriques prioritaires dans la chaîne de valeur du Groupe. Ces 10 bassins sont des lieux stratégiques, pour lesquels les activités du Groupe dépendent de la ressource en eau tout en étant des lieux

où l'impact des activités du Groupe peuvent menacer cette ressource et ces écosystèmes.

Ces analyses ont été complétées par l'analyse des impacts environnementaux issue de l'outil EP&L où l'on constate deux étapes très intensives pour le pilier consommation d'eau : la production des matières premières (par exemple l'élevage) et la transformation de celles-ci (par exemple le tannage). Les dépendances du Groupe concernent ainsi principalement la disponibilité de l'eau pour la production de matières premières et pour leur traitement.

Ces différentes analyses ont nourri l'analyse de double matérialité conduite par le Groupe (cf. section 1.2.3) dont les résultats soulignent un risque et un impact négatif à court, moyen et long terme pour ses activités directes et sa chaîne de valeur.

2.3.2 Politiques relatives à la préservation de la ressource en eau

Les analyses fondées sur la science présentées ci-dessus permettent de préciser les mesures les plus pertinentes pour préserver la ressource en eau, voire engendrer un impact positif. En 2024, Kering a élaboré sa Stratégie Eau qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur, en incluant l'ensemble des parties prenantes et des communautés locales. Kering a construit sa Stratégie Eau en suivant la hiérarchie « éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer ». Elle adresse les dépendances et les impacts du Groupe sur l'eau, les risques, et dessine les opportunités se présentant pour devenir « *Net Water Positive* ». Par ce terme, Kering entend éviter et réduire ses impacts sur l'eau (qualité, quantité, accessibilité) et régénérer les fonctionnalités des écosystèmes clés pour des impacts positifs sur l'eau (c'est-à-dire une amélioration de la condition par rapport à la période avant intervention). C'est ainsi que Kering lance des projets de transformation dans les 10 bassins prioritaires identifiés lors de l'analyse SBTN, car stratégiques pour ses opérations, ses fournisseurs, et / ou l'approvisionnement des matières premières essentielles pour les collections des maisons. Cette Stratégie Eau vient compléter les *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnement) et la Stratégie Biodiversité (cf. section 2.4.2), contribuant à la résilience du Groupe, de ses fournisseurs et au-delà.

1. Gestion de l'eau dans les opérations directes

Kering s'engage à améliorer la gestion de l'eau dans ses sites opérés en propre, spécifiquement dans ses tanneries et sites industriels, qui sont les principaux consommateurs d'eau, afin de renforcer la résilience de ses activités, notamment pour ceux situés en zone de stress hydrique. Les *Kering Standards for buildings and sites* promeuvent de nouveaux modèles pour améliorer l'efficacité tel que le recyclage de l'eau.

Kering s'engage également à réduire les risques de ses activités liés à la qualité de l'eau dans ses opérations comme pour l'industrie (cf. section 2.2).

Enfin, le Groupe a formulé des exigences alignées sur les standards WASH (*Water, Sanitation and Hygiene*) au sein de ses Principes de développement durable, faisant partie des documents contractuels avec les fournisseurs du Groupe.

2. Accompagnement des fournisseurs dans leur gestion de l'eau

Les fournisseurs du Groupe partagent les mêmes défis, surtout avec l'intensification des risques climatiques, particulièrement pour ceux situés dans des zones en stress hydrique. Ainsi, Kering a estimé nécessaire d'améliorer l'efficacité des prélèvements d'eau et la gestion des eaux usées pour assurer la continuité des activités et la résilience du Groupe et de ses fournisseurs. À ce titre, les *Kering Standards*, mis à jour en 2024, incluent des critères relatifs à la gestion de l'eau, indiquant aux fournisseurs du Groupe les différentes exigences et bonnes pratiques en matière de gestion de l'eau.

Les efforts menés par Kering pour accompagner les fournisseurs dans leur gestion de l'eau sont regroupés dans le *Water-Positive Stewardship Programme for Resilience*. Ils ont pour objectif non seulement de réduire

les impacts, risques et coûts associés à la qualité et à la quantité de l'eau mais aussi de créer un nouveau standard d'excellence dans la gestion de l'eau. Kering fonde l'accompagnement de ses fournisseurs sur 4 piliers : collecte de données et cartographie des risques climatiques, partage et intégration des meilleures pratiques de l'industrie, accompagnement dans l'implémentation et le suivi du progrès, et support technique et financier à l'innovation dans des solutions résilientes à l'eau.

3. Gestion de l'eau en matière d'approvisionnement

Les matières premières utilisées par les maisons du Groupe, telles que le coton, le cuir et la laine, sont souvent produites dans des régions où les ressources en eau sont soumises à une forte pression. Pour atténuer ces risques, Kering donne la priorité à l'utilisation de matériaux issus de l'agriculture biologique, de l'agriculture régénératrice, de matériaux alternatifs innovants et de matériaux recyclés. En ce faisant, la pression sur l'eau est réduite tout en renforçant la résilience des écosystèmes et le niveau de vie des communautés locales. Cette approche est détaillée dans les *Kering Standards* pour chaque matière. Le soutien de Kering à la transformation des pratiques agricoles se matérialise également par son investissement dans le Fonds Régénératif pour la Nature (cf. section 2.4.3.2).

Afin de mesurer ses impacts et contributions, le Groupe dispose de l'outil EP&L (cf. 2. Information Environnementale) qui utilise des facteurs d'impacts liés à l'eau (eutrophication, écotoxicité en eau douce etc).

4. Gestion de l'eau à échelle écosystémique et implication des communautés locales

Kering prend en compte les liens essentiels entre la société, l'eau douce, les océans, la terre et le climat.

Kering va ainsi lancer des projets de transformation des 10 bassins prioritaires appelés « *Water Resilience Labs* » qui seront axés sur la régénération des écosystèmes soumis au stress hydrique, l'amélioration de la qualité et de la disponibilité de l'eau et le renforcement de la résilience aux événements climatiques extrêmes grâce à une approche holistique, incluant les écosystèmes terrestres à proximité. Alignés avec l'ambition de Kering de devenir *Net Water Positive*, les *Water Resilience Labs* sont conçus pour catalyser des impacts positifs durables dans des bassins essentiels aux activités de Kering et de ses partenaires, mesurées par des outils tels que le *Volumetric Water Benefit Accounting* (VWBA). Kering souhaite favoriser une approche collective dans la gestion de l'eau, en engageant les communautés locales, les autorités publiques pertinentes ainsi que le maillage économique local. Ceci inclut les peuples autochtones et les communautés locales pour s'assurer d'une action pertinente sur le terrain, avec des bénéfices pour tous. La consultation des populations affectées fera partie des plans d'actions pour viser des impacts positifs sur le bassin.

La Stratégie Eau du Groupe est soutenue au plus haut niveau par le Conseil d'administration et le Comité exécutif, ce qui se traduira en 2025 par l'engagement du Groupe dans le *CEO Water Mandate*. La coordination des plans d'actions et la mesure des progrès seront structurées via un Comité opérationnel transverse sur la Stratégie Eau.

2.3.3 Actions pour préserver la ressource en eau

Alignées avec la Stratégie présentée ci-dessus, les actions de Kering pour préserver la ressource en eau s'étendent sur toute la chaîne de valeur, et adressent autant les impacts sur l'eau (qualité et quantité) que les dépendances du Groupe à cette ressource. Les actions déjà en place seront renforcées dans les années à venir, avec une attention particulière aux 10 bassins hydriques identifiés comme prioritaires par l'évaluation SBTN.

Kering a mené une évaluation pour identifier les sites situés dans des zones de stress hydrique en 2023, mise à jour en 2024. Les résultats montrent, entre autres, que le bassin de l'Arno (Toscane, Italie), un des 10 bassins prioritaires identifiés lors de l'analyse SBTN, est situé dans une zone de stress hydrique. Ainsi Kering s'est engagé à réduire ses prélèvements en eau douce dans les procédés industriels pour ses sites en propre mais également pour ses fournisseurs stratégiques présents dans la région tout en régénérant l'écosystème et ses fonctions critiques pour l'eau.

Outre les actions de préservation, Kering met également en place des actions pour protéger la qualité de l'eau (cf. section 2.2.2).

1. Opérations directes du Groupe

Kering et ses maisons visent surtout la réduction de la consommation d'eau industrielle et domestique :

- les *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale) définissent des exigences à chaque étape du processus de production afin de réduire la consommation d'eau pour les sites du Groupe. La mise à jour des Standards pour les bâtiments a formulé des exigences relatives à l'efficacité (par exemple avec l'interdiction de l'utilisation d'eau potable pour les systèmes de chauffage ou d'air conditionné ou encore de l'irrigation des espaces verts, favoriser le recyclage de l'eau, investir vers des innovations de teinture et tannage à faible impact) ;
- extension des certifications LEED dans ses bâtiments rénovés (niveau Gold ou Platinum), dont le cahier des charges favorise une gestion de l'eau efficace (réduction des débits pour l'eau domestique, la récupération des eaux de pluie, le recyclage des eaux grises, le suivi et la gestion des consommations etc.) ;
- quantité et qualité d'eau dans les tanneries du Groupe : En 2024, une tannerie a mené un projet pilote de filtration membranaire et osmose inverse, après avoir installé une station de traitement et de recyclage des eaux utilisées dans les procédés industriels en 2023. Ce projet permet de réduire les prélèvements d'eau dans les nappes phréatiques et réduire le risque de rejet d'eau polluée dans les milieux naturels ;
- Kering Eyewear a mis en place dans son usine en France plusieurs initiatives afin de réduire sa consommation d'eau et traiter les eaux usées. Une station de traitement des eaux usées issues du processus de fabrication en circuit fermé a ainsi été installée, permettant de réinjecter 100 % des eaux traitées dans le processus ou encore l'installation de robinets pressurisés et optiques ayant permis de réduire de 13 % la consommation d'eau du site en 2024 par rapport à 2023 ;
- Balenciaga a organisé des ateliers de sensibilisation avec les équipes Développement et Studio sur la consommation d'eau dans les processus de fabrication du denim afin de les encourager à pousser les fournisseurs à utiliser ces technologies.

De plus, Kering investit dans des techniques de production innovantes, réduisant les demandes en eau et en polluants de l'eau. À ce titre, le *Material Innovation Lab* (MIL) accompagne les start-up suivantes en visant leur passage à l'échelle :

- Sonovia utilise une nouvelle technique de teinture du denim capable de réduire considérablement l'utilisation de produits chimiques et d'eau pour la teinture et le lavage grâce à la microcavitation induite par ultrasons ;

- en termes d'alternatives au coton conventionnel, Kering s'est engagé à soutenir un pilote de production hydroponique de coton, par laquelle le coton est cultivé dans des conditions semblables à celles d'une serre (dans des endroits où les sols sont sévèrement dégradés ou artificialisés), réduisant drastiquement l'empreinte au sol et l'utilisation de l'eau, des pesticides chimiques et des engrais synthétiques.

2. Accompagnement des fournisseurs

Kering et ses maisons développent des projets innovants sur la gestion de l'eau à travers l'ensemble de la chaîne de valeur avec la mise en œuvre des *Kering Standards* :

- utilisation d'équipements économes en eau, automatisation du dosage de l'eau, augmentation des taux de liqueur dans les processus de teinture et de finition ;
- utilisation de la teinture sans eau et de technologies de teinture efficaces, telles que la teinture par lots au tampon froid ;
- pour les usines de traitement humide (teintures, finitions et imprimeries, tanneries) : installation de système d'osmose inverse à la fin du traitement des eaux usées afin de fermer le circuit de l'eau.

Le programme *Clean by Design* (cf. 2. Information Environnementale) prévoit des sessions d'engagement dédiées aux principales mesures de réduction de la consommation d'eau (récupération et réutilisation de l'eau de refroidissement propre et des eaux usées, récupération de la chaleur des flux d'eaux usées chaudes et de gaz de combustion, réseaux et gestion de la vapeur et de l'eau chaude etc.). En moyenne, les fournisseurs ayant terminé le programme entre 2013 et 2023 ont réduit leur consommation d'eau de 8 %.

Toutes les maisons de mode accroissent également leur approvisionnement en matériaux recyclés, certifiés, biologiques ou issus de l'agriculture régénératrice permettant de réduire l'impact sur la disponibilité de la ressource en eau dès l'extraction des matières premières.

En ce qui concerne les textiles plus spécifiquement, ces efforts sont complétés par des efforts de R&D pour porter la recherche de procédés innovants et peu intenses en eau et en polluants de l'eau afin de contribuer à leur passage à l'échelle, notamment via le *Material Innovation Lab* (MIL - cf. section 2.5.1.2).

3. Approvisionnement, écosystèmes et communautés locales

Le support à l'agriculture régénératrice permet d'améliorer la condition du cycle de l'eau à échelle locale.

Via le Fonds Régénératif pour la Nature créé en 2021 et géré par l'ONG Conservation International, Kering soutient 7 projets en transition vers l'agriculture régénératrice. Ces projets couvrent un potentiel de 844 100 hectares en régénération, améliorant la résilience des agriculteurs face au changement climatique et aux tensions liées à l'eau, et pouvant améliorer l'état de l'eau localement. La mesure de l'eau inclut des indicateurs tels que le taux d'infiltration de l'eau dans les sols et la mesure des intrants chimiques.

En 2024, Kering a augmenté le périmètre d'action de sa collaboration avec Conservation International pour intégrer au moins trois projets de restauration et régénération dans des bassins versants prioritaires de Kering, œuvrant également pour l'accessibilité de l'eau.

En outre, Kering encourage ses maisons à accompagner la transition vers des pratiques agricoles régénératrices, ce qui se traduit par leur soutien à des projets dans différentes régions du monde et qui amène Kering au-dessus d'un million hectares en cours de régénération (cf. section 2.4.4).

2.3.4 Cibles et indicateurs de performance

2.3.4.1 Cibles

Kering s'engage à réduire ses prélèvements d'eau douce dans ses opérations directes dans le bassin de l'Arno (Toscane, Italie) à 200 millions de litres par an d'ici 2030 (réduction de 21 % comparée à la moyenne de la consommation dans le bassin entre 2018 et 2022).

Kering s'engage à réduire les prélèvements en eau de surface dans les opérations en amont de sa chaîne d'approvisionnement dans le bassin de l'Arno (Toscane, Italie) à 471 millions de litres

par an d'ici 2030 (réduction de 21 % comparée à la moyenne de la consommation dans le bassin entre 2018 et 2022).

Les objectifs présentés ci-dessous seront complétés au fur et à mesure du déploiement de la Stratégie Eau du Groupe. Ils se matérialisent également par l'implication de Kering dans les dispositifs *CDP Water*, *SBTN* et *TNFD*.

Intitulé	Réduire les prélèvements d'eau dans les sites opérés en propre de 21 % dans le bassin de l'Arno	Réduire les prélèvements d'eau des tanneries détenues en propre de 35 %	Réduire les prélèvements d'eau des fournisseurs stratégiques de 21 % dans le bassin de l'Arno en 2030
Périmètre	Opérations directes dans le bassin de l'Arno	Tanneries détenues par le Groupe	Fournisseurs stratégiques dans le bassin de l'Arno
Année et valeur de base	Moyenne entre 2018 et 2022 : 252 millions de litres	2022 : 293 236 m ³	Moyenne entre 2018 et 2022 : 596 millions de litres
Année cible	2030	2035	2030
Méthodologies et hypothèses clés	SBTN	n.a.	SBTN
Suivi	SBTN target tracker	EP&L	SBTN target tracker
Performance 2024	-2 % vs. valeur de référence	-15 % vs. 2022	n.a. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ En 2024, Kering s'est engagé à respecter les cibles validées par SBTN. Les systèmes d'évaluation et de suivi de ces cibles sont encore en cours de définition par le Groupe.

2.3.4.2 Indicateurs relatifs à la préservation de la ressource en eau

Prélèvement et consommation d'eau pour les opérations directes du Groupe (m³)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Eau prélevée	870 384	897 571	992 894	-3 %
Eau provenant du réseau	626 961	686 557	766 330	-9 %
dont eau à usage domestique	521 120	565 024	635 363	-8 %
dont eau à usage industriel	105 841	121 533	130 967	-13 %
Eau souterraine	243 398	211 014	226 564	+15 %
Eau de pluie	20	0	0	n.a.
Eau de surface	5	0	0	n.a.
Eau rejetée	794 621	n.a.	n.a.	n.a.
Eau consommée	75 763	n.a.	n.a.	n.a.
Dont consommation d'eau dans les zones à risque pour l'eau, y compris les zones soumises à un stress hydrique élevé	54 687	n.a.	n.a.	n.a.

Eau recyclée et réutilisée (m³)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Eau recyclée et réutilisée	528	n.a.	n.a.	n.a.

Intensité de l'eau consommée (m³/M€ de chiffre d'affaires)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Intensité de l'eau	4	n.a.	n.a.	n.a.

La méthodologie et le périmètre de la consommation d'eau ont été revus en 2024. Les changements sont les suivants :

- le périmètre du reporting extra-financier a été aligné sur le périmètre financier ;
- les prélèvements d'eau des entités créées ou acquises par le Groupe (Kering Beauté, Creed, Maui Jim) au cours des 3 dernières années ont été inclus, et ce rétroactivement au 1^{er} janvier 2022 ;
- les prélèvements d'eau des boutiques localisées dans des centres commerciaux ou autres zones commerciales partagées sont considérés comme non applicables, car les points d'eau sont partagés par le centre commercial, le grand magasin, le point de vente, etc.

Les années 2023 et 2022 ont été recalculées pour permettre la comparabilité avec l'année 2024. L'impact est respectivement de -7 % et de -4 % par rapport aux données publiées en 2023 principalement en raison du changement de méthode d'estimation sur les boutiques localisées dans les centres commerciaux.

Le prélèvement d'eau correspond à :

- 65 % du prélèvement d'eau est utilisée à des fins domestiques (nettoyage, sanitaires etc.) ;
- 35 % à des fins industrielles, dont 65 % du prélèvement provient des nappes phréatiques. La consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries.

Le prélèvement d'eau total a diminué de 3 % entre 2024 et 2023.

L'évaluation de la consommation d'eau dans les zones à risque pour l'eau s'est concentrée sur les sites opérés par le Groupe pour lesquels la dépendance et l'impact sur l'eau sont matériels, c'est à dire les tanneries et les sites industriels, représentant 50 % de la consommation d'eau du Groupe en 2024. Ces sites ont ensuite été évalués avec l'outil SBTN *Unified State of Nature Water Layers*. Les sites avec un score de 4/5 ou de 5/5 ont été définis comme étant situés dans des zones de stress hydrique.

2.4 E4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes

La majorité des matières premières utilisées par les maisons du Groupe viennent de la nature et proviennent d'exploitations agricoles, de pâturages, de forêts et de mines. Par conséquent, la préservation et le bon fonctionnement des écosystèmes sont primordiaux pour Kering.

Kering a ainsi lancé une stratégie dédiée à la biodiversité dès 2020, avec l'objectif de réduire les risques associés à la dépendance des activités du Groupe à la biodiversité et devenir

« *Nature Positive* », c'est-à-dire, s'assurer d'avoir des impacts positifs sur la biodiversité sur une surface plus grande que l'empreinte foncière directe et indirecte des activités du Groupe. Pour ce faire, sur la période de 2020 à 2025, le Groupe s'est engagé à régénérer et protéger un espace représentant environ six fois son empreinte foncière totale, c'est-à-dire la surface (en hectares) nécessaire à la production des articles des maisons du Groupe, estimée grâce à l'outil EP&L de Kering.

2.4.1 Impacts, risques et opportunités en matière de biodiversité et d'écosystèmes

Sur la base des scénarios décrits en section 2.1.2, Kering a réalisé une cartographie des risques et opportunités liés au Climat et à la Nature, physiques ou de transition sur toute la chaîne de valeur afin d'évaluer sa résilience et identifier ses dépendances, impacts, risques et opportunités en matière de biodiversité.

Afin de renforcer son analyse de résilience, le Groupe a évalué :

- l'exposition de ses sites aux zones de biodiversité sensibles au regard de leur localisation en utilisant le *WWF Biodiversity Risk Filter*. Le résultat de l'analyse, focalisée sur les sites industriels et tanneries du Groupe (activités les plus susceptibles d'avoir un impact indirect sur la biodiversité), indique que Kering n'a pas d'activités situées dans des *Key Biodiversity Areas*.
- les impacts environnementaux du Groupe pour toute la chaîne de valeur via l'EP&L (cf. 2. Information Environnementale). Le facteur d'impact de l'occupation des sols se situe ainsi majoritairement dans l'étape de production des matières premières. Les impacts liés à la dégradation des

sols ou la désertification se retrouvent donc uniquement hors des opérations directes du Groupe.

Enfin, la participation de Kering au pilote *Science Based Targets for Nature* (SBTN) a permis d'évaluer ses pressions et impacts sur la Nature (y compris la biodiversité et les écosystèmes). Avec cette méthodologie, Kering a pu comprendre l'état de la biodiversité, de l'écosystème, et la rareté des espèces autour de ses chaînes de valeur. En 2024, Kering a été la première entreprise à valider des cibles pour la Nature avec la SBTN.

Ces analyses ont permis de nourrir l'analyse de double matérialité dont les résultats sont présentés en section 1.2.2.

Par ailleurs, de par la nature de ses opérations directes, les analyses ci-dessus n'ont pas fait ressortir d'enjeu sensible lié aux Espèces Exotiques Envahissantes. De plus, Kering n'exerce pas d'activités directes susceptibles d'avoir un impact négatif sur les espèces menacées.

2.4.2 Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes

La Stratégie Biodiversité de Kering a été publiée en 2020 et mise à jour en 2023. Inspirée par la Convention sur la Diversité Biologique (CDB) et le « Cadre mondial pour la biodiversité après 2020 », la Stratégie porte l'objectif de devenir « *Nature Positive* » d'ici 2025 en contribuant à réduire la perte de biodiversité et amplifier la restauration, la régénération des écosystèmes et des espèces en ligne avec l'objectif 15 du *Global Biodiversity Framework* (GBF), convenu lors de la COP15 sur la diversité biologique en 2022. Cette Stratégie est structurée autour de la hiérarchie A3RT préconisée par *Science Based Targets Network* (SBTN) : éviter, réduire, restaurer & régénérer, et transformer. Kering applique cette hiérarchie pour créer une trajectoire positive pour la nature et développer des méthodologies scientifiques pour que les activités humaines respectent les limites planétaires.

Pour accélérer la trajectoire, Kering s'est aligné avec l'objectif 19 du GBF sur la mobilisation des ressources financières pour la préservation et la restauration de la nature, via le *Climate Fund for Nature*, créé par Kering, L'Occitane et Mirova à l'occasion de la COP15. Le fonds souhaite flécher les ressources financières vers des projets qui mettent en place des solutions fondées sur la nature et qui proposent des bénéfices carbone, participant à la fois à la lutte contre le changement climatique et à la dégradation des écosystèmes (cf. section 2.1.8).

Kering fait également partie des *early adopters* de la *Taskforce for Nature-Related Financial Disclosures* (TNFD) et publie une table de concordance entre le présent Document et les recommandations de la TNFD dans son *ESG Databook* disponible sur son site internet.

2.4.2.1 Politiques de lutte contre le déclin de la biodiversité et de protection des écosystèmes

Si la majorité des IROs matériels ne concernent pas les opérations directes du Groupe, Kering s'engage toutefois à les gérer avec des politiques dédiées en concertation avec les parties prenantes concernées, comme par exemple via ses *Kering Standards* (voir 2. Information Environnementale) et sa politique d'adaptation afin d'assurer la continuité de ses activités et sa résilience face à la dégradation des écosystèmes.

Déforestation et conversion des écosystèmes

En 2024, Kering est la première entreprise au monde à avoir défini puis validé par le Comité du SBTN une cible fondée sur la science de zéro déforestation et zéro conversion des écosystèmes. Cet objectif complète un engagement de lutte contre la déforestation et la conversion des terres publié dans la stratégie biodiversité de Kering en 2023 et déployé chez les fournisseurs du Groupe via les *Kering Standards*.

Cet engagement signifie que les activités, la production et l'approvisionnement dans les chaînes d'approvisionnement de Kering ne doivent pas causer ou contribuer à la perte d'écosystèmes naturels (ou à leur conversion) depuis 2020. Cet engagement zéro-conversion concerne tous les écosystèmes (terrestres, marins, d'eau douce), y compris, mais sans s'y limiter : les forêts anciennes et menacées, les forêts naturelles en général (déforestation) et les écosystèmes qui répondent aux critères des zones clés pour la biodiversité, des zones à haute valeur de conservation, des zones à haut stock de carbone ou des zones à carbone irrécupérable. Les matières premières produites dans les zones ne respectant pas ces critères ne peuvent pas entrer dans les chaînes d'approvisionnement de Kering. L'engagement de Kering est détaillé dans sa Stratégie Biodiversité et dans le *Target Tracker* de SBTN, mis en ligne en 2025.

Restauration et protection des écosystèmes

Pour compléter sa politique de non-déforestation et non-conversion d'écosystèmes naturels, Kering s'engage à restaurer et protéger des écosystèmes critiques au-delà de sa chaîne de valeur. Cet engagement est aligné avec le *Global Biodiversity Framework* (cible 19), Kering finance la protection d'écosystèmes naturels critiques hors de ses chaînes de valeur par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, évitement d'émissions de gaz à effet de serre liées à la déforestation ou dégradation d'écosystèmes naturels, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales via notamment le *Climate Fund for Nature* (cf. section 2.1.8) ou des projets de *rewilding* des terres en Espagne ou de protection des côtes de plusieurs pays en Amérique du sud.

Peaux précieuses

Assurer un approvisionnement durable des peaux précieuses, comme celles des crocodiles ou autres reptiles, incluant le respect des meilleurs standards de bien-être animal, est une priorité pour le Groupe. À travers le respect de la conformité, une gestion rigoureuse des risques et à une collaboration avec les groupes de protection de la nature, Kering s'assure que son utilisation de peaux précieuses n'a pas d'impact négatif sur les espèces menacées. Kering a développé un cadre solide via ses *Kering Standards* pour faire face aux risques potentiels associés à l'utilisation de peaux précieuses :

- le respect des lois et des réglementations : Kering respecte la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction), garantissant que le commerce international d'espèces sauvages ne menace pas la survie des espèces. La plupart des peaux précieuses achetées par le Groupe relèvent de l'annexe II de la CITES, ce qui permet un commerce contrôlé et légal. Kering et ses maisons ne s'approvisionnent pas en peaux d'espèces inscrites à l'annexe I, qui sont très menacées et dont le commerce est restreint ;

- évaluation des risques et transparence de la chaîne d'approvisionnement : Kering procède à des vérifications approfondies des chaînes d'approvisionnement, en impliquant les départements d'approvisionnement durable des maisons et la direction des Opérations.

Pour répondre aux enjeux liés aux espèces protégées, Kering soutient le développement de normes et certifications visant à renforcer la protection des espèces vulnérables, en particulier les crocodiliens, les autruches et les reptiles (l'ICFA ou le SAOBC par exemple).

Gestion des océans

L'analyse de Kering n'a pas conclu à la matérialité des impacts du Groupe sur les océans. Toutefois, l'état des océans est lié aux activités terrestres. À ce titre, Kering encourage une approche « *land-to-sea* », lorsqu'elle est nécessaire, dans les projets liés à la biodiversité.

2.4.2.2 Politiques relatives à l'intégration des enjeux liés à la biodiversité dans les activités de Kering et pour la transformation de l'industrie

Approvisionnement et traçabilité des matières premières

Les sources d'approvisionnement privilégiées par les *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale) sont définies via des certifications tierces rigoureuses qui garantissent des pratiques agricoles ou minières à faible impact, telles que l'agriculture biologique ou le recours aux matières recyclées, mais aussi au regard des étapes de transformation (énergie, eau, polluants).

Les *Kering Standards* sont complétés par des Standards Relatifs au Bien-Être Animal afin d'assurer les meilleures conditions de traitement de toutes les espèces faisant partie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe (cf. section 4.3).

Les *Kering Standards* et l'EP&L facilitent le respect des engagements du Groupe en matière de biodiversité. Kering adopte ainsi une démarche d'amélioration continue de suivi de ses chaînes d'approvisionnement pour atteindre un niveau de transparence et de traçabilité (tel que défini par les *Kering Standards*) qui permet de vérifier la conformité avec les engagements du Groupe en matière de lutte contre la déforestation et la conversion des écosystèmes (et donc contre le déclin de la biodiversité associée), y compris chez les fournisseurs indirects le cas échéant, avec une vérification par un tiers.

De plus, afin de réduire la pression sur la nature, Kering amplifie ses efforts pour diminuer son approvisionnement en matières vierges à travers un recours accru en matériaux recyclés ou issus de pratiques moins intenses en ressources (eau, énergie, sol etc.) permettant au Groupe d'être plus résilient face à la raréfaction de certaines matières premières et de mieux gérer ses dépendances vis-à-vis des milieux naturels et de leur dégradation.

L'augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés est clé, réduisant ainsi l'empreinte globale sur l'eau et les écosystèmes de l'approvisionnement en matières premières des maisons du Groupe :

- pour la mode, le *Material Innovation Lab* (MIL) de Kering identifie, évalue et sélectionne des pilotes pour promouvoir des techniques de recyclage innovantes à maturité pour permettre aux maisons du Groupe d'avoir accès à ces matériaux ;
- pour la joaillerie, la *Precious Metal Platform* de Kering permet d'atteindre 99 % d'or durable (recyclé et / ou de mines certifiées) en 2024.

Kering soutient ainsi le développement de matériaux alternatifs innovants, qui suppriment les besoins en terres agricoles et donc réduisent les pressions sur la biodiversité, et dont le passage à l'échelle industrielle représente une opportunité de transformation de l'industrie. Le Groupe soutient le développement de matériaux alternatifs, notamment par le travail avec et l'investissement dans des start-ups innovantes, et via le MIL, qui soutient la recherche dans de nombreux domaines (fibres biotech, teinture, impression, etc.).

Enfin, Kering encourage la transformation des pratiques agricoles vers des modèles d'agriculture régénératrice, fondés sur les 5 piliers décrits ci-dessous :

Objectifs :



Santé des sols

Augmenter la capacité de séquestration carbone, de filtration de l'eau et la fonctionnalité des sols

exemples d'indicateurs : Niveaux de matière organique du sol ; Productivité du sol ; Émissions de gaz à effet de serre ; Taux d'infiltration de l'eau ; Couverture végétale.



Biodiversité

Protéger et restaurer la biodiversité locale (faune et flore)

exemples d'indicateurs : Diversification des cultures ; Mesure de la diversité de la faune, de la flore ; Présence de pollinisateurs.



Intrants synthétiques

Éliminer l'utilisation d'intrants synthétiques

exemples d'indicateurs : Sélection de cultivars résistants aux parasites, adaptés aux conditions locales ; Utilisation d'intrants biologiques naturels ; Remplacement de la monoculture par la diversification et la rotation des cultures.



Niveau de vie des fermiers

Soutenir les moyens de subsistance des fermiers en fournissant de la nourriture, un habitat, des emplois, et des matières premières pour divers produits, et en soutenant les économies par le biais du commerce

exemples d'indicateurs : Évolution des revenus directs ; Nombre de personnes formées et sensibilisées aux pratiques de régénération ; Niveaux de prix des premiums.



Bien-être animal

Améliorer des infrastructures pour les animaux d'élevage : l'accès à l'eau et aux abris, vaccination des animaux, formation aux meilleures pratiques en matière de bien-être animal et mise en œuvre de plans sanitaires

exemples d'indicateurs : Nombre d'animaux vaccinés ; Nombre de traitements antiparasitaires administrés, normes progressives de bien-être animal ; Plans de sanitaires et plans de nutrition.

Les pratiques agricoles alignées avec ces piliers contribuent à la résilience des exploitations agricoles face aux impacts du changement climatique, préservant ainsi l'environnement et assurant une performance durable. Chaque projet est construit puis conduit avec les communautés locales, afin d'améliorer la résilience de la production agricole et de l'écosystème autour.

Pour encourager le passage à l'échelle de l'approvisionnement en matériaux issus de l'agriculture régénératrice et contribuer à la transformation de l'industrie, Kering poursuit son engagement dans le Fonds Régénératif pour la Nature qui accompagne la transition d'agriculteurs dans ses chaînes de valeur à travers différentes régions du monde vers des pratiques régénératrices. Le Groupe a pour ambition de multiplier par 4 l'usage de matériaux provenant de l'agriculture régénératrice d'ici 2035.

Valoriser les services écosystémiques

Kering promeut la valorisation du capital naturel et des services écosystémiques, ce qui permettrait d'attirer plus de flux financiers vers les acteurs réalisant des gains pour la biodiversité. D'ores et déjà, le Groupe soutient des agriculteurs par la contractualisation de prestations de Paiements pour Services Écosystémiques (PSE). Ces PSE permettent de valoriser et rémunérer en conséquence les agriculteurs qui transforment leurs pratiques au bénéfice de la biodiversité. Kering participe également à des groupes de travail expérimentaux autour de la création de marché pour financer la biodiversité avec l'*Organisation for Biodiversity Certificates* et l'*International Advisory Panel on Biodiversity Credits*. Ces approches œuvrent à stabiliser les principes et les méthodologies scientifiques requis pour faire reconnaître les gains en biodiversité qui résultent des actions de protection ou de régénération.

Impacts sociaux des conséquences sur la biodiversité

Les défis environnementaux et sociaux sont intrinsèquement liés. Par ailleurs, la déforestation et la conversion peuvent aller de pair avec des violations des droits de l'homme. C'est pourquoi la Stratégie Biodiversité de Kering comprend également un engagement à protéger les droits de l'homme et les moyens de subsistance, y compris ceux des travailleurs, des communautés locales et des peuples autochtones, conformément au Code d'éthique et à la Politique en matière de droits humains de Kering (cf. section 3.3.3).

2.4.3 Actions pour préserver la biodiversité et les écosystèmes

2.4.3.1 Actions en matière de lutte contre le déclin de la biodiversité et de protection des écosystèmes

Déforestation et conversion des écosystèmes

Afin de respecter son engagement de zéro déforestation et zéro conversion des écosystèmes, pris dans le cadre du pilote SBTN, Kering a établi un calendrier par commodité et région dont l'implémentation sera suivi dans le *SBTN Target Tracker*.

Pour compléter, Kering a poursuivi ses efforts pour améliorer la traçabilité de ses chaînes d'approvisionnement (cf. section 3.4.3) en travaillant notamment avec *CanopyStyle* mais aussi en participant à différents groupes de travail et coalitions sur le sujet. À ce titre, les maisons du Groupe œuvrent pour l'obtention de matières premières certifiées FSC et travaillent avec les fournisseurs pour s'assurer de la non-déforestation (cf. 2. Information Environnementale).

Restauration et de protection des écosystèmes

En 2024, Kering a financé la protection de 500 000 hectares d'écosystèmes critiques en dehors de ses chaînes de valeur en soutenant des solutions fondées sur la nature, notamment via le *Climate Fund For Nature* (cf. section 2.1.8) et le financement de projets de restauration. Ces derniers permettent d'accélérer l'amélioration de l'état de la biodiversité en plus de s'assurer des co-bénéfices pour les populations locales.

Depuis 2018, via le *Kering Precious Metal Fund*, le Groupe soutient des projets de restauration de la forêt amazonienne autour des mines d'or alluvionnaires en Guyane Française. Ces projets ont permis la restauration de plus de 100 hectares ; la réappropriation par la faune sauvage de ces espaces est également suivie par des équipes scientifiques locales.

De son côté, DoDo s'est de nouveau associé à l'entreprise sociale Tēnaka pour restaurer les récifs coralliens de Malaisie et avec WWF pour sensibiliser le public au phoque moine de Méditerranée, une espèce menacée. Qeelin a également réitéré son engagement auprès de la WWF en Chine continentale, pour restaurer l'environnement naturel des pandas.

2.4.3.2 Actions relatives à l'intégration des enjeux liés à la biodiversité dans les activités de Kering et pour la transformation de l'industrie

Approvisionnement et traçabilité des matières premières

Kering accompagne ses maisons dans l'alignement de leurs démarches d'approvisionnement avec les *Kering Standards*. En 2024, Kering a atteint le taux de traçabilité et d'alignement avec les *Kering Standards* suivants :

Matières premières	Taux de traçabilité ⁽¹⁾ 2024	Niveau de traçabilité	Objectifs <i>Kering Standards</i>	Taux d'alignement ⁽²⁾ 2024
TOTAL – TOUTES LES MATIÈRES PREMIÈRES	95 %		<ul style="list-style-type: none"> Traçabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur Zéro déforestation et conversion d'écosystèmes naturels 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 	83 %
Cuir	99 % jusqu'au pays d'origine 87 % jusqu'à l'abattoir	Jusqu'au pays d'origine Jusqu'à l'abattoir	<ul style="list-style-type: none"> Provenance de pays à plus faibles risques environnemental (y.c. déforestation), social, et de bien être animal Bien-être animal 	84 %
Laine	99 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % de laine certifiée ou recyclée ou régénérative Pratiques d'élevage limitant les impacts sur les écosystèmes naturels et les sols Bien-être animal 	77 %
Cachemire	100 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % de cachemire certifié ou recyclé ou régénératif Pratiques d'élevage limitant les impacts sur les écosystèmes naturels et les sols Bien-être animal 	61 %
Soie	100 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % de soie certifiée biologique, agriculture régénératrice ou recyclée 	44 %
Or	99 %	En provenance de la plateforme d'achat de Kering ou recyclé	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % d'or certifié RJC CoC, recyclé ou provenant de mines artisanales certifiées Fairmined ou Fairtrade ou validées par Kering 	99 %
Coton	98 %	Jusqu'au pays d'origine	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % de coton certifié biologique, agriculture régénératrice ou recyclé 	82 %
Papier / Carton	86 % ⁽³⁾	Jusqu'au pays d'origine pour les matières vierges et mixtes	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % de papier ou bois recyclé ou certifié FSC 	94 %
Peaux précieuses	100 % jusqu'au pays d'origine 98 % jusqu'à la ferme ou l'abattoir	Jusqu'à la ferme (espèces élevées) ou l'abattoir (espèces prélevées)	<ul style="list-style-type: none"> Respect des procédures CITES (conventions internationales pour les espèces en danger, faune et flore) Aucun approvisionnement 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 Bien-être animal 	96 %
Fibres cellulosiques	55 %	Jusqu'au pays d'origine pour les matières vierges et mixtes	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de 100 % de fibres recyclées ou provenant de forêts gérées durablement (FSC – <i>Forest Stewardship Council</i>), et sourcées auprès de fournisseurs ayant atteint une note « <i>Dark Green Shirt</i> » dans le dernier rapport <i>Hot Button</i> de CanopyPlanet 	61 %

⁽¹⁾ Taux de traçabilité : volume de traçabilité atteint / volume total de matière achetée.

⁽²⁾ Taux d'alignement : volume d'alignement atteint selon les principes des *Kering Standards* / volume total de matière achetée. Les informations sont collectées via les déclarations de l'ensemble des maisons du Groupe et de leurs fournisseurs, matière par matière, en vue du calcul de l'EP&L du Groupe et de la détermination des taux relatifs aux *Kering Standards*.

⁽³⁾ Pour le papier et le carton, la mesure de la traçabilité a été mise à jour en 2024 pour refléter les exigences plus strictes des nouvelles réglementations à venir et élever les attentes de Kering envers ses fournisseurs.

De plus, pour limiter la demande en matières vierges et son empreinte au sol, Kering avance sur plusieurs modèles en favorisant l'utilisation de matières recyclées et innovantes (cf. 2.5.2) :

- le développement de matériaux alternatifs innovants, sans recours à des matières animales ;
- l'accompagnement des start-ups vers un niveau de production industriel ;
- l'investigation de nouveaux modèles d'affaires (cf. section 2.5.1.2).

Enfin, dans le cadre de son Fonds Régénératif pour la Nature, lancé avec *Conservation International* en 2021, Kering soutient 7 projets d'agriculture régénératrice en 2024, dans les zones où sont produites les matières premières clés pour les maisons du Groupe : coton, cuir, laine et cachemire. Chacun de ces projets dispose d'un cadre de suivi pour évaluer l'impact sur les 5 piliers cités ci-dessus (cf. section 2.4.2.2). En 2024, les projets financés par Kering via le Fonds, représentent un cumulé de 844 100 hectares en cours de régénération et impliquent directement et indirectement 60 000 personnes dans le monde. Par le biais du *Material Innovation Lab*, les maisons de Kering intègrent des fibres produites par plusieurs de ces projets dans leurs collections, via un mécanisme de réservation des matières premières.

Les maisons développent également des programmes pour favoriser le développement de l'agriculture régénératrice dans leurs chaînes d'approvisionnement :

- Gucci a lancé un programme d'agriculture régénératrice avec *Chargeur Luxury Fibers* couvrant 100 000 hectares en Uruguay. Il comprend treize fermes, plus de 150 travailleurs agricoles, leurs familles et les communautés environnantes, générant un impact direct sur 200 personnes. Ce programme d'une durée de 4 ans couvre la régénération des terres, la

restauration de la biodiversité, l'économie circulaire dans le traitement de la laine, le soutien aux femmes dans le monde rural et les initiatives d'entrepreneuriat dans les villes voisines des fermes impliquées et la création d'un passeport produit numérique basé sur la plateforme *Blockchain de Nativa* ; Gucci a ainsi lancé, à partir de 2024, une collection d'écharpes faits de la laine provenant de ces élevages, munies d'une étiquette *NFC Gucci Authenticity* permettant aux clients d'accéder aux informations relatives à la chaîne d'approvisionnement, depuis le magasin jusqu'à l'élevage. Gucci continuera d'inclure le matériel dans de nouvelles catégories à l'avenir ;

- Saint Laurent soutient depuis 2022 aux côtés de Kering un projet en Afrique du Sud, pour accompagner ses partenaires au sein de sa chaîne d'approvisionnement dans la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice et d'élevage responsable pour la laine et le cuir. À fin 2024, plus de 210 000 hectares ont déjà été régénérés, conservés et / ou engagés via ce projet ;
- en 2023 et en 2024, Balenciaga a contribué à piloter la technologie eDNA, un moyen innovant pour surveiller la biodiversité avec le projet Epiterre, projet d'élevage ovin en France.

Païement pour services écosystémiques

En 2024, Kering n'a pas acheté ni vendu de crédits biodiversité. Toutefois, pour soutenir les agriculteurs dans la transformation de leurs pratiques, Kering rémunère des agriculteurs dans les Causses du Quercy (France) pour leurs actions en faveur de la biodiversité locale et de l'agriculture régénératrice via le Fonds Régénératif pour la Nature afin de rendre compte des contributions positives des agriculteurs pour la biodiversité.

Transformation de l'industrie

Kering s'engage à contribuer activement à la transformation de l'industrie du luxe dans la lutte contre la perte de biodiversité et la raréfaction des matières premières en promouvant l'utilisation de matières plus durables. Cet engagement se matérialise, outre les actions réalisées en interne, par un engagement dans les collaborations externes les plus ambitieuses :

<p>Science Based Target Network Engagement Program Membre</p>	<p>Organic Cotton Accelerator (OCA) Membre fondateur</p>	<p>Textile Exchange Membre</p>	<p>Act4Nature Entreprise engagée</p>	<p>Organisation for Biodiversity Certificates (OBC) Membre du Board Soutien des travaux scientifiques et participation aux groupes de travail, soutien financier</p>
<p>The Fashion Pact Membre fondateur, membre du pilier Biodiversité</p>	<p>One Planet for Biodiversity Business (OP2B) Membre</p>	<p>International Platform for Insetting (IPI) Membre du Board</p>	<p>Science Based Target for Nature Initial Validation Group Entreprise pilote - première entreprise à avoir validé des cibles pour l'eau douce et la terre</p>	
<p>Taskforce on Nature Related Disclosures (TNFD) Early Adopter</p>	<p>Business for Nature Supporter</p>	<p>CanopyStyle Initiative pour les fibres cellululosiques durables Membre</p>		<p>Watch and Jewellery Initiative 2030 (WJI) Membre fondateur et membre du Groupe Préservation des ressources naturelles</p>

Impacts sociaux des conséquences sur la biodiversité

Le support à des projets de protection et restauration d'écosystèmes critiques et à des projets d'agriculture régénératrice permet de soutenir les peuples autochtones et communautés locales (cf. section 3.3.3.2).

2.4.4 Cibles

	1 million d'hectares d'écosystèmes critiques (marins ou terrestres) sont restaurés et / ou protégés	1 million d'hectares de terres agricoles ont adopté des pratiques régénératrices	100 % d'alignement avec les Kering Standards	100 % de traçabilité au moins jusqu'au pays d'origine des matières premières
Intitulé				
Périmètre	Hors de la chaîne de valeur	Chaîne de valeur	Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses maisons	Matières premières couvertes par les Kering Standards
Année et valeur de base	2021 (Baseline 0)	2021 (Baseline 0)	n.a.	n.a.
Année cible	2025	2025	2025	2025
Méthodologies et hypothèses clés	Projets de protection et / ou restauration pure, le calcul des hectares se fait en fonction de la part du financement de Kering par rapport à l'enveloppe totale du projet.	Nombre d'hectares pour lesquels les agriculteurs soutenus ont transformé ou sont en train de transformer leurs pratiques vers des pratiques régénératrices	<i>Kering Standards</i>	<i>Kering Standards</i>
Suivi	Outil interne de monitoring	Outil interne de monitoring	EP&L	EP&L
Performance 2024	500 000 ha	1 055 000 ha	83 %	95 %

En octobre 2024, Kering s'est engagé à respecter les cibles validées par SBTN lors de sa participation au pilote. Les systèmes d'évaluation et de suivi de ces cibles sont encore en cours de définition. Les informations relatives aux cibles et leurs méthodologies sont disponibles sur le site SBTN Target Tracker :

- pas de conversion d'écosystèmes naturels, avec une mise en conformité progressive par matière ;
- réduction de l'empreinte foncière : réduire l'empreinte foncière de 3 % d'ici à 2030, par rapport à l'année de référence 2022 ;

- *Landscape Engagement* : les objectifs de Kering en matière de régénération et restauration des territoires visent à améliorer les conditions écologiques et sociales dans les zones d'approvisionnement d'ici 2030. Par exemple, Kering est engagé dans le projet de cachemire régénératif de la *Good Growth Company Mongolia* en Mongolie, le projet *Olive Leaf - GRASS Sheep Wool & Leather* en Afrique du Sud, et le projet de coton régénératif de l'*Organic Cotton Accelerator* en Inde.

2.5 E5 - Développer la circularité

L'approche de Kering en matière de circularité s'articule autour de trois piliers : le luxe circulaire, les emballages et les déchets. L'intégralité des impacts, risques et opportunités liés à la circularité et identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits dans la section 1.2.3.

2.5.1 Luxe Circulaire

2.5.1.1 Politiques relatives au luxe circulaire

L'Ambition *Coming Full Circle* décrit l'approche de Kering qui s'articule en trois axes :

1. Le luxe qui dure

Les produits du Groupe sont le résultat d'un savoir-faire stratégique et de techniques artisanales d'excellence (cf. section 3.1.6), conçus et créés à partir de matériaux uniques et soumis à des contrôles de qualité rigoureux afin de garantir leur longévité (cf. section 3.4.3). Ces pratiques permettent d'augmenter tant la durabilité intrinsèque (physique) des produits, que leur durabilité extrinsèque (désirabilité et attachement émotionnel).

2. L'approvisionnement régénératif et la production propre

Cet axe s'attache à la gestion des produits chimiques, au recours aux matières régénératives, recyclées, certifiées, et au recyclage à chaque étape de production. Cette dynamique, couplée à la stratégie d'innovation du Groupe, se traduit par une progression croissante du poids de ces matières alignées avec les *Kering Standards* dans les collections des maisons (cf. section 2.4.3.2).

3. Des processus de production plus efficaces

Kering intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur et met en commun les ressources afin de réduire les déchets, éliminer le plastique à usage unique et garantir les meilleures pratiques. Le Groupe s'est engagé à ne pas détruire les produits ou les surplus de matériaux.

2.5.1.2 Actions pour favoriser un modèle de luxe circulaire

Luxe qui dure : favoriser la circularité et le réemploi des produits

Durabilité par le design

Les maisons proposent à leurs clients des services de réparation, pour maintenir la qualité de leurs produits et leur assurer une grande résilience qui peuvent être complétés d'une garantie légale. Par exemple :

- Brioni offre ainsi un service de reconditionnement « *Suit for life* » à ses clients et les informe via son site e-commerce ;
- *Certificate of Craft* de Bottega Veneta pour les sacs iconiques (*Jodie*, *Cassette*, *Pouch* etc.). Il se matérialise par une carte physique et des services d'entretien gratuits valable à vie.

Kering a créé plusieurs centres de réparation spécialisés et situés dans chaque région du monde, afin d'offrir un service localisé et immédiat pour les clients. Le service après-vente de Kering représente un pilier essentiel dans la consolidation de la fidélité envers les maisons. Il s'intègre et contribue à l'excellence du savoir-faire.

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.

Construire un nouveau modèle économique

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. La vente de produits de seconde main constitue un axe de réflexion stratégique, porté par 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 de mode de seconde main), Cocoon (service de location de sacs de luxe), et en 2024 dans SQIM (leader de l'innovation qui crée des produits à haute valeur ajoutée à partir de matières premières à faible valeur, à travers ses marques Mogu et Ephea), etc.

Reuse, upcycle, recycle

Kering utilise l'intelligence artificielle pour optimiser ses prévisions de vente, afin de réduire les invendus. Les produits non vendus sont revalorisés par des ventes privées, des dons ou des projets d'*upcycling* et de *remanufacturing*, privilégiant des solutions circulaires, en évitant la destruction et le *downcycling* (cf. section 2.5.3.2).

Le Groupe participe à l'accélération de la collecte des produits lorsqu'ils ne sont plus utilisés par les clients. Ceci est réalisé de manière collective à travers la Responsabilité Élargie des Producteurs lorsque l'organisation existe localement comme en France avec *Refashion*.

Approvisionnement régénératif et la production propre

Kering déploie une approche holistique d'approvisionnement à travers ses *Kering Standards*. Les contrats fournisseurs des maisons du Groupe incluent les *Sustainability Principles* qui en sont une déclinaison contractuelle (cf. 2. Information Environnementale). De plus, Kering soutient des initiatives agricoles qui favorisent la restauration des sols, et la biodiversité, notamment via le Fonds Régénératif pour la Nature (cf. section 2.4.3.2).

Enfin, Kering collabore avec *The Microfiber Consortium* depuis 2021 pour atténuer l'impact des fuites de microfibres sur l'environnement (cf. section 2.2.2).

Processus de production plus efficaces : soutenir l'innovation au sein du Groupe

Material Innovation Lab (MIL)

Les maisons du Groupe peuvent s'appuyer sur le *Material Innovation Lab* (MIL), lancé en 2013 au cœur des sites de production en Italie, qui regroupe une équipe d'experts et une matériauthèque de matières alignées avec les *Kering Standards*, avec trois missions principales :

Mise à disposition d'une matériauthèque

- Développer et mettre à disposition des maisons des matériaux alignés avec les *Kering Standards* ;
- Fournir un soutien technique à la recherche et au développement de matières alignées avec les *Kering Standards* ;
- Mise à jour de la matériauthèque tous les 6 mois.

Investigations des chaînes d'approvisionnement

- Aider les maisons à s'approvisionner en matières premières alignées avec les *Kering Standards*, y compris les matériaux régénératifs issus du Fonds Régénératif pour la Nature ;
- Cartographier les chaînes d'approvisionnement, et vérifier les certifications ;
- Déployer un outil de traçabilité numérique.

Pilotage de l'innovation durable

- Identifier et sélectionner les innovations pour le textile (fibres biotech, teinture, impression, finition durable, etc.) ;
- Piloter ces innovations pour améliorer leur maturité et permettre une application par les maisons du Groupe ;
- Collaborer avec les parties prenantes (accélérateurs, universités, experts) pour valider les technologies innovantes.

En 2024, les principales réalisations du MIL ont porté sur :

- 8 000 échantillons de composants et 600 fabricants recensés dans la matériauthèque ;
- 150 projets de recherches et soutien sur des questions techniques ;
- 62 développements de textiles lancés pour les Maisons.
- 106 séances de formation en externe (dédiées aux fournisseurs) et en interne ;
- 3 outils internes opérationnels : Outil de cartographie des acteurs liés à la circularité, Lignes directrices sur les biotests du coton, Lignes directrices sur la communication responsable.
- 24 nouveaux pilotes en collaboration avec des start-ups innovantes ;
- Soutien à près de 90 fournisseurs du Groupe pour leur transition écologique ;
- Contribution financière pour le partage des coûts de certification.

Jewellery Innovation Lab (JIL)

La mission du *Jewellery Innovation Lab* est de soutenir les maisons de joaillerie de Kering, à travers deux objectifs :

1. Développer des innovations durables pour les matériaux et les processus ;
2. Affirmer la position de leader de Kering et de ses maisons grâce à des partenariats clés et des initiatives novatrices.

Innovation autour du cuir

Les tanneries du Groupe effectuent des essais de matériaux alternatifs de haute qualité, d'origine non-animale, sans plastique, et avec un impact environnemental réduit. Ces travaux visent également à préparer l'avenir des tanneries pour les nouveaux métiers liés à ces matériaux innovants.

Gucci a développé un centre de recherche dédié au cuir et cible des thématiques spécifiques, telle que l'amélioration de la qualité et de la sécurité des produits, le développement de matériaux innovants, la création de nouveaux processus pour réduire la consommation d'eau et traiter efficacement les eaux usées, et l'exploration de méthodes de recyclage et de réutilisation des déchets générés lors de la production.

Initiatives et engagements des maisons pour l'innovation

Au-delà des initiatives portées par le Groupe, les maisons s'engagent dans des démarches innovantes propres à leurs activités et priorités. On citera notamment :

- Boucheron a présenté en 2023 son nouvel écrin à bijoux, composé de seulement deux matériaux (remplaçant les 15 initiaux) : aluminium (dont 15 % d'aluminium recyclé) et feutre (laine certifiée RWS). L'utilisation de feutre permet de supprimer la colle et la couture ce qui facilite son recyclage ;
- après le lancement de son manteau fait à partir de Lunaform™ en 2023 Balenciaga a commercialisé en 2024 une version de sa basket Triple S intégrant un matériau innovant, le Bananatex, en partenariat avec le studio QWSTION. Il est conçu à partir de fibres végétales d'abacá puis imperméabilisé grâce à un traitement à base de cire d'abeilles. Ce matériau est certifié *Cradle to Cradle Certified® Gold* ;
- en 2023, Gucci a étendu sa gamme de produits faits à partir de Demetra, matière non animale et produite en Italie, au sac Gucci Horsebit 1955 ;

- le *Circular Hub* de Gucci a pour objectif d'accélérer la transformation des modes de production de l'industrie de la mode italienne. Il soutient notamment la création de produits de luxe circulaires innovants qui maximisent l'utilisation de matériaux recyclés, la durabilité, la réparabilité et la recyclabilité des produits à la fin de leur cycle de vie. Via le Hub, la Maison a notamment développé le projet Denim en collaboration avec ses partenaires *International Promo Studio*, *Candiani Denim*, et *Filatura Astro* pour créer des vêtements en denim combinant 74 % de fibres de coton cultivées de manière régénérative, issues de la ferme Algosur certifiée par Regenagri® en Espagne, avec 26 % de fibres recyclées post-consommation (PCR) collectées et re-filées en Italie.

Partenariats externes

Partenariat avec Fashion for Good

Depuis 2017, Kering est partenaire de l'accélérateur *Fashion for Good* dont l'objectif est d'identifier les propositions d'innovations durable et les accélérer pour les secteurs du luxe et de la mode.

En 2024, l'accent a été mis sur les traitements économes en ressources pour les matériaux industriels, les traitements de surface sans PFAs, les membranes résistantes à l'eau et à l'huile, le recyclage chimique des fibres, les techniques de teinture à faible impact, l'amélioration des fibres rustiques et les alternatives bio-sourcées ou recyclées.

Depuis 2017, *Fashion for Good* a soutenu 189 innovateurs, dont 114 qui ont collaboré avec Kering et ses maisons. L'accélérateur a lancé depuis sa création 28 projets collaboratifs entre ces innovateurs et ses membres, dont 12 impliquant le Groupe. Par exemple, en 2024, Kering a participé aux projets suivants :

- *Feedstock Assessment for Biosynthetic Innovation* : étude sur la disponibilité de ressources biosourcées pour la production de textiles synthétiques ;
- *Behind the Break* : impact de différents paramètres techniques sur l'élimination des microfibrilles (cf. section 2.2.2.2).

Partenariat avec Biofabricate

Biofabricate a pour objectif de démocratiser auprès des donateurs d'ordre des biotechnologies et les biomatériaux en connectant les maisons aux innovateurs. Avec le soutien de Kering, *Biofabricate* a lancé en 2023 une plateforme web dédiée aux biomatériaux, puis en 2024, a organisé le *Biofabricate Summit* réunissant un panel international d'innovateurs, de créatifs et d'investisseurs.

Kering Generation Award

Kering et la plateforme d'innovation *Plug and Play China* ont créé les *Kering Generation Award*, afin de promouvoir l'innovation durable dans la mode. Ce prix identifie les innovateurs localisés en Chine continentale, et sensibilise le secteur à l'importance de la transition. En 2024, la 4^e édition du concours a été lancée en Chine continentale, puis étendue au Japon avec l'accélérateur local CIC, et en Arabie Saoudite avec la *Saudi Fashion Commission*.

En 2024, Kering a lancé le *Kering Generation Award X Jewelry* pour soutenir les talents visionnaires en design durable et pratiques responsables dans la joaillerie. En collaboration avec Boucheron, Pomellato, Qeelin et Poli.Design - Politecnico di Milano, ce concours international réunit 10 universités et académies renommées, ainsi que des start-ups actives dans la joaillerie durable.

2.5.1.3 Cibles et indicateurs de performance

Intitulé	100 % d'alignement avec les <i>Kering Standards</i>	Incorporer 40 % de matériaux recyclés dans les produits textiles
Périmètre	Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses maisons	
Année et valeur de base	n.a.	n.a.
Année cible	2025	2035
Méthodologies et hypothèses clés	Fondée sur les <i>Kering Standards</i> (cf. 2. Information Environnementale)	
Suivi	EP&L	EP&L
Performance 2024	83 %	6 %

Flux de ressources entrant (en tonnes)

	2024
TOTAL MATIÈRES	62 733
Dont contenus certifiés et / ou recyclés (%) ⁽¹⁾	61 %
Dont contenus biologiques (%) ⁽²⁾	86 %

⁽¹⁾ Les matières certifiées et recyclées sont reportées ensemble pour éviter tout double comptage.

⁽²⁾ Les matières « biologiques » représentent les matières naturelles telles que : le cuir, le coton, la laine, le cachemire etc.

Les données de matières ont été consolidées dans l'outil EP&L du Groupe (cf. section 2- Information environnementale).

2.5.2 Emballages circulaires

Selon la définition de la Directive emballages : un emballage est un article fait de tout type de matériaux, destiné à contenir et à protéger des marchandises spécifiques et à permettre leur manipulation et leur transport. Dans ce cadre, certains éléments de protection utilisés pour les produits du Groupe, et destinés à être utilisés par le client pendant toute la durée de vie du produit ne sont pas considérés comme des emballages, tels que les boîtes à bijoux, les étuis à lunettes, les housses à vêtements ou les housses à chaussures.

2.5.2.1 Politiques relatives aux emballages circulaires

Kering a mis en place une politique « Emballages Circulaires », s'articulant autour des principes d'éco-conception, les « 4R » : Réduire, Réutiliser, Recycler, Réintégrer afin de favoriser le développement de la circularité des emballages dans le cadre de ses activités. Cette politique permet d'avoir un impact positif sur la population et l'environnement en réduisant l'empreinte carbone, la consommation de ressources et la pollution des sols et des océans. Elle est développée dans les deux documents suivants :

- les *Kering Standards* (cf. 2. Information environnementale) ;
- l'ambition circularité, présentant notamment le projet d'élimination des emballages en plastique à usage unique (cf. section 2.5.1).

1. Réduire

La réduction à la source des emballages est un principe fondamental de prévention des déchets. Elle consiste à :

- éliminer les emballages superflus ou problématiques ;
- réduire la taille et le poids des emballage ;
- utiliser des emballages de bout en bout, du fournisseur au magasin.

2. Réutiliser

Le réemploi ou la réutilisation des emballages est pertinent pour la logistique, lorsque les distances de transport permettent une logistique inverse à faible impact.

3. Recycler

La conception d'un emballage recyclable implique de simplifier la composition, et privilégier les mono-matériaux ayant des filières de recyclage. À noter que l'utilisation de plastique compostable n'est pas considérée comme une solution viable par le Groupe, ces matières n'ayant pas démontré de bénéfices environnementaux.

4. Réintégrer

L'intégration de matériaux recyclés ou certifiés permet de réduire la pression exercée sur les ressources naturelles, et le choix de matériaux certifiés garantit la traçabilité et la qualité.

La suppression des emballages en plastique à usage unique (SUP) est une priorité pour Kering qui s'est engagé à mettre fin à leur utilisation dès 2025 pour tous les emballages BtoB et BtoC. Dans le cas des emballages utilisés en BtoB, l'usage du plastique est autorisé uniquement s'il n'est pas à usage unique : s'il est soit réutilisable, soit circulaire. Définition du « plastique circulaire » :

- origine du plastique : 100 % de contenu en plastique recyclé, dont au moins 30 % recyclé post-consommation ;
- emballage recyclable par design ;
- collecte et recyclage à l'échelle : au moins 50 % des emballages en plastique doivent être recyclés en fin de vie.

2.5.2.2 Actions relatives aux emballages circulaires

Guides d'éco-conception et d'exigences opérationnelles

En 2024, Kering a publié son guide d'éco-conception des emballages, ainsi rendu disponible pour l'ensemble de ses parties prenantes. Ce guide opérationnalise la politique du Groupe et a pour objectifs de :

- partager les recommandations afin de concevoir durablement ses emballages (éco-design) ;
- choisir la meilleure option entre différents designs d'emballages ;
- mieux évaluer l'alignement d'un emballage avec les *Kering Standards*.

Ce guide sera régulièrement mis à jour pour s'assurer de la cohérence avec la réglementation européenne et les évolutions des *Kering Standards*.

Kering et ses maisons conduisent différents projets aussi bien pour les emballages logistiques (BtoB) que pour les emballages à destination des clients (BtoC). Les objectifs étant de réduire l'utilisation d'emballage à usage unique, tout en garantissant une protection optimale des produits manufacturés, de réutiliser les

emballages quand cela est pertinent et de favoriser la conception d'emballages recyclables composés de matières recyclées, ou certifiées.

Emballages dans les sites logistiques

Afin de réduire les emballages à usage unique, très générateurs de déchets, le Groupe développe l'usage d'emballages réemployables dans la logistique, notamment entre des entrepôts régionaux et les boutiques. Ainsi Gucci, via son programme « *Take Back* » réutilise les boîtes de protection en plastique de ses accessoires. Kering Eyewear met en place des emballages réutilisables pour le transport de ses produits, réduisant en partie les déchets et besoins de nouveaux matériaux.

Emballages à destination des clients

Toutes les maisons développent des alternatives au plastique pour leurs emballages en le remplaçant progressivement par du papier (certifié FSC), ou du coton (biologique, certifié GOTS).

2.5.2.3 Cibles et indicateurs de performance

Les cibles reposent sur une volonté de réduire la quantité de ressource utilisée pour emballer les produits, et de réduire les déchets générés par cette activité :

Intitulé	100 % alignement des matières utilisées dans les emballages avec les <i>Kering Standards</i> (i.e recyclées ou certifiées)		
	Réduire le poids total des emballages de 30 %	Supprimer les plastiques à usage unique d'ici 2025	
Périmètre	Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses maisons		
Année et valeur de référence	2021 - 34 504 tonnes.	2021 - 1 136 tonnes.	n.a.
Année cible	2025	2025	2025
Méthodologie et hypothèses clés	n.a.	Définition et hypothèses avec un cabinet externe	<i>Kering Standards</i> (cf. 2. Information Environnementale)
Suivi	EP&L	EP&L et groupe de travail interne	EP&L
Performance 2024	En 2024, le Groupe a réduit de 47 % le poids total des emballages par rapport à 2021, en intégrant dans cette diminution un reclassement de certains emballages ⁽¹⁾ .	En 2024, le Groupe a réduit de 52 % ⁽¹⁾ l'usage du plastique dans ses emballages par rapport à 2021, en intégrant dans cette diminution un reclassement de certains emballages ⁽¹⁾ .	En 2024, taux d'alignement avec les <i>Kering Standards</i> pour les matières utilisées dans ses emballages de 92 %.

⁽¹⁾ Cette variation intègre un reclassement pour ces catégories : les boîtes à bijoux, les étuis à lunettes et les *dustbag*, qui sont considérés comme une partie intégrante des produits.

Consommation d’emballages pour les opérations directes de Kering (en tonnes)

	2024	2023	2022	Évolution 2024/2023
Papier et carton	16 304	13 185	19 640	+24 %
Dont contenus certifiés et / ou recyclés (%)	95 %			
Textiles	1 156	427	442	+171 %
Dont contenus certifiés et / ou recyclés (%)	63 %			
Plastique	544	608	581	-11 %
Dont contenus certifiés et / ou recyclés et/ou biosourcés (%)	53 %			
Métal	98	70	50	+41 %
Dont contenus certifiés et / ou recyclés (%)	0 %			
Autres matériaux	60	40	43	+50 %
Dont contenus certifiés et / ou recyclés (%)	26 %			
TOTAL EMBALLAGES	18 162	14 330	20 756	+27 %
Dont contenus certifiés et / ou recyclés (%)	91 %			
Dont contenus recyclables (%)	91 %			

En 2024, le volume d’emballages a augmenté de 27 % par rapport à l’an dernier, principalement en raison de l’adaptation aux nouvelles orientations créatives de certaines maisons. Le papier et le carton restent les matériaux prédominants, stables à environ 90 %, tandis que l’usage du plastique diminue fortement, remplacé par des alternatives plus responsables telles que le coton recyclé et le lyocell, reflétant l’engagement des maisons à réduire les emballages en plastique à usage unique. Le verre reste très peu utilisé, représentant moins de 0,01 % des emballages.

2.5.3 Déchets

2.5.3.1 Politiques relatives à la gestion des déchets

Kering a mis en place une politique pour améliorer la gestion des déchets et ce, en cohérence avec la hiérarchie des modes de traitement des déchets définie par la Directive déchet 2008/98/CE : prévention par réduction à la source des déchets, réemploi / réutilisation, recyclage.

Cette politique permet de réduire l’impact de la gestion des déchets et les pollutions potentielles générées, ainsi que de prévenir le gaspillage des ressources naturelles. Elle est structurée autour de 4 axes :

- prévention et réduction à la source des déchets ;
- préférence pour le réemploi et la réutilisation avant le recyclage ;
- interdiction de détruire les produits, déchets ou matériaux non utilisés (par la mise en décharge ou incinération) ;
- désincitation au recours au process de compostage ou de biodégradation, ces derniers n’ayant pas démontré de bénéfices environnementaux spécifiques.

Cette politique est présentée dans les *Kering Standards* cf. 2. Information Environnementale), en particulier les chapitres « *Guidance for circularity* » et logistique.

En 2024, Kering a publié en interne une mise à jour de ses *Kering Standards for Stores* : les *Kering Standard for Buildings & Sites* qui reprennent les exigences du Groupe au regard de la

planification et de la construction ainsi que de la gestion des boutiques et des bâtiments, en vue de minimiser leur impact sur l’environnement et assurer un alignement avec la taxonomie européenne. Ce document promeut la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion des déchets de construction et de démolition en conformité avec la certification LEED à savoir :

- taux minimum de 75 % de réutilisation ou recyclage des déchets de construction et de démolition non dangereux ;
- tri des matériaux en flux distincts et traçabilité des déchets ;
- Éco-conception des bâtiments pour être économe en ressources, adaptable, flexible et démontable (Norme ISO 20887).

De plus, les *Kering Standard for Buildings & Sites*, invite à aller au-delà de la certification LEED, en adoptant les stratégies suivantes lors de l’utilisation de matériaux :

- réutiliser au moins 30 % des meubles et des matériaux de finition utilisés (via la revente ou le don) ;
- réutiliser au moins 30 % des débris de construction.

Ces Standards ont été élaborés avec le soutien de parties prenantes externes : universités, centres de recherche, promoteurs immobiliers, architectes, entrepreneurs généraux et sociétés de conseil.

2.5.3.2 Actions relatives à la gestion des déchets

Déchets liés aux bâtiments : construction, rénovation, exploitation

Afin de réduire les déchets provenant de projets de construction et de rénovation des bâtiments, boutiques, et point de vente, de nombreux projets sont mis en place tels que :

- Certifications LEED : en 2024, 71 boutiques et bureaux du Groupe ont été certifiés LEED Gold ou Platinum. Cette certification valorise, entre autres thématiques, le recyclage des déchets de construction et de démolition et d’exploitation ;
- la plateforme *Maison to Maison* développée par Bottega Veneta permet de lister tous les articles non marchands pouvant être

échangés entre les maisons permettant ainsi de leur donner une seconde vie. L’objectif est d’avoir la plateforme prête et les différentes maisons engagées d’ici la fin 2025 ;

- Pomellato et son projet *ReVamp* permettant de réutiliser le mobilier issu de ses boutiques, showrooms et points de vente ;
- depuis 2021, Queelin favorise le recyclage et la réutilisation des matériaux et mobiliers de ses *pop-ups*. Ils sont conçus dans des formats standardisés facilitant leur réutilisation entre les différents points de vente. Chaque *pop-up* est conçu pour être utilisé au minimum 3 ou 4 fois.

Déchets liés aux activités du Groupe et de ses maisons

1. Prévention et réduction à la source des déchets

Les maisons ont développé plusieurs projets visant à réduire à la source les déchets. Saint Laurent est en train de former un système d'intelligence artificielle automatisant le processus de coupe qui permet de réduire la quantité de cuir utilisée et les déchets de production. La coupe du cuir est également optimisée grâce à l'utilisation d'une station d'imbrication automatisée permettant de mixer différents motifs sur une seule pièce de cuir.

Un travail est réalisé sur les process tel que le tannage sans métaux lourds : le développement et la validation d'alternatives pour le tannage, permet de réduire la production de déchets dangereux (cf. section 2.2.2).

Enfin, des communications sont partagées aux salariés du Groupe afin de les sensibiliser sur le tri des déchets sur site.

2. Réemploi, réutilisation et recyclage

La destruction de produits invendus, de matériaux non utilisés et de chutes de production étant prohibée par le Groupe, Kering développe des solutions pour leur donner une seconde vie. Ainsi les produits qui n'auraient pas été vendus en boutique, sont ensuite proposés à la vente pour les salariés (*Friends & Family Sales*), voire des dons. Si toutefois un gisement de produits reste invendu, alors des projets pilotes d'*upcycling* et de remanufacturation sont mis en œuvre.

Les maisons ont développé plusieurs projets de réutilisation, *upcycling* ou recyclage :

- Gucci a poursuivi en 2024 son programme *Gucci-Up*, destiné au recyclage des chutes de production et au réemploi des matériaux. En 2024, 79 tonnes de cuir et 431 tonnes de tissus ont été *upcyclés* ou recyclés ;
- Balenciaga a utilisé des tissus obsolètes et des chutes de chaussures pour produire des panneaux d'isolation pour le centre de formation et l'usine de Cerreto Guidi. Ce projet a permis d'utiliser 5,8 tonnes de chutes et 1,5 tonnes de tissu ;

- Kering Eyewear a développé le matériau *ReAce*, un acétate 100 % recyclé dérivé de chutes de production.
- Enfin, plusieurs maisons entretiennent des partenariats avec des organisations afin de donner, collecter et valoriser les chutes de production, comme Saint Laurent ou Balenciaga avec le Relais.

Déchets liés aux défilés

Les défilés représentent une opportunité unique pour sensibiliser l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation (marques, agences de mannequins, organisateurs d'événements, presse, etc.). Depuis 2019, les maisons du Groupe organisant des défilés suivent la charte interne sur les défilés (*Green Fashion Shows*), qui couvre les sujets de la gouvernance, la relation aux parties prenantes, la gestion de l'énergie et des déchets, la fin du plastique à usage unique, la restauration et les transports. Depuis 2020, une procédure de vérification de l'application de cette charte par la direction de la Sécurité s'applique à chaque défilé. Les actions mises en place pour limiter l'empreinte des défilés incluent : la réduction et le tri des déchets, la location, réutilisation ou revalorisation des matériaux utilisés pour la scénographie, la réduction des déplacements des salariés ainsi que du fret de marchandises et de matériel. Des partenariats sont noués avec diverses organisations locales pour collecter et redistribuer une partie des matériaux (au niveau du Groupe avec la Réserve des Arts ou M.E.T.A), des équipements ou des restes alimentaires, évitant ainsi la génération de déchets. Par exemple Gucci a obtenu la certification ISO 20121 pour ses défilés physiques et virtuels ainsi que pour ses campagnes publicitaires, dont le respect a été vérifié par Bureau Veritas. En sus de la charte Groupe, Gucci applique ses standards (*Gucci Guidelines for Sustainable Events*) à tous ses événements. Kering participe également aux groupes de travail des fédérations de la mode et de *Paris Good Fashion* sur le sujet.

2.5.3.3 Cibles et indicateurs de performance

Intitulé	Zéro destruction de produits invendus	Réduire la quantité totale des déchets de 10 %	100 % des boutiques et bureaux du Groupe certifiées LEED (niveau Gold ou Platinum)
Périmètre	Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses maisons.	Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses maisons.	Pour les boutiques indépendantes en dehors des <i>department stores, corner, travel retail...</i>
Année et valeur de base	n.a.	2021 - 23 934 tonnes de déchets	n.a.
Année cible	Chaque année	2025	2035
Méthodologies et hypothèses clés	N/A	Analyse des quantités de déchets annuelles et des pratiques internes	Fondée sur les critères de la certification LEED
Suivi	Tableau de bord interne sur la gestion des produits invendus	EP&L	Outil interne
Performance 2024	0	-3 % par rapport à 2021	30 %

Production de déchets pour les opérations directes de Kering (en tonnes)

La production de déchets provient du reporting annuel de Kering. Le périmètre organisationnel couvert par la collecte concerne les opérations directement gérées par Kering (boutiques, bureaux, sites industriels et entrepôts). La production de déchets de l'année 2023 a été recalculée pour permettre la comparabilité avec l'année 2024 à la suite d'un changement de périmètre : les déchets générés par les entités nouvellement créées ou acquises par le Groupe (Kering Beauté et Creed, Maui Jim) au cours des 3 dernières années ont été incluses rétroactivement au 1^{er} janvier 2022. Le périmètre du reporting extra-financier a été aligné sur le périmètre financier. L'impact est de + 3 % par rapport aux données publiées en 2023.

	2024			2023			2022			Évolution 2024/2023
	Déchets dangereux	Déchets non dangereux	Total déchets	Déchets dangereux	Déchets non dangereux	Total déchets	Déchets dangereux	Déchets non dangereux	Total déchets	
Déchets valorisés	411	16 827	17 238	420	12 717	13 137	302	15 290	15 592	+31 %
Préparation pour le réemploi	3	640	644	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Recyclage	253	12 175	12 427	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Autres opérations de valorisation	155	4 012	4 167	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Destruction	402	5 691	6 093	242	6 229	6 471	325	8 017	8 342	-6 %
Incinération	97	2 590	2 687	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Mise en décharge	153	2 497	2 650	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Autres opérations de destruction	152	604	756	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TOTAL	813	22 518	23 331	662	18 946	19 608	627	23 307	23 934	+19 %

97 % des déchets générés par le Groupe en 2024 sont des déchets non dangereux. Les déchets dangereux font l'objet de collectes et traitements conformes aux réglementations locales. En 2024, l'évolution de la quantité de déchets produite est principalement liée à une augmentation de la précision des données collectées, liée à la diminution du nombre d'estimations sur une sélection de sites au profit de l'augmentation de la collecte de données réelles (+ 32 %) versus 2023. Dans une moindre mesure, l'ouverture de nouveaux bureaux courant 2023 a contribué à cette augmentation en 2024.

La part de déchets valorisés dans les déchets non dangereux a augmenté, atteignant 75 % en 2024 (contre 67 % en 2023).

2.6 Informations sur la taxonomie de l'Union européenne

2.6.1 Les principes et les indicateurs clés de performance de la « Taxonomie verte »

La présente section est établie en application du règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « Taxonomie verte ») des actes délégués (UE) 2021/2139, (UE) 2021/2178, du Règlement délégué climat 2023/2485 et du règlement délégué environnemental 2023/2486 visant à favoriser les investissements durables.

La Taxonomie 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 est progressive depuis la clôture 2021. Pour l'exercice 2024, les activités éligibles et l'analyse d'alignement sont étendues aux six objectifs environnementaux. Les sociétés sont ainsi tenues de publier en 2024, les trois indicateurs de Chiffre d'affaires, CAPEX et OPEX avec la part éligible et alignée sur les six objectifs.

Malgré de nouvelles activités introduites dans l'amendement de l'acte délégué du 13 juin 2023 (RD 2023/2485 et RD 2023/2486), l'impact principal pour Kering reste concentré sur les CAPEX liés aux actifs immobiliers, et en particulier les acquisitions et les contrats de location qui représentent les montants les plus significatifs pour le Groupe.

2.6.1.1 Mise en application de la Taxonomie pour Kering

Chiffre d'affaires

Les maisons du Groupe n'ont pas d'activités présentant un chiffre d'affaires éligible au regard de la liste des activités de la Taxonomie même si Kering et ses maisons mettent en place de nombreuses initiatives favorisant la circularité (cf. 2.5.1).

Dépenses d'investissement (CAPEX)

En lien avec la réglementation, Kering a analysé ses acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (IAS 38 et IAS 16), de droits d'utilisation (IFRS 16) et de regroupements d'entreprises (IFRS 3).

Pour Kering, les principaux CAPEX visés sont les actifs immobiliers, en particulier les nouveaux contrats de location et les nouvelles acquisitions. En tant qu'acteur dans les activités *retail* et du luxe, la majorité des droits d'utilisations en 2024 correspondent à des contrats de location de points de vente qui se trouvent pour la plupart dans des bâtiments historiques situés dans des centres-villes. Ces bâtiments ne sont souvent pas aux meilleurs standards de performance énergétique. Néanmoins, Kering, au travers de ses *Kering Standards for Stores* et la certification de ses bâtiments (LEED Platinum / Gold et BREEAM...), met en œuvre de nombreux moyens pour améliorer la performance énergétique de ses sites et points de vente (cf. section 5.2.3.1.2).

Faits Significatifs impactant les immobilisations corporelles :

Sur l'exercice 2024, des acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à New York et Milan impactent significativement les CAPEX du Groupe à hauteur de 2,1 milliards d'euros (voir note 1 et note 14 des États financiers).

Ratios d'éligibilité et d'alignement :

En 2024, la part des investissements éligibles représente 49 % du total des CAPEX.

Les principaux résultats de l'analyse Taxonomie en 2024 sont décrits ci-dessous :

- **7.7 Acquisitions et propriété des bâtiments**
 - tous les nouveaux contrats de locations et nouvelles acquisitions ont été revus incluant les actifs stratégiques acquis en 2024 ;
 - les analyses ont été faites en prenant en compte les critères de l'objectif de l'atténuation au changement climatique ;
 - la part éligible liée à l'activité 7.7 de la Taxonomie s'élève à 1 828 M€ soit 36 % du total des CAPEX 2024 ;
 - la part alignée représente 5 % (263 millions d'euros) du montant total. Le Groupe s'est appuyé sur la collecte des certificats énergétiques (DPE) et de la demande en énergie primaire des sites, et la comparer avec le top 15 % du parc immobilier le plus performant dans les régions concernées afin d'établir l'analyse d'alignement. Tous les bâtiments concernés ont une date de construction antérieure au 31 décembre 2020.
- **7.2 Rénovation de bâtiments**
 - la rénovation de boutiques, de bureaux et de certains sites industriels du Groupe sont éligible à cette activité ;
 - ces investissements sont éligibles aux objectifs d'atténuation du changement climatique et de la transition vers une économie circulaire ;
 - les projets de rénovation impliquant une réduction de 30 % de la consommation d'énergie (atténuation au changement climatique) ont été pris en compte pour l'analyse d'alignement ;
 - sur une base éligible de 654 millions d'euros, 146 sont alignés (soit 22 %) en 2024.
- **7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique et 7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments**
 - pour les sites dont les investissements ne sont pas éligibles à une rénovation majeure, une analyse d'éligibilité et d'alignement des équipements favorisant l'efficacité énergétique a été réalisée ; les montants concernés ont été retraités des activités de rénovation afin d'éviter le double comptage ;
 - les investissements alignés favorisant l'efficacité énergétique (7.3) s'élèvent à 7 millions d'euros en 2024 ;
 - Les investissements liés à l'installation d'instruments de mesure et de contrôle (7.5) sont alignés à hauteur de 1,2 millions d'euros ;
 - ce type d'investissements est mis en avant dans les *Kering Standards for Stores* et pour chaque rénovation des installations favorisant l'efficacité énergétique sont mises en place (isolation, éclairage LED, compteurs... - cf. 2.1.4.2).

Après analyse des critères techniques de contribution substantielle, de l'application des *Do no significant harm* (DNSH) et des garanties minimales, les « CAPEX Taxonomie » alignés représentent 8 % du « Total CAPEX Taxonomie » de Kering soit 418 millions d'euros.

Retraité du montants des acquisitions stratégiques de l'année (New-York et Milan pour 2,1 milliards d'euros), qui ne sont pas alignées, le taux d'alignement des CAPEX 2024 atteint 14 %, en ligne avec le résultat des exercices précédents.

Les éléments méthodologiques et la revue des critères DNSH sont détaillés ci-dessous.

	Part de CAPEX/ (CAPEX absolu)	
	Aligné	Éligible
Atténuation du changement climatique (5)	8 %	49 %
Adaptation au changement climatique (6)	0 %	0 %
Ressources aquatiques et marines (7)	0 %	0 %
Économie circulaire (8)	0 %	13 %
Pollution (9)	0 %	0 %
Biodiversité et écosystèmes (10)	0 %	0 %

Le tableau détaillé des ratios d'éligibilité et d'alignement est disponible en section 2.6.1.2.

Dépenses d'exploitation (OPEX)

Sur l'exercice 2024, le « Total OPEX Taxonomie » tel que défini par les textes afférents s'élève à 4 % des charges opérationnelles totales du Groupe (coût des ventes, charges de personnel et autres charges opérationnelles courantes). Au vu de ce montant limité et de la nature des charges visées, qui ne représentent pas le cœur de l'activité de Kering et de ses maisons, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe. Le numérateur est donc considéré comme nul. Conformément au règlement, l'analyse des « OPEX Taxonomie » éligibles et alignées n'a donc pas été réalisée.

Le tableau détaillé des ratios d'éligibilité et d'alignement est disponible en section 2.6.1.2.

Note méthodologique

L'alignement est fondé sur le respect des critères de contribution substantielle et sur la non-opposabilité d'un critère DNSH générique ou spécifique. Kering a évalué ces critères au regard de la documentation, des certifications et des justificatifs nécessaires pour s'assurer du respect des critères de la Taxonomie Européenne sur les activités concernant le Groupe.

DNSH - Adaptation au changement climatique

Le Groupe a réalisé une analyse des risques d'exposition aux risques physiques chroniques et aigus liés au changement climatique ainsi qu'une analyse de vulnérabilité des sites de Kering (cf. section 2.1.2). L'analyse a été réalisée à partir de deux scénarios du GIEC (RCP 2.6 et RCP 8.5) et à plusieurs horizons de temps (2030, 2040 et 2050). Des mesures sont mises en place dans le Groupe (cf. section 2.1.5) avec l'élaboration de plans d'actions pour les sites et les régions les plus à risque et l'instauration de plans de continuité d'activité.

DNSH - Eau

Pour l'alignement des investissements de l'activité 7.2 - Rénovation de Bâtiments existants, Kering a vérifié la conformité avec les seuils fixés par la réglementation.

DNSH - Économie circulaire

Kering s'est assuré sur chacun des travaux de rénovations de la préparation au minimum de 70 % en poids des déchets de construction en vue du recyclage, du réemploi ou toute autre formule de valorisation en collectant la documentation nécessaire en se basant notamment sur les travaux menés pour la certification LEED Gold / Platinum.

Par ailleurs, le Groupe a également vérifié que la conception et les techniques de construction favorise la circularité (réutilisation des matériaux, démontage...) en récupérant la documentation technique des matériaux utilisés sur les chantiers.

DNSH - Pollution

Kering s'est assuré que les polluants listés dans l'appendice C de l'acte délégué climat n'ont pas été utilisés lors des rénovations de sites. Le Groupe a mis en place des processus rigoureux (analyses techniques des matériaux utilisés, intégration dans les appels d'offres des polluants à éviter, alignement avec les réglementations en vigueur...) et considère donc que les critères sont respectés pour les investissements identifiés comme alignés malgré des incertitudes sur l'interprétation des textes et l'étendue des substances à analyses.

Kering s'est également assuré que des mesures pour limiter le bruit, la poussière et les émissions de polluants durant les travaux ont été mises en place.

Garanties minimales

Les garanties minimales s'appliquent à l'ensemble de Kering, s'agissant la plupart du temps de sujets relevant de programmes ou politique Groupe. Les garanties minimales consistent au respect des principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, de la charte internationale des droits de l'homme des Nations unies ainsi que des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) (cf. section 3 - Information sociale). Le Groupe s'est par ailleurs appuyé sur le rapport de la Plateforme pour la Finance durable afin de s'assurer de sa conformité avec les garanties minimales concernant (i) les sujets de droits humains (cf. sections 3.1.7 et 3.2) ; (ii) la corruption (cf. section 4.1.2) ; (iii) la fiscalité (cf. chapitre 5 section 2.4 - Description du risque lié au respect des lois fiscales nationales et normes internationales) et (iv) la sensibilisation des employés aux lois et réglementations applicables pour le droit à la concurrence (cf. section 4.1.2). Kering s'est assuré d'avoir mis en place les procédures nécessaires sur ces quatre piliers et n'a pas constaté de manquements en 2024.

2.6.1.2 Ratios d'éligibilité et d'alignement 2024 ⁽¹⁾

Ratios d'éligibilité et d'alignement pour le Chiffre d'affaires

Année fiscale	2024		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Do Not Significant Harm)						Part du chiffre d'affaires aligné (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, année N-1				
	Code(s)	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, année N-1	Catégorie activité habitante	Catégorie activité transitoire
Activités économiques (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
	(m€)	%	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont habitantes	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont transitoires	0 %	0 %															0 %		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie	17 194	100 %																	
Total (A + B)	17 194	100 %																	

⁽¹⁾ O : Oui ; N : Non ; EL : Éligible ; N/EL : Non-éligible ; n.a. : non applicable.

Ratios d'éligibilité et d'alignement pour les Dépenses d'investissements (CAPEX)

Le montant total des CAPEX pour la Taxonomie correspondant au dénominateur pour calculer les ratios d'éligibilité et d'alignement a été rapproché avec les montants des comptes consolidés :

Catégorie d'investissement	Augmentation de la valeur brute en 2024 (en millions d'euros)
Droits d'utilisation sur contrats de location (IFRS 16) ⁽¹⁾	1 720
Immobilisations corporelles (IAS 16) ⁽²⁾	3 040
Immobilisations incorporelles (IAS 38) ⁽³⁾	307
« TOTAL CAPEX TAXONOMIE » (DÉNOMINATEUR)	5 067

⁽¹⁾ Comptes consolidés, note 13 - Contrats de location : nouveaux contrats et révisions des contrats.

⁽²⁾ Comptes consolidés, note 14 - Immobilisations corporelles.

⁽³⁾ Comptes consolidés, note 12 - Marques et autres immobilisations incorporelles.

Année fiscale	2024			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Do Not Significant Harm)						Part des dépenses d'investissement alignée (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
	Code(s)	Dépenses d'investissement absolues	Part des dépenses d'investissement	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
Activités économiques (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
	(m €)	%		O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	146	3 %	O	N/EL	N/EL	N	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	1 %	n.a.	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	7	0 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	2 %	H	n.a.
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	1	0 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %	H	n.a.
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	263	5 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	10 %	n.a.	n.a.
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	CCM 7.6	1	0 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %	H	n.a.
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		418	8 %	8 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								13 %		
dont habitantes		9	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								2 %		
dont transitoires		146	3 %														1 %		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL										
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2; CE3.2	508	10 %	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								2 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	3	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 565	31 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								31 %		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		2 076	41 %	41 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								33 %		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A)		2 494	49 %	49 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								46 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		2 573	51 %																
Total (A + B)		5 067	100 %																

Ratios d'éligibilité et d'alignement pour les Dépenses d'exploitation (OPEX)

Année fiscale	2024		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Do Not Significant Harm)						Garanties minimales (17)	Part des dépenses d'exploitation alignée (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code(s) (2)	Dépenses d'exploitation absolues (3)	Part des dépenses d'exploitation (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)				
Activités économiques (1)	(m€)	%	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses d'exploitation des activités durables sur le plan environnemental (A.1)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %									0 %		
dont habitantes	n.a.	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %									0 %		
dont transitoires	n.a.	0 %															0 %		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
			EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL											
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %									0 %		
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie (A)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %									0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'exploitation des activités non éligibles à la taxonomie	588	100 %																	
Total (A+B)	588	100 %																	

Enfin, conformément au RD complémentaire Climat 2022/1214 (annexe XII), le tableau relatif aux activités liées à l'énergie nucléaire :

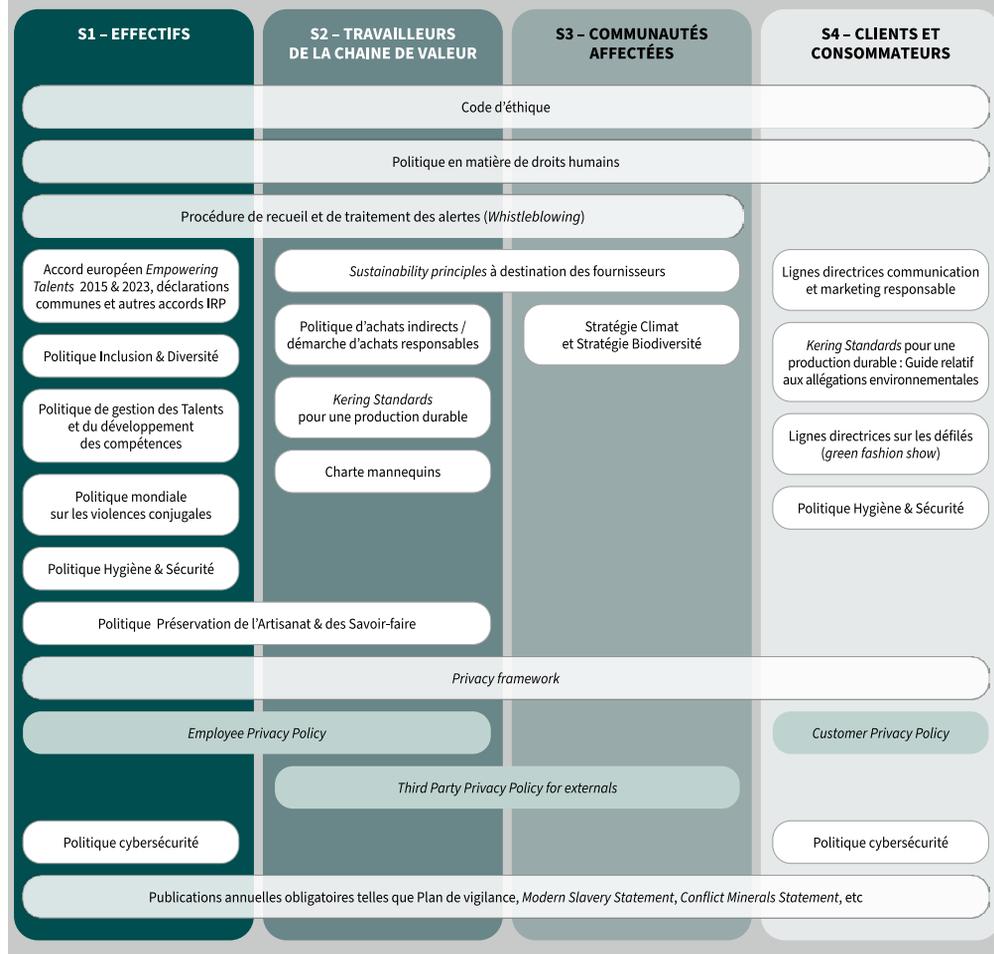
Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur / froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur / du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

3 - INFORMATION SOCIALE

Introduction sociale

Kering a mis en place un ensemble d'engagements, politiques et des procédures afin de protéger l'ensemble des femmes et des hommes qui travaillent directement pour le Groupe, ses fournisseurs, les communautés locales auprès desquelles le Groupe opère et s'approvisionne et ses clients. Le Code d'éthique et la Politique en matière de droits humains représentent le socle des valeurs du Groupe. Les politiques propres à chaque catégorie sont décrites dans les sections correspondantes du présent chapitre.

Principales politiques et documents clés s'appliquant aux sujets de durabilité et parties prenantes couvertes dans les normes ESRS S1 à S4



Code d'éthique dont la Charte Fournisseurs

Le Code d'éthique, incluant la Charte Fournisseurs, formalise l'engagement de Kering à respecter les normes les plus strictes en matière de conduite des affaires. Préfacé par le Président-Directeur général et signé par l'ensemble des membres du Comité exécutif Groupe, il a fait l'objet d'une présentation et d'une revue par le Conseil d'administration du Groupe.

Le Code d'éthique décrit les engagements de Kering en matière d'éthique et de conformité au regard notamment des grands textes internationaux de référence (tels que les principes

Directeurs de l'OCDE et les conventions fondamentales de l'OIT). Disponible en ligne sur le site internet de Kering et traduit actuellement en 14 langues, le Code d'éthique entend formaliser la politique de « tolérance zéro » à l'égard de tout fait de corruption ou de trafic d'influence et à réaffirmer avec force l'engagement du Groupe pour le respect des droits humains des salariés mais aussi de l'ensemble des personnes le long de la chaîne de valeur. Enfin, le Code précise l'engagement de Kering en faveur de l'environnement et de son rôle en tant qu'entreprise responsable.

Politique en matière de droits humains

Couvrant l'ensemble des opérations de Kering, ainsi que sa chaîne de valeur jusqu'aux communautés affectées et aux clients finaux, cette politique centralise les engagements concernant le respect des droits humains formalisés dans le Code d'éthique.

Cette politique entend clarifier les grands attendus du Groupe en la matière et affirmer publiquement son engagement en matière de respect des valeurs éthiques, des droits humains, de la conformité et de l'environnement.

3.1 S1 - L'expérience « employé » au sein des ressources humaines du Groupe

Les impacts, risques et opportunités relatifs aux salariés du Groupe, identifiés pendant l'exercice de double matérialité, sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

3.1.1 Intérêts et perspectives des parties prenantes et interactions avec le modèle et la stratégie d'entreprise

La cartographie des parties prenantes de la section 1.1.2 décrit la manière dont les opinions, intérêts et droits des salariés sont identifiés et pris en compte dans la définition de la stratégie de Kering et de son modèle d'affaires.

Les effectifs de Kering, couverts par les informations décrites au sein de la présente section, rassemblent :

- tous les salariés ayant un contrat à durée indéterminée ou déterminée ;
- tous les non-salariés correspondant aux intérimaires ou travailleurs indépendants (« *freelances* ») contractualisant avec Kering ou l'une de ses maisons. Ces derniers ne sont pas pris en compte dans les indicateurs de la section 3.1.8 ;
- à noter :
 - les salariés des Joint-Ventures (JV) sont inclus dans cette section (à l'exception de la JV Futura S.r.l.) si Kering détient le contrôle de la JV, et sont inclus en section 3.2 dans le cas contraire ;

- les personnes vulnérables ou groupes spécifiques tels que les personnes en situation de handicap étant particulièrement exposés à des risques en matière de droits humains font l'objet d'une attention toute particulière dans l'approche de Kering ;
- enfin, 51 % des effectifs Kering sont situés en Europe, objet de réglementations fortes en matière de droits humains et de protection des droits des travailleurs. La cartographie des risques de droits humains réalisée dans le cadre du devoir de vigilance identifie cependant les géographies et les secteurs d'activités les plus à risque en la matière.

3.1.2 Procédures pour remédier aux impacts négatifs et les canaux permettant aux salariés de faire part de leurs préoccupations

Le mécanisme d'alerte Groupe

Le mécanisme d'alerte éthique et conformité de Kering est accessible à l'ensemble des salariés du Groupe, conformément aux dispositions de la loi française sur le devoir de vigilance, la loi Sapin II et la loi Wasserman n° 2022-401 transposant la Directive 2019/1937 sur la protection des personnes qui signalent des infractions au droit de l'Union. Les modalités d'accès sont rappelées dans le Code d'éthique et la Politique en matière de droits humains notamment, ainsi que dans une procédure dédiée. Pour plus de précision sur le mécanisme d'alerte, le traitement des alertes reçues et les modalités d'information des effectifs voir section 4.1.2.2.

L'enquête Kering Employee Listening

Kering réalise annuellement une enquête auprès de ses salariés – *Kering Employee Listening*. Ce dispositif d'écoute des salariés a pour objectif de renforcer l'engagement, le sentiment d'appartenance, la performance et de recueillir leur ressenti et leurs préoccupations, analysés à différentes mailles de l'organisation (manager, direction, fonction, maison, Groupe). Ce dispositif vise à développer une culture du feedback dans laquelle les réponses à l'enquête conduisent à des actions concrètes, telles qu'un nouvel accord d'entreprise sur le bien-être ou le partage de la stratégie d'entreprise via des diffusions en direct traduites dans la langue locale. La participation à l'enquête se fait via une connexion sécurisée au site abritant le questionnaire dont l'adresse est diffusée au lancement de l'enquête et comportant un système de relances (intranet et mail).

Le Groupe analyse les résultats de l'enquête en les comparant avec les résultats de l'année précédente, ce qui permet de mesurer l'efficacité des actions mises en place l'année précédente et éventuellement de les ajuster si nécessaire. Les principaux résultats de l'enquête et les priorités d'action qui s'en dégagent sont ensuite communiqués sur les plateformes de communication interne. Les maisons et les fonctions globales peuvent ainsi à leur tour analyser leurs résultats et déployer des plans d'actions, suivis par les Ressources humaines (RH). Les maisons peuvent aussi réaliser des enquêtes à des niveaux plus locaux. Enfin, le Groupe et les maisons encouragent les managers à analyser les résultats de leurs équipes puis de construire des plans d'actions dédiés qui permettent d'améliorer l'expérience de travail autour de quatre axes : la mobilité interne (cf. section 3.1.5.2), l'égalité professionnelle (section 3.1.4.2 sur l'index Kering égalité professionnelle), la collaboration des équipes et le bien-être au travail (section 3.1.3). La connexion des managers à la plateforme de restitution des résultats est suivie et restituée au niveau Groupe et maison. Il est aussi possible d'agir pour des populations précises grâce à des filtres sur des critères socio-démographiques tels que le genre, l'âge, l'ancienneté, la catégorie professionnelle et autres attributs. L'enquête permet aussi de prendre en compte des contextes plus locaux en laissant le choix aux maisons de trois questions spécifiques administrées uniquement à leurs salariés.

Cette enquête comprend 30 questions relatives à l'engagement, au bien-être au travail, à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, au fonctionnement collectif, aux pratiques managériales, à l'inclusion et à la diversité (y compris le harcèlement et la discrimination), ainsi qu'aux opportunités de développement professionnel (formation et opportunités de carrière), dans le respect des réglementations locales.

En 2024, 39 666 salariés ont participé à l'enquête, soit une participation de 87 % (+ 4 points par rapport à 2023), ce qui garantit des résultats fiables et représentatifs, avec un score d'engagement de 74/100 (contre 73/100 en 2023). Cet outil étant avant tout un outil d'écoute des salariés et afin d'éviter toute distorsion de leurs retours du fait d'une pression managériale, aucun objectif quantitatif n'est fixé que ce soit en termes de participation ou bien de résultats.

Autres procédures et canaux à disposition des salariés

La formation des salariés (cf. section 3.1.5.2) : Kering offre à ses salariés un vaste dispositif de formation qui leur permet de se perfectionner et de renforcer leur employabilité, réduisant ainsi les risques liés à une gestion inadéquate des talents. Ces initiatives contribuent non seulement à la satisfaction et au développement des salariés, mais aussi à la prévention des discriminations, à l'équité en matière de formation et donc à la promotion d'un environnement inclusif.

La formation gérée par le Groupe se structure autour de 3 piliers : la formation en ligne, la formation managériale et les programmes de dirigeants et hauts potentiels. Concernant les formations en ligne, l'ensemble des salariés ont accès à une bibliothèque de formations disponibles sur le *Learning*

Management System du Groupe et sont conviés chaque année depuis 2022 à la journée du *Global Learning Day* (cf. section 3.1.5).

La nomination des salariés éligibles aux formations de dirigeants et hauts potentiels se fait par les RH et le management. Enfin, les formations managériales sont ouvertes à tous les managers et chaque maison a accès au catalogue permettant de les inscrire à une ou plusieurs formations. Les sessions sont organisées localement et dans la langue du pays pour faciliter l'engagement des salariés.

Afin d'évaluer l'impact de ses dispositifs, la direction des Ressources humaines suit annuellement le nombre d'heures de formation ainsi que la participation.

Les Talents Reviews (cf. section 3.1.5.2) : Tous les salariés éligibles participent chaque année à une revue de performance et du développement avec leur manager pour évaluer leur performance par rapport aux objectifs fixés et identifier leurs besoins de développement. Lors du lancement de la campagne de revue, les salariés sont notifiés via le système RH et une communication est diffusée via la plateforme de communication interne. À l'issue de la revue, les besoins de formation sont recueillis et transmis à la direction de Formation et développement Groupe pour arbitrage. Ce processus est complété par des entretiens de suivi réguliers constituant également un canal d'échange pour les salariés.

Enfin, les autres politiques et procédures du Groupe en faveur de la mobilité et des carrières, les canaux de communication interne et la culture de la performance (cf. section 3.1.5.2) participent également à limiter et remédier aux potentiels impacts négatifs tout en assurant la mise en œuvre des engagements du Groupe dans le cadre de sa stratégie Ressources humaines.

3.1.3 Les conditions de travail, santé et sécurité, dialogue social et bien-être au travail

3.1.3.1 Politiques relatives aux conditions de travail, santé et sécurité, dialogue social et bien-être au travail

Kering place le dialogue social et le bien-être au travail au cœur des démarches de promotion des conditions de travail et de la santé et de la sécurité de ses salariés. Le Groupe innove avec la conception et le déploiement de politiques Groupe progressistes depuis 2010, notamment :

- la Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail signée le 27 juillet 2020 avec les représentants du personnel du Groupe : le Comité d'entreprise européen (CEE) ;
- l'Accord européen signé le 19 février 2015 avec le CEE, autour de trois axes clés pour favoriser le développement de tous les salariés et contribuer à la performance du Groupe : développer un environnement et des relations de travail qui assurent le bien-être au travail, favoriser la diversité, ainsi que la mixité et l'égalité des chances entre femmes et hommes et enfin renforcer les opportunités de développement professionnel pour chacun ;
- la politique en faveur des familles et de l'égalité femmes-hommes (cf. section 3.1.4.1), par laquelle Kering s'engage pour l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés et aide ces derniers lors des événements importants de leur vie, à l'image du *Baby Leave*, qui remplace la politique globale parentalité depuis 2020 (cf. section 3.1.4.1) ;
- la politique globale sur les violences conjugales (2021), qui vise à soutenir et accompagner toutes les salariés qui seraient victimes de violences conjugales et qui feraient le choix de parler de leur situation, en leur proposant notamment un

congé spécifique, une adaptation de leurs conditions de travail, une orientation vers des associations spécialisées ou encore une aide adaptée, conformément à la Convention n° 190 de l'OIT sur la violence et le harcèlement au travail ;

- l'Accord européen signé le 7 juin 2023 avec le CEE sur le dialogue social et le bien-être au travail. Cet accord sous la responsabilité de la direction Ressources humaines, a été communiqué à tous les salariés du Groupe. Il contribue au bien-être au travail au sein de Kering en permettant aux salariés de mieux comprendre les dimensions et composantes détaillées associées (le droit à la déconnexion, l'équilibre de vie professionnelle / personnelle, la préservation de leur santé) et les incite à mobiliser le dialogue social pour y contribuer. L'association du dialogue social pour contribuer au bien-être au travail dans le cadre de ces négociations constitue l'un des deux principes de l'Accord signé par Kering avec le CEE.

La mise en œuvre de ces politiques relèvent de la responsabilité de la Directrice Groupe des Ressources humaines.

Parmi les politiques applicables dans le Groupe, figurent également la Politique en matière de droits humains (cf. section 3.1.7.1), sous la responsabilité de la direction Juridique, plaçant le respect et la protection des droits humains, aussi bien pour l'ensemble des salariés du Groupe que pour les salariés des chaînes d'approvisionnement de ses maisons, au cœur des engagements éthiques et du programme de conformité de Kering.

Parallèlement, Kering s'engage à promouvoir la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux et révisera d'ici 2026 sa politique hygiène et sécurité de 2019. Ce nouveau cadre Santé, Sécurité et Bien-Être au travail intègrera notamment la gestion d'événements exceptionnels tels que les pandémies sanitaires et conflits géopolitiques, relayera les actions menées par le Groupe depuis de nombreuses années sur le bien-être au travail, la santé et sécurité et intégrera la cartographie des risques réalisée en 2024 dans le cadre du devoir de vigilance ainsi que la procédure liée au mécanisme d'alerte éthique et conformité. Les salariés, les personnes travaillant sur les sites ainsi que les visiteurs du Groupe seront couverts par ce nouveau cadre.

3.1.3.2 Dispositifs et actions salariés

Afin d'offrir des conditions de travail décentes et respectueuses à l'ensemble de ses salariés, le Groupe et ses maisons mettent en place des politiques proactives et progressistes, complétées par des procédures et initiatives variées. Dans l'Accord signé avec le Comité d'entreprise européen sur le dialogue social et le bien-être au travail de 2023, Kering s'engage à maintenir un environnement sûr et sain, favorable à la productivité et à l'engagement des salariés. En parallèle, Kering veille au respect de la liberté d'association et du dialogue social, favorisant une collaboration ouverte entre la direction et les salariés.

Dialogue social

Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social à travers ses instances représentatives du personnel au niveau français et européen, au sein des maisons et du Groupe. Par le biais de ces instances, les représentants du personnel sont impliqués dans la stratégie économique, commerciale et sociale du Groupe, échangent avec les membres de la Direction générale et bénéficient de formations et de l'appui d'experts externes. La démarche de négociation menée par Kering sur le dialogue social et le bien-être au travail se place au cœur de la stratégie Ressources humaines du Groupe et rend possible la co-construction de plans d'actions avec les différentes entités pour compléter les initiatives locales avec le soutien des instances dirigeantes.

1. Le Comité d'entreprise européen 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. Le CEE se réunit deux fois par an, en session plénière de deux à trois jours avec la Direction du Groupe. Le CEE est doté d'un Comité restreint qui se réunit plusieurs fois par an et d'une Commission RSE réunie pour la première fois en 2023 et une fois en 2024.

La finalité principale du CEE est de rester un acteur de l'évolution du dialogue social européen, entre des pays dont les réalités et les pratiques sociales peuvent être différentes. Instance transnationale créée au niveau du Groupe, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existantes, dans le cadre de prérogatives d'information et de consultation qui lui sont propres. Les échanges au sein du CEE permettent aux représentants des salariés d'acquérir une meilleure connaissance et compréhension de l'organisation, de la stratégie et des enjeux du Groupe, présentés chaque année par le Président-Directeur général de Kering et d'autres membres de la Direction générale.

Kering informe les représentants du personnel sur les thématiques développement durable lors des réunions plénières ou des formations dédiées, tels notamment, la procédure de contrôle interne et de gestion des risques, la Stratégie Développement durable, etc. Les membres du CEE suivent une formation économique et sociale à chaque renouvellement de mandature et sont aidés tout au long de l'année par des experts.

En 2023, Kering a souhaité dispenser la formation des managers sur le bien-être au travail à tous les membres du CEE, en français,

en anglais et en italien. En 2024, un panorama des Directives européennes sociales applicables au Groupe a été présenté et discuté avec les membres du CEE.

Kering a également organisé une formation sur les enjeux de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises et les nouveaux espaces de dialogue social en juin 2024. Cette formation a permis de partager les ambitions du Groupe sur le dialogue social européen associé à la Stratégie Développement durable du Groupe et de détailler les enjeux de la Directive CSRD et les standards de reporting de durabilité. Enfin, les travaux de préparation des premiers états de durabilité du Groupe ont été présentés lors de la Commission RSE du CEE réunie le 5 décembre 2024. Kering y a présenté les trois nouvelles politiques RH rédigées pour réaffirmer son rôle essentiel pour créer un environnement de travail sain et inclusif, pour préserver le savoir-faire et l'artisanat et aider les salariés à développer leurs compétences.

Cette implication, ce partage et ces formations conçues pour les membres du CEE sont primordiales pour développer les compétences de ses membres, lesquels sont associés régulièrement depuis près de 25 ans aux enjeux financiers, économiques et aux innovations sociales de Kering.

2. Le Comité de Groupe France Kering

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2023, le Comité de Groupe France Kering est, comme le CEE, 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 d'une réunion préparatoire entre les membres leur permettant notamment d'être assistés de leurs experts et de poser des questions à la Direction en amont de la réunion plénière annuelle. Une formation économique et sociale de 2 jours a été organisée pour les membres du Comité de Groupe France en 2021 et sera renouvelée en 2025. En 2024, Kering a signé un avenant avec le Comité de Groupe France qui s'est réuni 2 fois sous sa nouvelle mandature.

La promotion de la santé au travail, la gestion des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail

Kering s'engage à offrir à ses salariés un environnement de travail sain et épanouissant, en plaçant la qualité de vie au travail, la prévention des risques psychosociaux et la sécurité au cœur de ses priorités. Cet engagement structuré renforcé par des initiatives des maisons, reflète une volonté constante d'assurer le bien-être et la santé des salariés tout en favorisant une performance durable.

Comme indiqué dans la section 3.1.3.1, Kering est l'un des premiers groupes français à disposer d'un cadre d'actions et d'outils pour prévenir les risques psychosociaux depuis 2010 avec la signature de la Charte d'engagements sur la qualité de vie au travail et la prévention du stress, élaborée avec le CEE.

Ces engagements ont été renforcés par l'Accord signé en 2015 et par celui de 2023 sur le dialogue social et le bien-être au travail, visant à intégrer ces principes dans toutes les entités du Groupe.

Au sein du Groupe et des maisons, plusieurs mesures concrètes ont été déployées pour répondre à ces ambitions :

- un guide sur le bien-être au travail, diffusé auprès des maisons, sensibilise les salariés sur les enjeux de la qualité de vie au travail, la définition des risques psychosociaux et les six facteurs pouvant influencer leur santé, leurs performances et leur satisfaction au travail conformément aux études de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ;
- une Charte sur la déconnexion dans le Groupe annexée à l'Accord signé avec le CEE en 2023 ;
- des formations spécifiques sont dispensées en français, anglais et italien aux managers pour les aider à détecter les signes de mal-être, mener des conversations préventives et à mobiliser les ressources internes et externes appropriées ;

- Kering accorde également une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à l'écoute de ses salariés lors de l'enquête *Kering Employee Listening* (cf. 3.1.2) et d'enquêtes complémentaires organisées dans les maisons. Cette consultation continue des salariés renforce l'adoption de mesures adaptées, comme l'accès à des services de soutien psychologique et légal en Europe, des hotlines disponibles 24h / 24 en Asie, ou encore des plateformes d'assistance au Moyen-Orient ;
- en 2024, un des piliers du plan d'actions issu de l'enquête *Kering Employee Listening* est le bien-être au travail. Kering a ainsi rappelé à tous ses salariés les outils et actions mis en place pour améliorer le bien-être au travail et partager le matériel de prévention à leur disposition ;
- au titre de l'équilibre des temps de vie, Kering offre au minimum 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 locale du travail. La politique de congés payés permet aux salariés de se ressourcer pour mieux s'engager et contribuer dans un environnement de travail positif et équilibré.

En matière de santé et de sécurité, Kering maintient un objectif ambitieux de zéro accident de travail en mettant en œuvre des audits réguliers et des formations approfondies. Les maisons, telles que Gucci et Bottega Veneta, intègrent des normes de certification internationales, notamment SA8000 et ISO 45001, pour structurer leurs démarches.

Engagement des salariés

Le développement de l'engagement des salariés s'inscrit dans les priorités stratégiques de Kering afin de construire une culture commune et de renforcer le sentiment d'appartenance à un Groupe intégré.

Afin d'encourager la culture du dialogue et d'écoute, le Groupe favorise l'information directe de ses salariés via les plateformes internes de communication, via son enquête annuelle d'opinion et d'engagement, l'enquête *Kering Employee Listening* (cf. section 3.1.2), et via des initiatives de volontariat. Par ailleurs, les maisons peuvent aussi réaliser des enquêtes à des niveaux plus locaux. Gucci notamment a créé un dispositif de trois enquêtes « Pulse » par an auprès de l'ensemble de ses salariés (près de 22 000 personnes), sur des thématiques actionnables par les managers de proximité sur leurs périmètres et avec un taux de réponse moyen de plus de 80 %.

Les plateformes internes permettent à tous les salariés de s'exprimer et d'accéder aux informations du Groupe à tout moment et sur tous types de supports. Y sont relayées les principales actions et campagnes de communications internes. Par exemple, Kering a mis en place depuis 2020 des moments d'échanges (*townhall*) entre les dirigeants du Groupe et les salariés, ou des intervenants extérieurs. Ces discussions sont diffusées sur les réseaux pour l'ensemble des salariés et disponibles en rediffusion en quatre langues. Quatre sessions ont eu lieu en 2024, principalement sur les résultats ainsi que les perspectives du Groupe.

De plus, Kering met un point d'honneur à engager tous ses salariés sur les mêmes outils pour faciliter une communication cohérente et alignée sur l'ensemble des régions. C'est pourquoi la plateforme Microsoft *Viva Engage* a été lancée sous forme de pilote en 2024 en Chine continentale et sera étendue à l'ensemble des salariés à partir de janvier 2025.

Les campagnes de communication internes accompagnent la consolidation d'une histoire et d'un langage commun, notamment sur le programme *Giving back* lancé en 2021. Ce programme permet aux salariés basés en France, en Italie et au Royaume-Uni de consacrer jusqu'à 21 heures de leur temps de travail annuel à des actions de bénévolat. En Asie Pacifique, cette initiative se décline depuis 2023 sous la forme d'une *Giving Back Week* pendant laquelle les salariés peuvent participer à des actions de bénévoles auprès d'associations sélectionnées et autour d'une thématique.

3.1.3.3 Cibles

Kering s'engage à réviser sa politique Santé et Sécurité pour la mettre à jour sous la forme d'un cadre Santé, Sécurité et Bien-Être au travail (cf. section 3.1.3.1) ayant vocation à couvrir 100 % des salariés d'ici fin 2026.

Cet objectif a été défini par la direction Ressources humaines.

3.1.4 L'inclusion et la diversité

3.1.4.1 Politiques relatives à l'inclusion et à la diversité

Kering est convaincu que l'inclusion et la diversité sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Dans un environnement où toutes les voix sont entendues, où la contribution de chacun est appréciée, respectée et traitée équitablement, l'innovation prospère.

La politique Inclusion et Diversité (I&D), formalisée en 2024, est mise en œuvre par la direction des Ressources humaines du Groupe. Cette politique s'applique à tous les salariés des maisons et entités de Kering.

La politique I&D a comme objectif de favoriser une culture de l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation et à promouvoir un environnement de travail ouvert, divers et stimulant. Kering démontre son attention à la diversité des profils par leur genre, leur culture, leur origine, leur orientation sexuelle, leur identité de genre, leur âge ou leur situation de handicap, source de richesse et d'intelligence collective.

Au sein de la direction Ressources humaines, une équipe Inclusion et Diversité définit la stratégie et les axes d'engagement prioritaires pour le Groupe et oriente ainsi l'ensemble des maisons. La politique I&D est relayée par une gouvernance dédiée qui comprend une dimension régionale, en particulier aux Amériques et en Asie Pacifique. Kering reconnaît que chaque culture a ses spécificités, ses défis et ses opportunités pour favoriser une inclusion accrue et faire évoluer les mentalités. Cette vision a été reprise en 2023 dans l'Accord signé avec le CEE puisqu'encourager la culture de l'inclusion et de la diversité au sein de Kering fait partie de l'une des composantes du bien-être au travail (cf. section 3.1.3.1). 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 par des représentants de différents directions et régions. Ils ont pour objectif de traduire la stratégie d'inclusion et de diversité du Groupe au sein de leur entité respective, tout en s'adaptant aux différentes cultures et aux besoins locaux.

La politique I&D du Groupe couvre les dimensions stratégiques clés suivantes :

1. l'égalité de genre ;
2. l'égalité des chances et de traitement, quel que soit le profil culturel, l'origine, le milieu socio-économique, l'identité de genre et l'orientation sexuelle ;
3. l'inclusion des personnes en situation de handicap au travail ;
4. la diversité générationnelle au travail.

Kering s'engage également depuis 2017 sur la parentalité, en soutenant les parents et en participant à la diffusion d'une culture égalitaire dans le Groupe. La politique progressiste sur la parentalité, le *Baby Leave*, lancé en 2020, mise en œuvre par la direction Ressources humaines du Groupe et de ses maisons, permet à tous les salariés parents, sans distinction de genre, d'orientation sexuelle, ni de situation familiale, de bénéficier d'un congé parental payé de 14 semaines minimum lorsqu'ils accueillent un nouvel enfant dans les meilleures conditions possibles (maternité / paternité / adoption / partenaire). Cette politique contribue également à lutter contre les stéréotypes de genre auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles postulent à un nouvel emploi, aspirent à une promotion ou souhaitent développer leur carrière.

3.1.4.2 Dispositifs et actions en faveur de l'inclusion et de la diversité

Les actions du Groupe en faveur de l'inclusion et de la diversité s'alignent sur les principes de la politique I&D du Groupe et se concentrent sur les dimensions de la diversité stratégiques pour Kering.

L'engagement de Kering en matière d'inclusion et diversité est reconnu à l'échelle mondiale. En 2024, le Groupe s'est classé 10^e au niveau mondial et 2^e en France dans l'Indice *FTSE Russell Diversity & Inclusion Index*.

Mettre en œuvre une culture d'égalité femmes-hommes

Un accent particulier est mis sur l'égalité professionnelle. En 2010, Kering a été l'un des premiers signataires de la Charte WEPs (*Women's Empowerment Principles*) élaborée par 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.

En 2024, les femmes représentent 58 % des managers du Groupe, 63 % de l'effectif total (63 % en 2023, 62,9 % en 2022, 63,2 % en 2021), 30 % de l'effectif Tech, 46 % du Comité exécutif et 55 % du Conseil d'administration (hors administrateurs représentant les salariés, au 31/12/2024), faisant de Kering l'une des sociétés les plus féminisées du CAC 40.

Le plan d'actions du Groupe en faveur de l'égalité de genre se décline autour de trois axes :

1. Promouvoir une culture égalitaire au sein du Groupe, au travers d'actions de sensibilisation et de programmes de développement dédiés

- intégration de cette culture dans les processus RH et managériaux (recrutement, revue des talents, rémunération). En 2023, dans le cadre de l'enquête *Kering Employee Listening*, le Groupe a adopté le « *Gender Listening Index* » pour mieux comprendre les attentes et le ressenti des salariées et pour mettre en place des actions concrètes visant à améliorer l'expérience employé au sein du Groupe ;
- développement de compétences via des programmes spécifiques, tels que la formation au leadership et le *mentoring* pour soutenir les talents féminins. Depuis huit ans, Kering est associé au programme EVE qui permet à 20 salariées issues des différentes maisons et entités pays du Groupe de participer à des séminaires européens et asiatiques ;
- accélération du déploiement du réseau interne *Women In Luxury* (WIL) en faveur de l'égalité de genre.

Le cadre des actions du réseau WIL comprend l'organisation tout au long de l'année de conférences, de séances de networking à travers les maisons et les régions et campagnes de communication. Le Groupe a également proposé des webinaires sur des thèmes d'intérêt tels que la parentalité, la communication et l'inclusion. Kering Corporate a étendu le réseau WIL dans 11 localités dans différentes régions, y compris Hong Kong SAR, la Chine continentale, le Japon, la Corée, la France, l'Italie, le Royaume-Uni, les Emirats Arabes Unis, les États-Unis et le Mexique. Plusieurs initiatives ont été organisées tout au long de l'année en Europe, Moyen-Orient, Asie Pacifique et Amériques, telles que des conférences et des ateliers sur le développement de carrière, la résilience et l'autonomisation financière. En 2024, Boucheron a également lancé le programme de mentorat *Boucheron Women in Luxury*. Ce programme comprend l'orientation de carrière, le renforcement de la confiance, le *networking*, le développement des compétences et des conseils sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Kering se positionne parmi les entreprises leaders sur l'index égalité France 2024 avec un taux consolidé de 89 points sur 100 pour l'ensemble des entités Corporate et maisons présentes en France.

Gucci a obtenu en 2023 la certification italienne Égalité de Genre, introduite dans le cadre du « Plan National pour la Reprise et la Résilience » (*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*), à la suite d'un audit mené par Bureau Veritas. Cette certification a été accordée sur la base de l'évaluation de 31 indicateurs regroupés en six thèmes : culture et stratégie, gouvernance, processus de gestion des Ressources humaines, opportunité de carrière pour les femmes, égalité des salaires et attention portée à l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. L'engagement de Gucci se traduit par la mise en œuvre d'un plan stratégique sur trois ans visant à promouvoir des initiatives concrètes en faveur de la parité. En 2024, Bureau Veritas a évalué les progrès de Gucci et a confirmé la certification pour sa deuxième année. Enfin, en 2024, la Maison a également remporté le prestigieux prix *Observatory Women and Fashion Award* dans la catégorie *Empowerment : Cultural Policies for Female Career Development*.

2. Encourager l'équilibre des temps de vie au travers d'un cadre commun à tous les salariés qui renforce le bien-être au travail et l'égalité entre les salariés (cf. section 3.1.3.1).

3. Développer des initiatives pour une parentalité exemplaire et inclusive

Les maisons appliquent la politique *Baby Leave* du Groupe (cf. section 3.1.4.1) et développent également des initiatives complémentaires. Gucci, par exemple, propose un programme complet de soutien à la parentalité, incluant le e-module *Moments that Matter* qui guide les managers dès l'annonce d'un nouveau-né par un membre de l'équipe jusqu'à son retour de congé parental ; ainsi que le programme *We are Back* en Italie, qui accompagne les nouveaux parents dans leur retour au travail avec du coaching et des webinaires de groupe. Balenciaga met en place le programme *Baby Leave Come Back* en trois étapes pour accompagner les salariés avant, pendant et après leur congé parental.

Promouvoir une culture inclusive avec un impact au plus près des salariés

Kering s'emploie à mettre à disposition un environnement de travail libre de toute forme de discrimination, harcèlement et violences et à promouvoir une culture inclusive au plus près des salariés.

1. Bannir la discrimination, le harcèlement et la violence

À ce titre, Kering et ses maisons encouragent tous les salariés à signaler tout comportement inapproprié, qui fera l'objet de sanctions disciplinaires et, dans de nombreux pays, de poursuites pénales. Kering et ses maisons veillent à ce que ses salariés aient une parfaite connaissance de leurs droits en la matière, en mettant à leur disposition des politiques internes telles que le Code d'éthique, la Politique en matière de droits humains et le mécanisme d'alerte éthique et conformité du Groupe, ainsi qu'en organisant des séances de sensibilisation et de formation.

Les maisons développent également des initiatives complémentaires, en adéquation avec leur ADN. Alexander McQueen, par exemple, a instauré un code de conduite définissant les principes de comportement et de collaboration attendus au sein de la Maison. Ce code mentionne explicitement le harcèlement, la discrimination et d'autres formes de comportement inacceptables et illégaux sur le lieu de travail. Balenciaga a également introduit les « *Balenciaga Brand Behaviours* », un ensemble de valeurs qui incluent l'inclusion et la lutte contre les discriminations.

2. Sensibiliser les salariés et développer une culture inclusive

Kering et ses maisons organisent des conférences avec personnalités et experts externes, dirigeants internes et met à disposition de ses salariés des formations en ligne sur l'inclusion et la diversité.

Tout au long de l'année, des campagnes de sensibilisation sont déployées autour des journées internationales telles que la journée internationale des droits des femmes, le mois des fiertés, le mois de la diversité et la journée internationale des personnes en situation de handicap.

Afin de promouvoir une culture inclusive pour les personnes LGBTQIA+, le Groupe a adhéré en 2019 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 LGBTI. Depuis 2019, Kering s'est doté d'un réseau interne global « ALL » qui mène des actions de sensibilisation et de *networking*. En 2024, les salariés du Groupe et des maisons ont soutenu et célébré la communauté LGBTQIA+ en participant aux marches des fiertés dans plusieurs villes, notamment à Milan, Londres, New York, Mexico City et Tokyo. Le Groupe a également mené une campagne de communication interne à destination de tous les salariés.

En 2024, Kering et ses maisons ont continué à travailler de concert pour faire de l'art un vecteur pour montrer la richesse de la diversité et le pouvoir de l'inclusion :

- en collaboration avec le cabinet Leadership CQ, le Groupe a développé la formation « *The Canvas : Creators of Inclusion* ». Cet atelier immersif, d'une durée de trois heures, vise à : mettre en pratique des stratégies inclusives au quotidien, identifier les biais inconscients qui peuvent créer des situations d'exclusion accidentelle et devenir un acteur du changement pour une culture d'entreprise toujours plus inclusive. Depuis février 2024, des sessions de formation sont régulièrement organisées à Paris et à Milan à destination de tous les salariés du Groupe. Une adaptation de la formation pour la région Asie Pacifique a également été réalisée et deux sessions ont été organisées à Singapour en août 2024. De plus, des séances de « *train the trainers* » ont été organisées afin de former les salariés à la facilitation de la formation. Ce dispositif, qui permet de former un nombre croissant de salariés, a également pour objectif de valoriser les talents des salariés. D'autres sessions sont prévues à partir de janvier 2025 ;
- Bottega Veneta a poursuivi en 2024 le projet « I&D via Arts », une initiative mondiale, visant à promouvoir la diversité et la multiculturalité à travers l'art. Les membres du comité Inclusion et diversité de la Maison ont organisé une série d'événements pour 400 salariés dans 12 lieux et institutions culturelles du monde entier. Cette initiative sera reconduite en 2025.

Favoriser l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2024, le Groupe compte 780 (1,7 %) travailleurs en situation de handicap (taux de couverture de 84,9 %, hors Royaume-Uni et États-Unis). Kering a réaffirmé son engagement sur ce sujet via l'accord européen *Empowering Talent* signé en 2015.

En 2024, Kering Corporate France a signé le premier accord Handicap agréé avec les organisations syndicales CFDT et CFE / CGC. Ce dernier repose sur cinq axes fondamentaux définissant des mesures concrètes pour améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu professionnel, favoriser leur maintien dans l'emploi, soutenir les aidants et sensibiliser aux enjeux clés.

Cet accord pionnier au sein du Groupe est destiné aux salariés éligibles au sein de Kering Corporate France et relève de la responsabilité de la direction Ressources humaines. Il constitue la première étape vers la création d'un cadre Groupe au niveau européen.

Les maisons mènent également diverses actions de sensibilisation et s'engagent auprès d'associations locales sur le sujet :

- des ateliers de sensibilisation et de formations ont été organisés notamment par Boucheron, Balenciaga et Qeelin ;
- le *Duo Day* : Kering Corporate, Balenciaga et Saint Laurent ont proposé à leurs salariés de participer à l'initiative de sensibilisation *Duo Day* qui permet à des adultes et des jeunes issus des parcours ULIS en France d'expérimenter une journée dans la vie des salariés du Groupe ;
- Gucci a lancé une campagne pour sensibiliser les salariés aux différentes formes de handicap. Gucci Amériques et Gucci Corporate Italie donnent également l'opportunité à leurs salariés de participer à des groupes ressources axés sur le handicap, appelés « *Guccibility* » et « *Accessibility* ». La Maison

a également été désignée en 2024 comme l'un des meilleurs lieux de travail pour l'inclusion des personnes en situation de handicap par le *Disability Equality Index*[®] pour la troisième année consécutive. Elle a obtenu un score de 100 sur 100 et a étendu cette reconnaissance pour inclure le Brésil et le Canada ;

- en Asie Pacifique, Kering Corporate a organisé plus de 20 activités bénévoles dédiées au soutien d'organisations locales. Plus de 380 salariés répartis dans les maisons de 5 pays d'Asie Pacifique y ont participé.

Enfin, les maisons du Groupe en France et en Italie continuent de recourir au secteur protégé, afin de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap. 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 confiés à des prestataires employant des personnes en situation de handicap.

S'engager avec des partenaires pour favoriser l'égalité des chances et la diversité générationnelle

En 2024, le Groupe a noué un partenariat avec l'association 0-93. LAB qui s'attache à démocratiser l'accès aux pratiques des métiers de la mode et des arts visuels aux jeunes d'Aulnay-sous-Bois et des villes voisines. Le Groupe et l'association ont finalisé en janvier 2025 un premier programme de mentorat de six mois encourageant les échanges et le partage d'expériences entre dirigeants du Groupe et jeunes créatifs. En 2025, l'association ouvrira, grâce au soutien de Kering, un espace conçu pour initier les nouvelles générations aux métiers de la mode, les préparer à intégrer des écoles d'art et de design, et les accompagner dans leurs projets créatifs personnels et professionnels. Ce lieu accueillera également un programme d'ateliers associant les équipes créatives de Balenciaga et les jeunes talents de 0-93. Lab.

Balenciaga, depuis quatre ans, apporte son soutien à *Share Africa – Africa Fashion Up*, une plateforme d'actions et de projets visant à promouvoir une Afrique jeune, créative, innovante et écologique en encourageant ceux qui entreprennent et créent en Afrique. La Maison, depuis 2021, déploie également le programme *The Plant* en Italie pour soutenir le processus de recrutement dans leur usine en Toscane. Le programme comprend un centre de formation pour les profils sélectionnés afin d'apprendre des compétences techniques, suivi d'un processus de sélection. Ce programme met l'accent sur la collaboration intergénérationnelle et l'égalité des chances en favorisant l'embauche de personnes ayant le statut de réfugié. Actuellement, 110 personnes sont employées dans le cadre du programme.

Kering Corporate France a signé en 2022 l'accord « Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels » (GEPP) portant sur les mesures en faveur des jeunes, des salariés de plus de 50 ans et de la coopération intergénérationnelle. Cet accord, mis en œuvre par la direction Ressources humaines et sous sa responsabilité, est destiné aux salariés éligibles en France. Kering Corporate s'engage également auprès des associations Télémaque et Énergie Jeunes afin de contribuer concrètement à l'égalité des chances.

Alexander McQueen est également partenaire de l'initiative *The Outsiders Perspective* (TOP), parrainée par le *British Fashion Council*, qui vise à faire entrer des professionnels de couleur expérimentés dans l'industrie de la mode, dans des rôles non liés à la conception, tels que le juridique, le marketing, la finance et les Ressources humaines.

Kering Amériques a étendu son programme de mentorat BOLD pour inclure des étudiants universitaires de divers horizons à travers les États-Unis.

Enfin, d'autres initiatives sont mises en œuvre sur la diversité intergénérationnelle en lien directe avec la préservation et la transmission des savoir-faire (voir section 3.1.6).

3.1.4.3 Cibles

Égalité de genre

Le Groupe s'est fixé pour objectif de continuer ses efforts afin d'atteindre la parité femmes-hommes ainsi que l'équité de salaire, à tous les niveaux hiérarchiques (cf. section 3.1.5.3).

Les objectifs ci dessus ont été établis par la direction des Ressources humaines.

3.1.5 La Gestion des talents et le développement des compétences

3.1.5.1 Politiques et procédures de gestion des talents et développement des compétences

1. Politique de gestion des Talents et du développement des compétences

Cette politique est à destination de tous les salariés du Groupe et autres parties prenantes concernées dans la gestion des Talents et du développement des compétences. Elle repose sur quatre objectifs principaux :

- **Attraction et diversité des talents** : Kering s'engage à assurer un recrutement équitable et inclusif, fondé sur l'expérience et les compétences, en visant la parité femme-homme et en augmentant la représentation des groupes sous-représentés. Le Groupe promeut aussi la diversité et l'inclusion en garantissant des pratiques de recrutement et de rémunération justes et transparentes.
- **Développement et mobilité interne** : la politique encourage activement la mobilité interne et le développement des compétences afin de soutenir l'évolution de carrière de ses salariés à travers l'ensemble du Groupe. Pour ce faire, des programmes de formation et de développement sont proposés, intégrant des processus clés tels que les revues annuelles de performance, l'évaluation des talents et l'élaboration de plans de développement personnalisés. Kering favorise les évolutions de carrière en encourageant les changements de rôle.
- **Rétention et bien-être** : Kering s'engage à développer et retenir ses talents en offrant un environnement de travail stimulant, fondé sur la reconnaissance de la performance et le bien-être des salariés. Le Groupe met en place des initiatives favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, tout en encourageant l'engagement dans des activités communautaires.
- **Continuité et succession** : un processus structuré de revue des talents identifie les talents clés pour les préparer à des rôles stratégiques, assurant ainsi la continuité du Groupe.

Cette politique a été formalisée en 2024 par la direction Ressources humaines de Kering en collaboration avec la direction Conformité et s'appuie sur les outils et processus robustes du Groupe. La Directrice des Ressources humaines supervise son application. Cette politique, en plus de soutenir les objectifs stratégiques de Kering en matière de durabilité, diversité et éthique, établit un cadre structuré pour le développement des talents et la performance durable du Groupe. En parallèle, des discussions sont menées annuellement avec le Comité d'entreprise européen pour discuter des initiatives de formation et de développement professionnel. De plus, une enquête annuelle auprès des salariés évalue leur engagement et recueille leurs retours (cf. section 3.1.2).

2. L'Accord européen 2023 sur le dialogue social et le bien-être détaillé en section 3.1.3.1.

3.1.5.2 Actions pour la gestion des talents et développement des compétences

Gérer et soutenir les talents, favoriser la mobilité et le développement professionnel au sein du Groupe

Développement d'une culture de performance partagée via un process et un outil commun

Le Groupe déploie chaque année pour tous ses salariés éligibles un processus d'entretien (*People Performance and Development Annual Review*) entre l'employé et son manager. Il vise à évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés au préalable et les besoins de développement de l'employé. Cet entretien, qui se déroule entre décembre et mars, renforce l'approche dynamique d'évaluation continue de la performance, en plus des entretiens réguliers (*check-in conversations*).

C'est lors de la synthèse de ces entretiens que sont confirmés ou reconfirmés les talents qui figurent dans les *Talent Reviews*. Ces derniers permettent de partager au niveau du Groupe les talents évolutifs par fonction, leur développement et leur parcours de carrière. Les membres du Comité exécutif de Kering contribuent activement à cet exercice et participent aux réunions de synthèse par fonction. Depuis 2021, l'exercice d'identification a été élargi pour inclure le *retail* afin de soutenir la construction de plans de développements pour les talents et la capacité à anticiper les besoins de l'organisation. Ces *Talent Reviews* permettent d'alimenter un « réservoir » partagé de talents internes pré-identifiés et de préparer les plans de succession pour les positions clés (i.e. membres des Comités de direction Maison). Ce travail est complété par une identification des talents externes, via une veille continue.

Une personne, rattachée désormais à la Directrice générale adjointe en charge du développement des maisons, est dédiée à l'identification et au suivi de talents créatifs dans les maisons du Groupe. Ces plans de succession ont fait l'objet d'une présentation au Comité des nominations du Conseil d'administration. Les processus d'identification des talents, internes et externes, permettent de mettre en place une succession pertinente sur les rôles clés, répondant ainsi aux problématiques de vacances potentielle desdits rôles. En outre l'expertise collective des équipes, notamment les studios créatifs, au sein de chacune des maisons demeure la première garantie d'une continuité de l'activité et de la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, notamment lors des périodes de transition. Une analyse de représentativité femme-homme est systématiquement intégrée à l'exercice de revue des talents et aux plans de succession.

Favoriser la mobilité et les carrières au sein du Groupe et de ses maisons

La mobilité interne est un levier majeur pour permettre le développement des compétences, offrir des perspectives de carrière et donner les moyens à chacun d'évoluer au sein du Groupe. Dans le cadre du dispositif Groupe de mobilité interne, les salariés peuvent postuler à une opportunité dès 18 mois d'ancienneté. Des réunions de la communauté RH sont organisées afin de permettre des échanges réguliers sur les besoins en recrutement et les personnes disponibles, en complément de formation et d'outils dédiés pour l'ensemble de la communauté. Enfin, une campagne de communication sur le réseau social interne soutient ce dispositif. En 2024, plus de 1 400 mobilités internes ont eu lieu, incluant des salariés ayant bénéficié de mouvements entre différentes maisons, à l'international ou même cross-métiers.

Dans le but de promouvoir la mobilité interne et le développement professionnel des salariés, le Groupe a mis au point une plateforme technologique avancée. Cette plateforme, appelée *Talent Match*, s'appuyant sur l'intelligence artificielle, permet aux salariés de visualiser et de planifier leurs parcours de carrière. Elle associe leurs aspirations et compétences aux opportunités actuelles et futures au sein de l'organisation. En 2024, cette initiative a été déployée auprès de 2 600 salariés dans les fonctions de la Finance et des Ressources humaines, répartis sur l'ensemble des pays (excluant la Chine continentale). À la suite des résultats positifs de ce projet pilote, Kering prévoit d'étendre progressivement cette initiative à tous les salariés à l'échelle mondiale.

Impulser une nouvelle dynamique autour de la formation des salariés

En 2024, Kering a consacré un budget de plus de 38 millions d'euros à la formation de ses salariés, ce qui représente 1,26 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année, 621 807 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées. 50 076 salariés (incluant les départs) ont pu bénéficier d'au moins une formation.

Comme mentionné en 3.1.2, le Groupe propose un dispositif complet de formation adapté au contexte des salariés.

Formation régionale pour les salariés et managers effectuée par Kering

- Dans la zone Europe, 576 salariés ont participé aux parcours de formation managériale en français, anglais et italien.
- Dans la zone Asie Pacifique, des programmes sont proposés aux salariés en présentiels dans 9 langues permettant de former plus de 690 salariés.
- Dans la zone Amériques, l'offre s'est étoffée et 11 sessions ont été organisées, permettant de former 170 salariés.

Des formations dédiées aux haut potentiels et dirigeants

Les expériences de développement pour les hauts potentiels et dirigeants réunissent des salariés venant de toutes les régions et toutes les maisons. Elles ont pour but de les préparer aux enjeux de demain et anticiper les changements futurs, mais aussi de les faire progresser sur leur leadership. Cette année, 345 salariés ont pu participer à ces programmes Groupe.

Des académies fonctionnelles adaptées aux besoins métiers

Afin de répondre aux enjeux spécifiques de certains métiers, Kering a développé des académies fonctionnelles (Finance, *Supply chain*, Développement durable, Tech, Ressources humaines...) permettant le développement et la transmission de compétences clés. Ainsi, l'Académie Ressources humaines a développé de nombreux formats permettant plus de 2 300 participations au total :

- nouveaux programmes digitaux sur l'utilisation des outils et la maîtrise des datas ;
- sessions d'échanges avec les Directeurs RH des différentes maisons et des formations pour soutenir les RH de proximité sur des sujets tels que l'accompagnement de carrière et la performance (286 participations) ;
- revue de tous les contenus pour intégrer l'approche de développement par les compétences (200 ambassadeurs formés) ;
- formation des salariés RH sur les impacts de l'intelligence artificielle sur leurs métiers et les leviers d'efficacité ;
- *Kering Elevate*, événement réunissant les communautés RH fonctionnelles (120 participants), pour partager la stratégie RH du Groupe, co-créer l'approche *Talent-first* et son lien avec les compétences, et travailler sur le futur de la fonction en intégrant l'impact de l'IA sur les différents métiers.

Initiatives de formation des maisons

Chaque maison a pour responsabilité de collecter les besoins en formation et d'y répondre de manière locale en plus des initiatives développées au niveau du Groupe. Ainsi, plus de 2 200 initiatives de formations existent, dont les grandes catégories couvrent la formation à destination des salariés dans le *retail*, notamment sur la formation produit et *clienteling* (1 430), la formation technique, notamment pour la production (100), les formations fonctionnelles comme la finance, ou la logistique (140). Il existe aussi des formations à destination plus larges sur les compétences managériales (77), les *soft skills* (108), ou les outils (50). Ces initiatives permettent de former les salariés de manière continue et s'assurer qu'ils soient équipés et mettent à jours leurs compétences en permanence.

Accompagner les changements responsables et la transition juste

Chaque maison accompagne ses salariés confrontés à des changements organisationnels, par exemple lors de l'intégration des salariés des entités nouvellement acquises. Dans tous les pays et pour toutes les maisons, des efforts sont déployés pour préserver l'emploi et la priorité est donnée aux mesures de mobilité volontaire :

- en France, cet accompagnement se traduit par des réunions mensuelles de coordination du développement social. Il s'agit d'une instance rassemblant des responsables RH des maisons, animée par la direction Ressources humaines de Kering, afin de discuter des projets d'organisation et de leurs conséquences RH et proposer des solutions de redéploiement. Elle a également pour objectif d'accompagner les responsables RH lorsqu'un changement organisationnel est susceptible d'avoir un impact sur l'emploi ;
- le Comité d'entreprise européen est également informé des projets du Groupe et des changements organisationnels qui en découlent lors de ses deux réunions plénières annuelles, des réunions extraordinaires des Comités, le cas échéant, et des réunions de son Comité restreint ;
- le Comité de Groupe France est également informé chaque année des projets de changement organisationnel du Groupe.

Par ailleurs, Kering a pris des engagements en faveur de la transition écologique, au travers de sa Stratégie Climat, sa Stratégie Biodiversité et de son Ambition circularité. L'atteinte de ces objectifs doit être porteur d'impact social positif et intégrer pleinement les impératifs socio-économiques, en faveur d'une transition juste, ce qui se retranscrit dans les actions mises en place par le Groupe :

- la préservation et la transmission de savoir-faire cruciaux pour le luxe, en interne comme auprès des artisans dans la chaîne de valeur du Groupe (cf. section 3.1.6.) contribue à la transition juste et participe à la préservation du patrimoine culturel et de techniques artisanales régionales ;
- l'accélération de la transformation du modèle d'affaires du Groupe vers la circularité permet l'adaptation des compétences de ses salariés et de ses fournisseurs à ces nouveaux modèles et la création de nouveaux emplois (création de centres de réparation, nouvelles activités autour de la seconde main, nouvelles expertises). Par exemple, le tannage de certains nouveaux matériaux est réalisé au sein des tanneries du Groupe, permettant l'acquisition de nouvelles compétences en ligne avec les enjeux de la transition écologique tout en capitalisant sur l'expertise et le savoir-faire de ces métiers artisanaux au cœur du modèle du Groupe ;
- la formation joue un rôle clé dans la prise de conscience des enjeux écologiques et l'anticipation des évolutions nécessaires au sein de chacun métier. Le Groupe et ses maisons accélèrent leurs actions en matière de formation et de sensibilisation aux thématiques du développement durable - en particulier auprès des équipes de vente, de design et de *merchandising* - à travers un ensemble d'actions et de communications comme les Fresques du Climat et de la Biodiversité, l'Atelier 2-tonnes.

Définir une politique de recrutement à long terme par le biais de partenariats stratégiques et internationaux

Des parcours pour les « Graduate programs »

Divers programmes de formation pour diplômés, incluant des rotations dans différents postes pour découvrir les divers aspects de l'industrie du luxe sont organisés par le Groupe. Ils comprennent également un programme de formation spécifique pour comprendre les enjeux de l'industrie du luxe et construire leur carrière. Plus de 60 jeunes talents bénéficient de ces programmes inclusifs, qui favorisent la diversité culturelle, socio-économique et générationnelle au sein du Groupe, renforçant ainsi sa marque employeur.

Kering Keys – Retail Chine

Programme de 21 mois incluant une série de rotations dans les boutiques des Maisons. Le programme a commencé en janvier 2022, comptant 13 Graduates sélectionnés parmi plus de 11 000 candidatures.

Kering Keys - Supply Chain

Programme de 24 mois qui permet de jeunes ingénieurs diplômés de se préparer aux métiers de demain dans les fonctions Supply Chain et Logistique tout en leur proposant un parcours de leadership. Lancé en 2021, le programme compte 17 Graduates.

Kering Eyewear - Eye For Talent

Lancé en 2022, Eye for Talent est le premier Graduate program de Kering Eyewear. Ce programme de 24 mois propose 3 rotations, dans différents marchés (Italie, États-Unis et Danemark), incluant une rotation au sein de Lindberg.

Kering Keys – Retail France

Premier graduate program en France dédié aux fonctions retail dans le Luxe. Co-construit avec l'Association Atout Jeunes Universités, ce programme allie découverte des 3 postes dans le retail et formation sur mesure pendant 24 mois. Cette première édition a débuté en septembre 2023, avec une promotion de 18 jeunes talents.

Kering Keys – Management

Programme de 18 mois donnant l'opportunité à de jeunes diplômés maîtrisant une langue asiatique d'expérimenter trois fonctions au siège de Kering sur des postes à responsabilité pour acquérir une connaissance approfondie du Groupe et du secteur. Lancée en 2023, la première édition a accueilli 8 jeunes talents parmi plus de 1 200 candidats.

Gucci Grade

Ce programme dédié au retail inclut plusieurs rotations au sein de différents départements de Gucci (vente, merchandising et service client) dont une expérience en boutique. Il a été élargi en 2022 aux fonctions Supply Chain et Opérations.

Nouer des partenariats stratégiques

Au-delà, Kering poursuit son ambition de nouer des partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design prestigieuses dans le monde entier :

Programme Fashion Values avec le Center for Sustainable Fashion (CSF), partie du London College of Fashion (LCF)

Ce programme de 12 mois allie théorie et pratique sous forme de hackathon. Un prix est décerné en fin d'année sur les thèmes de la nature, la société, l'économie et l'environnement
Plus de 7 400 participants à janvier 2023.

Chaire Durabilité, créée avec l'Institut Français de la Mode (IFM)

Chaque année, environ 1 500 étudiants sont formés aux concepts de durabilité par l'IFM dans le cadre d'un cours obligatoire. Au cours de l'année académique 2023-2024, Kering a consacré 50 heures d'accompagnement au sein du certificat Développement Durable. Par ailleurs, 24 heures de cours, dont 6 heures dispensées par Balenciaga, ont été assurées dans les programmes de formation BSc, MSc, MS et MA. 30 étudiants poursuivent ce certificat pour l'année 2024-2025.

Kering Certificate of Influential Luxury en partenariat avec HEC Paris

Ce programme vise à former et identifier de jeunes talents à haut potentiel qui pourraient rejoindre le Groupe. 50 étudiants ont été formés en 2024.

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 3.1.6.

Recruter les meilleurs professionnels de manière égalitaire et inclusive

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, comme le lancement de la plateforme d'intégration *MyBoucheron* ou le module de recrutement du pilote *Talent Match*. Ce module utilise l'intelligence artificielle et les données pour faciliter l'identification des profils les plus adaptés à chaque poste par les recruteurs et permet d'élargir le vivier de candidats à des profils passifs et internes, offrant davantage d'opportunités aux salariés de Kering. Le projet pilote a été lancé en Italie, aux États-Unis et à Hong Kong SAR et compte à ce jour 130 recruteurs habilités.

Kering a lancé en 2023 la campagne *Dare to Refer*, offrant une prime de cooptation aux salariés lorsque le recrutement de la personne référencée sera abouti. Plus des 2 700 candidats ont été référencés en 2024 avec un taux de recrutement de 16 %.

Aussi, le Groupe s'engage à recruter de manière juste et équitable afin de constituer une main-d'œuvre diversifiée et de favoriser une culture inclusive. Le processus d'acquisition de talents cherche

activement à accroître la diversité à tous les niveaux de l'organisation, à atteindre la parité hommes-femmes à tous les niveaux, y compris aux postes de direction, et à accroître la représentation des groupes sous-représentés. Des formations dédiées pour les recruteurs, managers et référents RH sont ainsi disponibles depuis 2024 et visent à renforcer l'équité à chaque étape du processus de recrutement en se concentrant sur :

- l'adoption d'une approche basée sur les compétences tout au long du parcours d'embauche ;
- l'adhésion aux politiques de confidentialité des données des candidats ;
- la garantie d'un processus de sélection qui limite les préjugés et se base sur les capacités, le potentiel et l'alignement des candidats avec les valeurs de Kering.

Le même programme de formation en ligne sera adapté aux managers recruteurs et sera prêt en 2025.

Les maisons ont aussi mis en place des stratégies de recrutement inclusives complètes, comme le *Hiring Pact* de Balenciaga, qui adopte une approche à 360° pour favoriser une réelle avancée dans le domaine de l'inclusion et de la diversité.

Rémunération et avantages sociaux

Rémunération de la performance

Un lien fort doit exister entre rémunération, contribution individuelle et performance collective. Cet ancrage de la rémunération avec la performance doit se traduire pour toutes les composantes de la rémunération, qu'il s'agisse du salaire de base ou des éléments variables (bonus, primes, intéressement long terme). Ainsi la rémunération de 90 % des salariés 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.

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 hommes / femmes par niveau de responsabilité, opportunité comparée hommes / femmes de bénéficier d'une promotion ou d'une évolution de poste, opportunité comparée hommes / femmes de bénéficier d'une augmentation de salaire. Il est calculé sur une base biannuelle 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.

Certification *Universal Fair Pay*

En 2023, le Groupe a décidé d'aller un niveau plus loin dans l'analyse des écarts de rémunération hommes / femmes en engageant une étude ad-hoc avec un cabinet de conseil spécialisé et indépendant. Cette initiative, conduite de façon globale ainsi qu'à l'échelle de chacune des maisons et des géographies, avait pour objectif d'identifier les éventuels écarts de salaire hommes / femmes ne pouvant être expliqués par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de salaire (comme, par exemple, le niveau d'expérience, le niveau de responsabilité, le domaine professionnel exercé, la localisation de l'emploi, etc).

L'étude a été renouvelée en 2024 et a conclu à un écart de salaire non expliqué de 1,4 % en faveur des hommes, en baisse par rapport à 2023. Ce résultat confirme l'efficacité des actions correctives mises en place. Sur la base de cette nouvelle analyse et du plan d'actions proposé, le *Fair Pay Innovation Lab*, organisme indépendant engagé en faveur de l'égalité de salaire, a décerné, pour la deuxième année consécutive, la certification *Universal Fair Pay* à Kering et chacune de ses maisons. Par ailleurs, Gucci a vu Bureau Veritas renouveler en 2024 sa certification Égalité des Genres (cf. section 3.1.4.3).

Rémunération et engagement social

Kering réalise depuis 2021 une étude globale de façon à définir et actualiser, pour chacun des pays dans lesquels le Groupe opère, les standards Kering permettant de garantir un niveau de vie décent à chaque employé 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 initialement 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. Kering est également devenu partenaire stratégique de *WageIndicator Foundation*, qui a publié en 2024 la première base de données publique de référence en matière de salaire décent. Afin d'améliorer la robustesse des indicateurs concernant le niveau de vie décent dans chaque pays, Kering intègre les seuils publiés par *WageIndicator* dans les analyses.

Le Groupe procède à une mise à jour annuelle de la comparaison entre salaires effectifs et les standards Kering afin de tenir compte de l'évolution du coût de la vie dans tous les pays. Les éventuels écarts à combler sont communiqués, pour action, à chacune des maisons. L'engagement de Kering de garantir un niveau de vie décent à chaque employé et à sa famille a été repris dans l'accord signé avec le CEE en 2023.

Dans un souci de juste partage de la valeur et de la richesse créée, avec et par les salariés du Groupe, Kering a lancé en 2022 son premier plan d'actionnariat salarié *KeringForYou*. Ce programme a été proposé aux salariés du Groupe basés en France, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Chine continentale, à Hong Kong SAR, au Japon et en Corée du Sud, représentant 80 % de l'effectif total de Kering.

La rémunération des dirigeants

Parmi les instances dirigeantes de Kering, les rémunérations de 300 personnes sont particulièrement suivies par la direction des Ressources humaines Groupe et ce, afin d'en garantir la cohérence interne et la compétitivité au regard des pratiques des entreprises du secteur.

La structure de la rémunération des dirigeants (parts respectivement dédiées au salaire de base et aux éléments variables court et long termes) est définie par le Groupe. Elle diffère en fonction du niveau de responsabilité du poste tenu. La politique de variable court terme (bonus annuel) vise à récompenser l'atteinte d'objectifs, pour partie financiers et pour partie non-financiers, 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 profitabilité (résultat opérationnel courant) et à la qualité de la gestion de la trésorerie des maisons et du Groupe (cash-flow libre opérationnel). 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.

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.

Les avantages sociaux au sein du Groupe

Au-delà de la rémunération monétaire, Kering a toujours attaché une grande importance à la protection sociale offerte à ses salariés en matière de santé, de prévoyance et de retraite ainsi que, de façon plus générale, à leur bien-être. Aussi, la totalité des salariés disposent d'une protection sociale selon les 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 complémentaires se situant au niveau des meilleures pratiques de chaque pays. Ces dispositifs, évoluent régulièrement pour mieux répondre aux attentes des salariés. C'est par exemple le cas en France où une refonte globale des dispositifs d'épargne, retraite, santé et prévoyance a eu lieu en 2022 pour offrir des garanties plus adaptées. Au-delà des dispositifs de base, les programmes en place prennent souvent la forme d'une offre en matière de bien-être, d'activités sportives, de loisirs, de transport ou d'aide à la famille. Dans toute la mesure du possible, ces avantages sont disponibles de façon flexible et peuvent être sélectionnés selon les besoins de chacun. C'est l'esprit qui a présidé la mise en place, dès 2020, d'un programme de *Flex Benefits* en Chine continentale pour les salariés de Gucci.

3.1.5.3 Cibles et indicateurs de performance

Les cibles ci-dessous ont été définies par la direction Ressources humaines.

Mobilité interne

Kering prévoit de continuer à augmenter son taux de mobilité interne et de le faire évoluer de 6 % en 2024 à 7,5 % d'ici à 2026.

Chez Kering, la définition de la mobilité interne est la suivante : nombre de personnes ayant changé de poste (verticalement ou horizontalement) divisé par le nombre total de salariés éligibles à la mobilité interne. L'éligibilité à la mobilité interne est déterminée sur la base d'une ancienneté minimale dans le poste actuel et en fonction de résultats de performance acceptables.

En parallèle le Groupe se donne comme objectif un déploiement de la plateforme *Talent Match* avec une adoption de 55 % des salariés concernés (toutes fonctions excluant retail, design et opérations industrielles) d'ici fin 2026. Aujourd'hui le taux d'adoption du pilote sur les fonctions Ressources humaines et finance (excluant la Chine continentale) est de 82 % (le taux d'adoption correspond au nombre de salariés ayant créé leur profil sur la plateforme).

Recrutement

La formation en ligne *Recruiting@Kering* est disponible pour tous les salariés RH concernés par des activités de recrutement

depuis octobre 2024, avec pour objectif d'en certifier 65 % d'ici la fin de 2025.

Le même programme de formation en ligne sera adapté pour les managers recruteurs impliqués dans les activités de recrutement pour leurs équipes et sera prêt en 2025. Il sera accessible à tous les managers d'équipe de Kering, avec pour objectif de former 40 % des managers d'équipe en 2025 et 2026.

Formation

En 2025, l'objectif est de déployer le nouveau parcours managérial dans les trois régions. Ces formations sont ouvertes à tous les managers et chaque maison a accès au catalogue permettant de les inscrire à une ou plusieurs formations.

Comme mentionné en section 3.1.2. la direction de Formation et développement du Groupe va se concentrer sur l'évaluation de l'impact de ses dispositifs. Aussi, il est prévu de lancer en mars 2025 une enquête évaluant la perception des initiatives de formation et de développement auprès de l'ensemble des salariés.

Rémunération

En matière de rémunération, le Groupe se fixe deux objectifs :

- un écart ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes maximal de 1,5 %, mesuré sur un périmètre mondial ;
- 100 % des salariés Kering touchant une rémunération supérieure à l'*adequate wage*.

En 2024, l'écart de salaire ajusté est de 1,4 % en faveur des hommes. Kering s'engage à poursuivre les actions nécessaires à la réduction maximale de cet écart (cf. certification *Universal Fair Pay* pour le périmètre et méthodologie).

En 2024, aucun salarié Kering n'est en dessous de l'*adequate wage* tel que défini par les ESRS.

3.1.6 Préservation des expertises et savoir-faire artisanaux

3.1.6.1 Politiques et procédures relatives à la préservation des expertises et savoir-faire artisanaux

1. Politique de préservation des savoir-faire et de l'artisanat

Cette politique est à destination de tous les salariés mais aussi des fournisseurs et autres parties prenantes (artisans) concernés dans la préservation des savoir-faire et de l'artisanat. Ce document a pour objectif d'assurer la préservation, la promotion et l'amélioration du savoir-faire utilisé au sein de Kering et de ses maisons. En maintenant des normes élevées en matière de compétences artisanales, elle vise à protéger le patrimoine culturel, à soutenir les communautés locales et à préserver la qualité et l'exclusivité qui définissent les produits de luxe des maisons du Groupe. Cela garantit que les compétences et l'expertise uniques des artisans soient transmises de génération en génération, préservant ainsi l'authenticité et la qualité des produits des maisons. Kering et ses maisons s'efforcent de développer des relations durables avec leurs fournisseurs dans un esprit de confiance et de collaboration continue (cf. section 4.2).

Cette politique, formalisée en 2024, est mise en œuvre par la direction Ressources humaines en collaboration avec la direction du Développement durable et de la direction Conformité et s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe. Elle a pour objectif de s'assurer que des processus et des audits réguliers sont en place, en partenariat avec les maisons, pour préserver l'artisanat et leur savoir-faire.

2. Code d'éthique, Charte Fournisseurs et Principes de développement durable

Kering exige de ses fournisseurs qu'ils se conforment à ses principes de développement durable et à sa Charte

Fournisseurs. En y adhérant les fournisseurs et sous-fournisseurs s'engagent à ne pas contribuer à l'abandon des traditions artisanales et des communautés qui les soutiennent.

3. Politique en matière de droits humains

La Politique en matière de droits humains rappelle l'engagement du Groupe en matière de conservation du savoir-faire traditionnel et de la préservation de l'héritage culturel des communautés locales. Dans cette dynamique, le Groupe contribue à la création d'emplois dans les régions ayant vu naître ses savoirs-faire et réalise des collaborations et apporte son soutien financier auprès de certaines structures afin d'œuvrer à la préservation de cet héritage culturel.

3.1.6.2 Actions pour la préservation des expertises et savoir-faire artisanaux

Étant donné la diversité des savoir-faire au sein des maisons, le périmètre des actions en faveur de la préservation de l'artisanat et leur champ d'application est principalement à la main des maisons. Ces dernières investissent dans la préservation de l'artisanat et l'amélioration de la qualité des produits tout en promouvant la créativité dans tous leurs segments de produits, au-delà des matières premières utilisées dans les collections. Elles sont structurées autour des piliers suivants et respectent un cadre Groupe :

- l'archivages des techniques et des savoir-faire propres à chaque maison ;
- les partenariats externes avec les écoles et les institutions ;
- La formation des artisans ;
- l'audit (cf. section 3.2.1.3) et le soutien des fournisseurs (cf. section 4.2) ;
- la collaboration avec les communautés locales d'artisans.

Archives et documentation des savoir-faire et techniques

L'archivage et la documentation jouent un rôle essentiel pour préserver le patrimoine, le savoir-faire et la créativité. Ces pratiques permettent de consigner dans une base de données les techniques artisanales, choix de matériaux et processus de création, garantissant ainsi la sauvegarde des traditions qui forment l'identité des maisons. En conservant des archives riches et accessibles, Kering honore l'héritage des artisans tout en inspirant de futures créations, assurant ainsi un dialogue continu entre le savoir d'hier et l'innovation d'aujourd'hui.

À titre d'exemple, le service des Archives de Balenciaga - riche de plus de 70 000 œuvres - est dédié à la préservation, la conservation, la transmission et l'enrichissement des collections de Balenciaga. Lieu d'études et de recherches pour les équipes créatives mais aussi du monde muséale et scientifique, ce service met en place différentes politiques (photographiques, acquisitions, restaurations) dans le but de faire rayonner l'œuvre de Cristobal Balenciaga et de ses contemporains.

Enfin, en 2024, Qeelin a débuté l'archivage photo systématique de ses pièces de joaillerie fine afin de conserver l'histoire de la Maison.

Partenariats stratégiques avec des universités et des écoles internationales

Le Groupe met l'accent sur le partage de l'expertise et la transmission à l'échelle internationale à travers une politique de partenariats académiques noués avec les écoles de design, de commerces et des formations universitaires. Il s'agit notamment de partager les expertises propres au secteur du luxe et 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 dans la section 3.1.5.2.

Les bourses d'études et les subventions jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des futurs talents de la mode et de la joaillerie de luxe. Le Groupe et ses maisons, profondément engagés à soutenir la nouvelle génération et les organisations à but non lucratif, investissent dans des programmes de bourses pour encourager et propulser des parcours prometteurs. Le programme Gucci *Changemakers North America* illustre cet engagement en offrant aux étudiants de premier cycle l'opportunité de tracer leur propre voie dans l'industrie du design et de la mode. Ces initiatives incarnent l'engagement du Groupe à accompagner la relève et à construire un avenir où l'innovation et l'artisanat d'excellence continuent de rayonner.

Transfert des compétences, formation et apprentissage

Afin de garantir la préservation et la promotion des savoir-faire d'excellence au cœur de leurs métiers, certaines maisons développent des programmes de formations ainsi que des écoles professionnelles dédiés avec le soutien de partenariats locaux et de corporations d'artisans. Ces dispositifs professionnels concourent à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant et assurent la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux.

Les programmes et formations peuvent être le fruit d'écoles ou instituts créés par les maisons :

- lancée en 2018, l'École de l'Amour / Gucci ArtLab identifie deux domaines clés pour le cœur de métier de Gucci : la conception des produits et des processus de production pour la maroquinerie et les chaussures (*Scuola dei Mestieri*), ainsi que les opérations spécifiques de fabrication dans ces catégories (*Scuola di Fabbrica*). Depuis 2018, il y a eu 48 participants à la *Scuola dei Mestieri* et 286 participants pour la *Scuola di Fabbrica*. Par sa collaboration avec l'*Instituto Secoli de Novara* dédié à la couture (30 participants en 2024), la Maison a aussi lancé une école de couture pour les prototypistes. Il s'agit d'un module technique d'un an créé pour attirer et former les jeunes au prototypage de vêtements de luxe et de préserver le précieux savoir-faire qui distingue le *Made in Italy* ;
- l'*Accademia Labor et Ingenium* a été lancée en 2023 par Bottega Veneta. Cette école permet aux nouveaux salariés de la Maison ainsi qu'à des étudiants d'apprendre auprès de maîtres artisans via des formations, ateliers et cours (79 participants en 2024). Ce programme propose également des parcours d'*upskilling* et de *reskilling* pour les salariés de la Maison. Le nom est inspiré des valeurs fondatrices de la marque, telles qu'elles apparaissent dans son blason d'origine : *Labor* et *Ingenium*, c'est-à-dire « Artisanat et Créativité » ;
- en septembre 2024, Brioni a réouvert la *Scuola di Alta Sartoria Nazareno Fonticoli* à Penne, dans la région des Abruzzes. Cette nouvelle édition accueillera 16 étudiants, qui bénéficieront d'une formation aux meilleures pratiques pour devenir les tailleurs de demain. Il s'agit d'un parcours de 2 ans et de 1 300 heures s'appuyant sur l'expertise de la Maison ainsi que sur celle des artisans locaux.

D'autres maisons ont développé des partenariats ou des collaborations avec des instituts de renom :

- le partenariat entre Boucheron et la Haute école de joaillerie en France : la promotion 2022-2025 est composée de 45 étudiants, préparant le Certificat supérieur de joaillerie et le Bachelor en design de bijoux ;
- Saint Laurent Couture Institute pour le prêt-à-porter : ce programme est un cours de six mois, destiné aux étudiants en mode avancés et aux salariés de la Maison, qui a été développé en partenariat avec l'Institut français de la mode (IFM). Il s'agit pour Saint Laurent d'encourager les talents et d'innover en développant des collaborations transversales (111 participants en 2024) ;

- *Pomellato Virtuosi* est une académie de formation créée en 2018 en partenariat avec *Galdus Goldsmith Academy*, école d'orfèvrerie. Les formations, s'étalant sur 3 à 7 ans, couvre les compétences techniques et transversale et comprend des ateliers, des stages et des opportunités d'insertion au sein de la Maison. Depuis 2018, plus de 500 étudiants ont reçu cette formation de la part d'artisans de Pomellato.

Innovation et adaptation – *upskilling*

Intégration des nouvelles technologies

Kering et ses maisons s'engagent à préserver l'artisanat et les savoir-faire traditionnels tout en plaçant l'innovation et la créativité au cœur de leur démarche. Elles veillent à former leurs salariés aux nouvelles techniques de production et à garantir une utilisation optimale des technologies. Ces dernières contribuent non seulement à faciliter la transmission des savoir-faire, mais aussi à améliorer les conditions de travail en réduisant les tâches à faible valeur ajoutée. À titre d'exemple, les équipes de Design d'Alexander McQueen utilisent une imprimante 3D pour les échantillons de chaussures. Cette technologie a amélioré la vitesse d'échantillonnage et permet aux designers et fournisseurs de se concentrer plus efficacement sur leurs compétences et leur métier. La direction Ressources humaines de Brioni a investi dans des lunettes 3D afin que les tailleurs du monde entier puissent apprendre certaines techniques à distance.

Modes de production durables

Afin de garantir la pérennité de son savoir-faire, il est essentiel pour Kering d'introduire des modes de production plus durables, alliant tradition et innovation. En investissant dans des processus de production plus efficaces, en favorisant l'utilisation optimale des ressources (cf. section 2.5) et en sensibilisant ses salariés aux enjeux environnementaux, le Groupe participe activement à un modèle de création plus éthique, où l'excellence artisanale se conjugue avec la préservation des Ressources naturelles.

Par exemple, depuis 2020, Balenciaga renforce son engagement en organisant des initiatives concrètes de sensibilisation et de formation à la durabilité. En 2024, 10 sessions de formation sur l'approvisionnement en matières premières et 5 sessions sur les pratiques sociales ont été organisées, chacune réunissant approximativement 200 participants.

Contrôle qualité et l'engagement durable des fournisseurs

Contrôle Qualité

Kering effectue des audits et des inspections périodiques pour vérifier la conformité des produits aux normes de qualité et aux exigences de certification.

Au niveau du Groupe, les équipes chargées de la conformité des produits aident les maisons à développer et à distribuer des produits conformes aux exigences légales de chaque marché ainsi qu'à la liste des substances à usage restreint pour les produits (PRSL) et à la liste des substances à usage restreint dans le processus de manufacture (MRSL) du Groupe. Le laboratoire de test et d'innovation (TIL) soutient les activités de test et de résolution de problèmes ainsi que les projets de R&D des maisons (cf. section 3.4.3).

Engagement des fournisseurs

Pour s'assurer de la pleine conformité de ses principaux fournisseurs et leurs sous-traitants aux exigences contractuelles du Groupe, Kering les évalue régulièrement grâce à un système de contrôle robuste combinant des pratiques d'audit et d'évaluation des risques (cf. section 3.2.1.3).

Support aux communautés locales

Kering joue un rôle dans la vie des communautés où ses sites se situent et travaille à la prévention et à l'atténuation des impacts négatifs créés par ses activités ou auxquels il contribue (cf. section 3.3.3).

3.1.6.3 Cibles et indicateurs de performance

Kering n'a pas d'objectifs spécifiques ni de cibles en matière de préservation de l'artisanat, mais s'appuie sur ses maisons pour mettre en œuvre des actions et des initiatives visant à protéger et à développer leur artisanat et savoir-faire unique.

Par le biais d'une enquête interne annuelle, Kering recueille des informations pertinentes pour s'assurer que toutes les maisons poursuivent et améliorent en permanence leurs actions en faveur de la préservation de l'artisanat et du savoir-faire. Cette enquête recueille des détails sur leurs initiatives et formations.

3.1.7 Le respect des droits humains dans les opérations directes

3.1.7.1 Politiques en matière de droits humains

Le respect et la protection des droits humains et des libertés fondamentales des salariés du Groupe, ainsi que des salariés extérieurs employés par les partenaires ou prestataires de services avec lesquels le Groupe et / ou ses maisons maintiennent une relation directe, est au cœur des engagements éthiques, RH et de conformité de Kering :

- le Code d'éthique constitue la pierre angulaire des engagements de Kering en matière d'éthique et de droits humains. Il réaffirme avec force l'engagement du Groupe pour le respect des droits humains des salariés, quel que soit leur statut (salarié à temps plein ou à temps partiel, pour une durée déterminée ou indéterminée, extérieurs ou occasionnels) ;
- la Politique en matière de droits humains, élaborée et mise en place par la direction Conformité en collaboration avec plusieurs directions dont les Ressources humaines et le Développement durable, couvre l'ensemble des opérations de Kering et opérationnalise les engagements concernant le respect des droits humains formalisés dans le Code d'éthique vis-à-vis des salariés de Kering. Cette Politique entend clarifier les grands attendus du Groupe et affirmer publiquement son engagement en matière de respect des valeurs éthiques, des droits humains, de la conformité et de l'environnement. Kering s'engage à proposer un espace de

travail qui respecte les normes internationales en matière de droits humains au sein de ses locaux, qu'il s'agisse de bureaux, d'ateliers, de boutiques, de sites de production ou de plateformes logistiques. Cela inclut à premier titre, l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, la liberté syndicale dans le respect des lois et réglementations locales, la liberté d'expression pour tous les salariés du Groupe, l'instauration d'un environnement de travail égalitaire, sain et sécurisé, dénué de toutes violences ou discriminations ;

- la Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins vise à garantir le respect de plusieurs principes majeurs en matière de droits humains et l'amélioration des conditions de travail des modèles. Elle est adjointe par les maisons aux contrats avec les agences ;
- enfin, les publications du Groupe en matière de droits humains, notamment le *Modern Slavery Statement* et le *Conflict Minerals Statement*, ainsi que les Principes de développement durable s'agissant des aspects sociaux et environnementaux liés aux droits humains, complètent ce corpus.

L'ensemble de ces documents sont accessibles en ligne par les salariés du Groupe.

3.1.7.2 Actions pour assurer le respect des droits humains

Les actions de Kering en faveur du respect des droits humains s'inscrivent dans le cadre d'une amélioration continue du programme de conformité à travers la mise à jour des cartographies des risques (anti-corruption et en matière de droits humains et devoir de vigilance), les revues de conformité et les audits internes. Kering renforce la sensibilisation aux droits humains au travers de l'intégration d'un volet relatif à cette thématique dans le e-learning « *Ethics and Compliance* ».

Évaluation des risques en matière de droits humains et devoir de vigilance

Une nouvelle évaluation plus approfondie des risques visés par la loi sur le devoir de vigilance a été menée en 2023 et 2024 afin de savoir si, et dans quelle mesure, ces risques avaient évolué depuis 2021. La réalisation de cette mise à jour de la cartographie des risques en matière de droits humains et devoir de vigilance, ainsi que l'élaboration du Plan de vigilance afférent ont impliqué la participation d'un nombre significatif de parties prenantes internes (appartenant notamment aux fonctions Ressources humaines, Développement durable, Juridique, Conformité, Audit et Opérations de Kering et des maisons) et l'assistance de conseils juridiques externes, ce qui a contribué à assurer une indépendance et une expertise adéquate. Cet exercice a été mené sur deux années et il s'est fondé sur l'entretien de 155 salariés du Groupe, et l'analyse de près de 2 000 documents et d'une notation à l'aide de 56 indicateurs préparés par des tiers afférents aux risques évalués (notamment des experts reconnus des droits humains). Il a donné lieu à la définition d'un plan d'actions pour optimiser les pratiques et les contrôles en matière de droits humains.

Ce dispositif a été complété par :

- une revue de conformité complète de la Maison Creed, récemment acquise par le Groupe, incluant les aspects en matière de droits humains et la définition d'un plan d'actions spécifique ;
- une présentation de la part de la direction Conformité des résultats de la cartographie droits humains et devoir de

vigilance menée en 2023 et 2024 au Comité d'entreprise européen et au Comité d'audit ; elle incluait également les récentes actualités en matière de devoir de vigilance et la méthodologie utilisée lors de cet exercice ;

- les mises à jour annuelles du Plan de vigilance du Groupe et des *disclosures* Groupe *Modern Slavery Statement* et *Conflict Minerals Statement*, pour notamment répondre à la nouvelle réglementation canadienne en matière de travail forcé.

Enfin, la direction Conformité, en collaboration avec la direction Ressources humaines, a également mis en place un dispositif de recueil et de traitement des signalements, accessible conformément à la loi n° 2017-399 sur le Devoir de vigilance, la loi Sapin II ainsi qu'aux dispositions de la loi n° 2022-401 dite « loi *Waserman* » cf. section 4.1.2.2.

Formation annuelle obligatoire *Ethics and Compliance*

Réalisée annuellement, la formation e-learning *Ethics and Compliance* est obligatoire pour tous les salariés du Groupe et elle est constituée de modules couvrant différents sujets d'éthique, de conformité et de droits humains. En 2024, cette formation a couvert des enjeux comme celui du respect des droits humains par les prestataires externes au sein d'une boutique du Groupe ou par un fournisseur sur son site de production. Le dispositif de formation offrait la possibilité aux salariés de choisir entre trois profils, de manière à traiter les enjeux correspondants à leur fonctions (production, retail et *corporate*) et de bénéficier de scénarios de risques et d'explications adaptés. Plusieurs communications ont été réalisées par les membres du Comité exécutif et par les Présidents-Directeurs généraux des maisons au sujet de cette formation, qui a été suivie par 98,3 % des salariés du Groupe.

Une formation générale relative aux droits humains et aux actualités en lien avec le devoir de vigilance a également été conduite auprès de l'ensemble du réseau conformité du Groupe et à l'attention du Comité de développement durable.

3.1.7.3 Cibles

Kering s'est fixé l'objectif que plus de 90 % de ses salariés éligibles suivent annuellement le e-learning *Ethics and Compliance*.

3.1.8 Indicateurs liés aux effectifs de l'entreprise

3.1.8.1 Profil du Groupe

Les chiffres suivants sont communiqués en effectifs et non en équivalents temps plein, à la fin de la période de reporting, à savoir au 31 décembre 2024.

Répartition des salariés (effectif) par genre

	2024	2023	2022
Homme	17 278	17 712	17 129
Femme	29 658	30 138	29 072
TOTAL SALARIÉS ⁽¹⁾	46 936	47 850	46 201
Nombre moyen de salariés	47 967	47 169	44 274

⁽¹⁾ Cf. chapitre 6 section 1.6 - note 5

Répartition par genre au sein des instances dirigeantes (effectif)

	% de salariés			Nombre de salariés		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Homme	59,7 %	61,4 %	62,5 %	157	161	170
Femme	40,3 %	38,6 %	37,5 %	106	101	102
TOTAL SALARIÉS	100 %	100 %	100 %	263	262	272

Définition des instances dirigeantes chez Kering : les Bandes F et supérieures sont considérées comme le « Leadership Groupe » ou instances dirigeantes.

Répartition des salariés (effectif) par pays

Pays où Kering compte au moins 50 salariés représentant au moins 10 % de son nombre total de salariés	Nombre de salariés			Nombre moyen de salariés		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Italie	13 728	13 316	13 315	13 838	13 268	12 773
États-Unis	5 389	5 517	4 708	5 512	5 416	4 406
Chine continentale	5 166	5 740	5 897	5 487	5 748	5 769
France	4 731	4 801	4 209	4 773	4 577	3 978

Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par genre au 31 décembre 2024 ⁽²⁾

	Femme	Homme	Total
Nombre de salariés	29 658	17 278	46 936
Nombre de salariés permanents	28 381	16 688	45 069
Nombre de salariés temporaires	1 277	590	1 867
Nombre de salariés à temps plein	27 711	16 916	44 627
Nombre de salariés à temps partiel	1 947	362	2 309

⁽²⁾ Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas inclus dans le reporting social.

Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par genre au 31 décembre 2023⁽²⁾

	Femme	Homme	Total
Nombre de salariés	30 138	17 712	47 850
Nombre de salariés permanents	28 559	16 928	45 487
Nombre de salariés temporaires	1 579	784	2 363
Nombre de salariés à temps plein	28 321	17 346	45 667
Nombre de salariés à temps partiel	1 817	366	2 183

⁽²⁾ Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas inclus dans le reporting social.

Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par genre au 31 décembre 2022⁽²⁾

	Femme	Homme	Total
Nombre de salariés	29 072	17 129	46 201
Nombre de salariés permanents	27 455	16 233	43 688
Nombre de salariés temporaires	1 617	896	2 513
Nombre de salariés à temps plein	27 358	16 775	44 133
Nombre de salariés à temps partiel	1 714	354	2 068

⁽²⁾ Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas inclus dans le reporting social.

Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par géographies au 31 décembre 2024⁽²⁾

	Afrique / Moyen- Orient	Asie	Europe de l'Est	France	Amérique du Nord	Océanie	Amérique du Sud	Europe de l'Ouest (hors France)	Total
Nombre de salariés	1 260	14 476	1 535	4 731	5 809	472	801	17 852	46 936
Nombre de salariés permanents	1 253	14 129	1 424	4 459	5 584	463	792	16 965	45 069
Nombre de salariés temporaires	7	347	111	272	225	9	9	887	1 867
Nombre de salariés à temps plein	1 256	14 419	1 529	4 609	5 650	444	799	15 921	44 627
Nombre de salariés à temps partiel	4	57	6	122	159	28	2	1 931	2 309

⁽²⁾ Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas inclus dans le reporting social.

Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par géographies au 31 décembre 2023⁽²⁾

	Afrique / Moyen- Orient	Asie	Europe de l'Est	France	Amérique du Nord	Océanie	Amérique du Sud	Europe de l'Ouest (hors France)	Total
Nombre de salariés	1 270	15 195	1 616	4 801	5 950	525	832	17 661	47 850
Nombre de salariés permanents	1 264	14 860	1 439	4 510	5 781	512	814	16 307	45 487
Nombre de salariés temporaires	6	335	177	291	169	13	18	1 354	2 363
Nombre de salariés à temps plein	1 262	15 140	1 611	4 666	5 793	487	830	15 878	45 667
Nombre de salariés à temps partiel	8	55	5	135	157	38	2	1 783	2 183

⁽²⁾ Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas inclus dans le reporting social.

Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par géographies au 31 décembre 2022 ⁽²⁾

	Afrique / Moyen- Orient	Asie	Europe de l'Est	France	Amérique du Nord	Océanie	Amérique du Sud	Europe de l'Ouest (hors France)	Total
Nombre de salariés	1 140	15 216	1 724	4 209	5 108	537	760	17 507	46 201
Nombre de salariés permanents	1 132	14 839	1 575	3 937	5 030	523	750	15 902	43 688
Nombre de salariés temporaires	8	377	149	272	78	14	10	1 605	2 513
Nombre de salariés à temps plein	1 140	15 203	1 719	4 101	5 066	494	758	15 652	44 133
Nombre de salariés à temps partiel	0	13	5	108	42	43	2	1 855	2 068

⁽²⁾ Les salariés au nombre d'heures non garanti ne sont pas inclus dans le reporting social.

Profil des effectifs par métier au 31 décembre 2024 ⁽³⁾



⁽³⁾ **Vente** : salariés travaillant en boutique, e-commerce et wholesale. **Production** : salariés travaillant dans les domaines de la production (atelier, tannerie, etc.).

Autres domaines : salariés travaillant dans des fonctions supports et de logistique.

Départs de l'entreprise et taux de rotation

	2024	2023	2022
Nombre de salariés ayant quitté le groupe	9 001	9 875	8 593
Taux de rotation des salariés	19,7 %	22,0 %	20,5 %

Pour l'exercice 2024, sont exclus Creed et Castellani Confezioni S.r.l.

Répartition des salariés (effectif) par âge

	2024	2023	2022
Nombre total de salariés permanents de moins de 30 ans	10 875	12 426	12 415
Nombre total de salariés permanents entre 30 et 50 ans	28 065	27 682	26 369
Nombre total de salariés permanents de plus de 50 ans	6 129	5 379	4 904
TOTAL SALARIÉS PERMANENTS	45 069	45 487	43 688

Formations

	2024	2023	2022
Nombre d'heures de formation	691 031	736 481	647 466
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	14,7	15,4	14,0

Pour l'exercice 2024, sont exclus Creed et Castellani Confezioni S.r.l.

Les données 2022 et 2023 ont été recalculées pour s'aligner avec les définitions et méthodologies de calcul exigées par l'ESRS S1.

3.1.8.2 Dialogue social

Couverture des négociations collectives et dialogue social

Pays de l'Espace Economique Européen (EEE) dans lesquels Kering compte au moins 50 salariés et représentant au moins 10 % du nombre total de ses salariés

Taux de couverture	2024	2023	2022
0-19 %	n.a.	n.a.	n.a.
20-39 %	n.a.	n.a.	n.a.
40-59 %	n.a.	n.a.	n.a.
60-79 %	n.a.	n.a.	n.a.
80-100 %	Italie, France ⁽¹⁾	Italie, France	Italie

⁽¹⁾ 96,5 % des salariés en Italie et 94,1 % des salariés en France sont couverts par des accords collectifs. 100 % des employés sont couverts par une représentation du personnel en France et en Italie - seuls pays avec un nombre significatif de salariés, à savoir au moins 50 salariés en termes d'effectifs, représentant au moins 10 % du nombre total de ses salariés.

Une nouvelle méthodologie de reporting des données relatives à la couverture par les accords collectifs est en cours de mise en place, afin d'accroître la fiabilité de ces données.

Pour l'exercice 2024, toutes les entités du Groupe sont incluses dans le reporting social, à l'exception des entités Creed et Castellani Confezioni S.r.l. Néanmoins, ces dernières ont été intégrées pour les indicateurs d'effectifs et de profils des effectifs. Ces entités sont ainsi exclues des indicateurs de dialogue social, sauf dans les indicateurs de ratios prenant en compte le nombre total de salariés du Groupe. Futura S.r.l. est quant à elle totalement exclue du reporting social de 2024.

Tous les salariés travaillant dans l'Espace économique européen sont couverts par une représentation du personnel dédiée puisqu'ils sont représentés par les membres du Comité d'entreprise européen (CEE) (51 % du nombre total de salariés - stable par rapport à 2023). Kering réunit régulièrement et associés à la stratégie sociale et aux enjeux RSE du Groupe (cf. la section 3.1.3).

Le pourcentage global de salariés couverts par des conventions collectives est de 48,7 %. Il sont principalement localisés dans l'Espace Économique Européen (EEE).

En effet, 89,7 % des salariés travaillant dans l'EEE sont couverts par :

- des conventions collectives liées à l'application de l'accord de 2017. Ce dernier renouvelle le Comité d'entreprise européen représentatif d'un groupe Kering plus intégré et internationalisé et fait évoluer le fonctionnement de l'Instance européenne pour mieux représenter les salariés de Kering ;
- l'accord signé en 2023 avec le CEE sur le dialogue social et le bien-être au travail.

Les salariés travaillant en dehors de l'Espace économique européen sont couverts par les mesures de l'accord sur le dialogue social et le bien-être au travail signé avec le CEE, lequel consacre une portée transnationale au bien-être associé au dialogue social, tel que communiqué à tous les salariés de Kering. Les conditions de travail de tous les salariés du Groupe, en Europe et en dehors de l'Europe, sont régies selon les pays et législations sociales et a minima couverts par les mesures des politiques sociales de Kering lesquelles constituent les standards sociaux du Groupe et sont d'application mondiale (cf. section 3.1.3).

3.1.8.3 La promotion de la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux

En 2024, en matière de prévention des risques, 69 224 heures de formation en sécurité ont été dispensées à 9 329 collaborateurs.

En 2024, 318 accidents du travail avec arrêt ont été enregistrés au sein du Groupe, dont aucun accident mortel en 2024, comme en 2023 et 2022. Ces résultats reflètent les efforts conjoints de Kering et de ses maisons pour créer un environnement de travail sûr et

épanouissant, tout en maintenant une amélioration continue des pratiques.

Ces données sociales sont partagées chaque année avec les représentants du personnel du Groupe et leurs experts.

Nombre de décès et accidents dus à des accidents et maladies professionnels

	2024	2023	2022
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles	0	0	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables	318	288	252
Taux d'accident comptabilisable ⁽¹⁾	3,95	3,6	3,36
Taux de gravité des accidents du travail ⁽²⁾	0,15	0,12	0,09
Taux d'absentéisme global	5,8 %	5,0 %	5,7 %
Taux d'absentéisme maladie	2,9 %	2,6 %	3,2 %

⁽¹⁾ Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées).

⁽²⁾ Taux de gravité des accidents du travail en nombre de jours perdus par millier d'heure travaillées.

Pour l'exercice 2024, sont exclus Creed et Castellani Confezioni S.r.l.

Due à la décentralisation d'un certain nombre de données aux maisons, Kering ne sera pas en mesure de publier cette année le nombre de salariés couverts par le système de management Santé et Sécurité.

3.1.8.4 Rémunération

Indicateurs	2024	2023
Proportion de salariés au-dessus de l' <i>adequate wage</i> *	100 % des salariés Kering sont situés au-dessus de l' <i>adequate wage</i> .	n.a.
Écart de rémunération non ajusté entre les sexes *	15,8 % en faveur des hommes. En moyenne et sans tenir compte des facteurs explicatifs des niveaux de rémunération, indiqués en section 3.1.5.3, le salaire moyen des femmes est inférieur à celui des hommes de 15,8 %.	14,2 % en faveur des hommes. En moyenne et sans tenir compte des fonctions, de l'ancienneté et du lieu de travail, le salaire moyen des femmes est inférieur à celui des hommes de 14,2 %.
Écart ajusté de rémunération entre les sexes *	1,4 % en faveur des hommes. En tenant compte des facteurs légitimes, le salaire moyen des femmes est inférieur de 1,4 % à celui des hommes.	1,6 % en faveur des hommes. Cet écart de rémunération correspond à la différence qui subsiste entre les hommes et les femmes après prise en compte des facteurs légitimes déterminant la rémunération au sein du Groupe.
Rapport entre la plus haute rémunération et la rémunération moyenne des salariés (périmètre mondial) *	190,1	n.a.
Rapport entre la plus haute rémunération et la rémunération médiane des salariés (périmètre mondial) *	253,8	n.a.

* Notes : Les acquisitions récentes (Lindberg, Maui Jim, Creed), soit environ 4 % des salariés, sont progressivement intégrées dans le calcul des indicateurs de rémunération. Les données de calcul sont arrêtées en septembre, mois de référence des analyses, avec une projection des données relatives au dernier trimestre. L'écart de rémunération hommes / femmes est calculé sur le salaire de base hors éléments variables. Le calcul sera étendu à d'autres éléments de rémunération afin de s'aligner avec la définition des ESRS, dans la mesure de la disponibilité des informations. Le ratio de rémunération indique le rapport entre la plus haute rémunération et la rémunération moyenne et médiane des salariés dans un périmètre qui comprend près de 35 700 salariés Kering et ses maisons en France, en Italie, au Royaume Uni, aux États-Unis, en Chine Continentale, à Hong Kong SAR, au Japon et en Corée du Sud (« périmètre mondial »). Cela représente environ 80 % de l'ensemble des salariés Kering dans le monde. Les éléments de rémunération pris en compte sont ceux effectivement payés et sont de même nature que ceux utilisés dans le chapitre 3, section 5.3.1 pour le calcul du Ratio d'équité, comparant le niveau de rémunération du Président-Directeur général à la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société. Les indicateurs sur le salaire adéquat et ratio de rémunération sont publiés à partir de 2024.

3.1.8.5 Incidents, plaintes et impacts graves sur les droits humains

En 2024 :

- Le Groupe n'a pas eu de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux remontées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE sur des questions de discrimination ou de harcèlement ;
- Le Groupe n'a pas eu de cas de non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- aucun incident allégué en matière de droits humains n'a été porté à la connaissance du Groupe par le biais du mécanisme d'alerte.

Le nombre de plaintes (alertes) déposées ainsi que le nombre d'incidents de discrimination (dont le harcèlement) sont reportés via le mécanisme d'alerte éthique et conformité détaillé en section 4.1.2. Du fait de la décentralisation du Groupe et de non consolidation de certaines données issues des maisons, Kering ne sera pas en mesure de publier en 2024 le montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant des incidents et plaintes.

3.2 S2 - Co-construire des chaînes de valeur durables et respectueuses de l'humain

Conscient que sa responsabilité sociale et environnementale couvre, au-delà de ses propres opérations, l'ensemble de ses chaînes de valeur, Kering considère que le respect des droits humains s'applique à chacun : salarié, travailleur des chaînes de valeur ou membre des communautés locales et clients finaux. Les impacts, risques et opportunités identifiés sur les travailleurs de la chaîne de valeur pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

3.2.1 Intérêts et perspectives des parties prenantes et interactions avec le modèle et la stratégie d'entreprise

La cartographie des parties prenantes détaillée en section 1.1.2 décrit la manière dont les opinions, intérêts et droits des travailleurs de la chaîne de valeur sont identifiés et pris en compte dans la définition de la stratégie de Kering et de son modèle d'affaires.

3.2.1.1 Analyse et interactions avec le modèle d'affaires

En se basant sur les définitions des ESRS, les catégories de travailleurs de la chaîne de valeur de Kering couvertes dans cette section rassemblent :

- tous les travailleurs de la chaîne de production amont, depuis la production des matières premières jusqu'à l'assemblage des produits finis du Groupe ;
- tous les acteurs de la chaîne aval liée aux activités de circularité en lien avec les produits de Kering et de ses maisons (revente, recyclage, réutilisation, réparation) ;
- tous les travailleurs de prestataires externes étant amenés à travailler sur les sites du Groupe Kering et de ses maisons (activités de ménage, maintenance, construction, sécurité...), ainsi que les mannequins et modèles participant aux défilés et aux campagnes de communication des maisons.

Il est à noter que :

- les intérimaires ou les travailleurs indépendants contractualisant avec Kering ou l'une de ses maisons sont traités au sein de la section 3.1 ;
- les salariés des Joint-Ventures (JVs) sont également traités dans la section 3.1 si Kering exerce le contrôle (sinon ils sont traités dans cette section) ;
- les populations vulnérables telles que les migrants, les travailleurs illettrés, les femmes et la communauté LGBTQIA+ étant particulièrement exposées à des risques en matière de droits humains sont intégrées dans l'approche de Kering ;
- enfin, 91 % des fournisseurs du Groupe se situent en Europe, et font par conséquent l'objet de réglementations avancées en matière de droits humains et de protection des droits des travailleurs. La cartographie des risques de droits humains réalisée dans le cadre du devoir de vigilance identifie les

géographies et les secteurs d'activités les plus à risque au sein des activités des fournisseurs de rang 1 et des enjeux de matières premières.

De par, (i) la localisation de ses fournisseurs, essentiellement en Europe, (ii) les processus en matière de vérification s'agissant de l'intégrité des tiers (via une plateforme de marché de *risk management* et de *screening*), (iii) de la mise en place et le respect par les fournisseurs du Code d'éthique et de la Politique en matière de droits humains, (iv) les analyses de risques et en particulier la cartographie des risques en matière de droits humains et devoir de vigilance et enfin (v) de la politique de contrôle et d'audits sociaux et de sécurité déployée dans sa chaîne d'approvisionnement, Kering met en œuvre les contrôles nécessaires pour limiter les risques et les impacts potentiellement négatifs pouvant affecter les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et, lorsque des incidents isolés sont identifiés, pouvoir y remédier (cf. section 3.2.1.3)

Par ailleurs, la préservation des expertises et des savoir-faire artisanaux est considérée comme un enjeu clé pour le Groupe s'agissant de la continuité de ses activités et de l'employabilité des acteurs de sa chaîne de valeur dans un contexte de transition juste et de transformation des modèles de production et d'approvisionnement. Cela participe en outre au développement et au renforcement de compétences des travailleurs de la chaîne de valeur. Les IROs relatifs à la préservation des expertises et savoir-faire artisanaux sont traités dans la section 3.1.6.

Kering opère sur le marché du luxe, dont les chaînes d'approvisionnement sont structurées de manière très spécifiques, comme en témoigne la localisation des fournisseurs de la base gérée en central en 2024 :

Portfolio de fournisseurs Taille des fournisseurs Localisation géographique des fournisseurs de Kering en 2024

Plusieurs milliers de fournisseurs de taille réduite en majorité, marché très atomisé, fort savoir-faire artisanal.

Nombre moyen de salariés par fournisseur : environ 67.
Nombre moyen de salariés par fournisseurs en Italie : 40.
Ceci représente, pour l'ensemble des fournisseurs de Kering, une main-d'œuvre estimée à plus de 119 000 salariés (de rang 1) et 160 000 salariés (de rang 2).

91 % en Europe, et très majoritairement en Italie (81 %) ⁽¹⁾ :



⁽¹⁾ Répartition géographique en 2024 des fournisseurs directs et sous-traitants, gérés dans le système centralisé mis en place par Kering en 2016.

La base de fournisseurs gérée par l'équipe en charge des audits sociaux pour ses maisons présente les caractéristiques suivantes :

- elle inclut l'intégralité des fournisseurs de production, les principaux fournisseurs de matières (cuir, tissus, rubans, pierres précieuses...), les fournisseurs de Kering Eyewear ainsi que les fournisseurs considérés comme stratégiques non compris dans les catégories précédentes ;
- à date, elle comprend 4 470 fournisseurs actifs, dont 3 375 de production, 1 092 fournisseurs de matières et 3 prestataires de services. Les fournisseurs actifs se répartissent en :
 - 36 % de fournisseurs de rang 1 (16 % de fournisseurs directs sans sous-traitance et 20 % de donneurs d'ordre avec sous-traitance),
 - 64 % de fournisseurs de rang 2, i.e., de sous-traitants travaillant pour des donneurs d'ordre et n'ayant pas de relation commerciale directe avec les maisons.

Dans la chaîne d'approvisionnement, la répartition des effectifs se divise comme suit : 51 % d'hommes et 49 % de femmes et notamment par type de fournisseurs :

- fournisseurs de rang 1 : 49 % d'hommes, 51 % de femmes ;
- sous-traitants : 52 % d'hommes, 48 % de femmes.

La sous-traitance sans autorisation préalable est interdite.

9,6 % des fournisseurs étaient considérés comme stratégiques en 2024. Les fournisseurs stratégiques sont ceux nécessaires pour garantir la continuité des opérations en raison du volume d'achats. Par ailleurs, 6 % de fournisseurs sont considérés « à risques » car ils sont situés dans des pays considérés « à risques » par le Groupe. Un pays est considéré « à risques » 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.

15,5 % des fournisseurs étaient considérés comme critiques en 2024 (64,5 % de rang 1 et 35,5 % de rang 2). Les fournisseurs sont considérés comme critiques lorsqu'ils sont stratégiques et / ou à risques. Dans l'éventualité où ils réunissent les deux critères, ils ne sont comptabilisés qu'une seule fois.

3.2.1.2 Processus pour interagir avec les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

81 % des fournisseurs de Kering et de ses maisons étant basés en Italie, les travailleurs de la chaîne de valeur amont sont ainsi de facto couverts par les différentes conventions collectives des secteurs d'activité dans lesquels ils travaillent. Ils disposent ainsi d'une structure établie de dialogue social nourri par leur représentation syndicale et d'échanges réguliers avec les acteurs de la vie économique. En moyenne, les conventions collectives sont revues tous les trois ans.

En complément, un certain nombre de processus pilotés par le Groupe permettent d'enrichir la compréhension des attentes et des intérêts des travailleurs de la chaîne de valeur, qu'il s'agisse des entretiens et analyses conduits dans le cadre de la cartographie en matière de droits humains et de devoir de vigilance qui nourrit l'élaboration annuelle du Plan de vigilance du Groupe ou des entretiens menés lors des milliers d'audits sociaux conduits par le Groupe chaque année.

Dans certaines situations de vulnérabilité particulière de travailleurs de sa chaîne de valeur (par exemple, dans certaines géographies et / ou certaines activités), le Groupe peut décider de conduire des études, enquêtes ou entretiens ad-hoc avec les travailleurs de la chaîne de valeur.

Le Groupe ne suit pas un indicateur en particulier pour mesurer l'efficacité de ce processus d'interaction mais demande à ses fournisseurs de signer le Code d'éthique incluant la Charte Fournisseur, les engageant au même titre que Kering et engageant aussi leurs propres fournisseurs. Le dispositif Hercules

d'audits sociaux auprès des fournisseurs consiste en un mécanisme de vérification de leur mise en œuvre – voir présentation et indicateurs de suivi au sein de la section ci-dessous.

Le Directeur juridique Groupe endosse la responsabilité de la mise en œuvre des sujets relatifs aux droits humains et conditions de travail dans la chaîne de valeur, ainsi que des politiques afférentes. Le Directeur des Opérations Groupe est en charge de la mise en œuvre des audits sociaux et des sujets ayant trait aux prestataires sur site.

Le pilotage au quotidien revient quant à lui, à l'ensemble des directions concernées, et plus spécifiquement aux directions suivantes :

- la direction de la Conformité qui est principalement responsable de la rédaction des politiques, notamment du Code d'éthique et de la Politique en matière de droits humains, et qui veille à leur déploiement effectif au sein du Groupe et leur mise à jour ;
- la direction de l'Audit qui contrôle la conformité des fournisseurs et leur adhésion aux standards du Groupe ;
- la direction de la Sécurité qui garantit la sécurité au sein des sites du Groupe ;
- la direction du Développement durable qui coordonne la mise en œuvre des piliers du développement social et durable au sein de la chaîne d'approvisionnement.

3.2.1.3 Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

Quatre dispositifs en vigueur dans le Groupe permettent de contrôler, mesurer et remédier aux potentiels impacts négatifs pour les travailleurs de la chaîne de valeur :

- un dispositif d'audits sociaux auprès des fournisseurs directs du Groupe et leurs sous-traitants ;
- un mécanisme d'alerte éthique et conformité, notamment ouvert aux travailleurs des fournisseurs et prestataires ;
- une cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance identifiant et évaluant les risques relatifs aux activités des fournisseurs de premier rang du Groupe et de ses maisons et à l'approvisionnement en matières premières ;
- un ensemble de projets et d'études ad-hoc conduits par une équipe dédiée sur certaines géographies ou secteurs d'activité pour mesurer la performance sociale de fournisseurs du Groupe et proposer des plans d'améliorations (cf. section 3.2.2.2).

Les audits sociaux

Tout système de contrôle, aussi mature et éprouvé soit-il, ne peut garantir l'absence de risques. La responsabilité des maisons et du Groupe est de se doter de systèmes de collaboration avec les fournisseurs et de contrôles efficaces pour limiter le risque, et de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires lorsque des cas de non-conformités ont été mis en évidence.

Depuis 2016, le Groupe a mis en place une organisation centrale et unique au niveau de Kering pour piloter la conformité des fournisseurs de Groupe, assurant l'unicité des pratiques d'audit et d'évaluation des risques. Cette organisation, appelée dispositif Hercules, repose sur six éléments clés :

1. les Principes de développement durable (*Sustainability Principles*) mis à jour en 2023, qui se répartissent en trois domaines : (i) les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité ; (ii) les aspects environnementaux et enfin (iii) les aspects liés à l'approvisionnement en matières et emballages (les deux derniers aspects sont détaillés en sections 2.4 et 2.5) ;
2. un pilotage central de Kering qui s'appuie sur une équipe de 31 personnes en fonction des besoins (localisation, charge de travail) et qui peut recevoir un soutien d'autres fonctions internes du Groupe. Cette équipe est secondée par un prestataire externe qui applique la même méthodologie d'audit ;
3. des procédures claires et uniques pour toutes les maisons, correspondant aux différentes étapes de la relation fournisseur : activation, évaluation, interruption de la relation contractuelle, etc. ;
4. un plan d'audit régulièrement actualisé afin de prendre en compte les nouveaux fournisseurs et exclure ceux qui sont devenus inactifs. L'évaluation des risques et le plan d'audit sont réalisés sur la base de risques bruts mais également au regard des performances antérieures du fournisseur ;
5. Une méthodologie d'audit unique et globale, incluant les droits humains, la santé et sécurité et 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, salaire, environnement, etc.) et est aligné avec les meilleurs standards en la matière tels que le standard SA8000 et le schéma d'audit SMETA. Les résultats sont mutualisés entre maisons afin d'éviter tout doublon dans les audits conduits. Les audits peuvent être classés comme suit :
 - Audits d'activation : audits complets réalisés systématiquement pour tous les nouveaux fournisseurs potentiels,
 - Audits complets : audits périodiques visant à couvrir chaque fournisseur actif,
 - Audits de suivi : audits se concentrant principalement sur les domaines dans lesquels des non-conformités ont été identifiées lors des audits d'activation et des audits complets.

La fréquence des audits dépend donc des résultats des audits précédents : le Groupe souhaite auditer ses fournisseurs conformes une fois tous les deux ans. Les fournisseurs partiellement conformes ou en progrès attendu font l'objet d'audits de suivi pour vérifier la mise en œuvre effective des actions correctives et de remédiation.

Tous les audits comprennent un examen des documents, une visite du site et des entretiens avec les travailleurs. Un échantillon représentatif d'employés est sélectionné en tenant compte notamment de l'âge et de la représentation syndicale, selon le cas. Ces entretiens sont confidentiels. Le protocole d'audit social, ainsi que les listes de contrôle et la classification des anomalies, font l'objet d'un examen continu afin d'intégrer les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques.

6. une classification des anomalies en quatre catégories et une réponse normée à apporter à chaque cas de figure :
 - les cas de zéro tolérance qui ont trait aux situations les plus graves qui peuvent être rencontrées et particulièrement : travail d'enfant, travail forcé, travail irrégulier, sous-traitant non déclaré, menaces, discrimination, graves violations des réglementations en vigueur, contrefaçon, etc.,
 - les cas de non-conformité grave : le fournisseur dispose d'un mois pour mettre fin à la non-conformité grave constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème. La constatation d'un cas de zéro tolérance ou de non-conformité grave déclenche la mise en place immédiate d'un comité réunissant l'équipe d'audit de Kering et la ou les maisons concernée(s) afin de statuer sur la suite de la relation avec le fournisseur. Si le fournisseur est en cours d'activation mais n'a pas commencé à travailler : arrêt immédiat de la

procédure de référencement ; si une ou des commandes sont en cours chez le fournisseur, la discussion s'ouvre sur la possibilité de remédiation et d'accompagnement du fournisseur ou sur la nécessité de mettre fin à la relation contractuelle. La Maison reste décisionnaire sur la réponse la plus appropriée à apporter,

- les cas de non-conformité modérée : le fournisseur dispose de trois mois pour mettre fin à la non-conformité modérée constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème,
- les observations : elles donnent lieu à un plan d'actions afin de les résoudre et font l'objet d'une check-list dédiée lors de l'audit suivant. Le fournisseur dispose de six mois pour mettre fin à l'observation constatée.

Pour chacune des 13 catégories du questionnaire d'audit global a été établie une description détaillée de ce que sont une zéro tolérance, une non-conformité grave, une non-conformité modérée et une observation. Par exemple, dans la catégorie santé et sécurité toute situation susceptible de mettre en danger la vie des travailleurs est un cas de tolérance zéro ; l'absence de documentation obligatoire sur les aspects susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des employés est constitutif d'un cas de non-conformité grave ; l'absence de documentation obligatoire autre que celle traitant de la santé ou de la sécurité des travailleurs est un cas de non-conformité modérée et un écart aux procédures existantes induit une observation. Dans la catégorie sociale, la falsification du certificat prouvant le paiement des cotisations de sécurité sociale est constitutive d'un cas de tolérance zéro ; les problèmes relatifs au salaire minimum sont considérés comme des cas de non-conformité grave ; le non-respect des mises à jour des conventions collectives est un cas de non-conformité modérée et l'absence de mise en œuvre 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 fut-elle grave ou modérée, moins de cinq observations) ;
- Partiellement conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité grave, moins de cinq non-conformités modérées) ;
- En progrès attendu (aucun cas de zéro tolérance, plus de cinq non-conformités modérées ou au moins une non-conformité grave) ;
- Non conformes (au moins un cas de zéro tolérance est constaté).

Le mécanisme d'alerte éthique et conformité

Kering dispose d'un système de recueil et de traitement des signalements, conformément, notamment, à la loi n° 2017-399 sur le Devoir de vigilance, la loi Sapin II ainsi qu'aux dispositions de la loi n° 2022-401 dite « loi Wasserman », accessible par les travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement ainsi que par les prestataires sur site. Il est détaillé dans la section 4.1.2.2.

La cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance

Depuis 2021, la direction Conformité réalise et met régulièrement à jour la cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance portant sur l'ensemble des activités du Groupe et de ses maisons, ses fournisseurs de premier rang et son approvisionnement en matière premières.

La mesure de l'impact social et projets ad-hoc

Depuis 2021, Kering s'appuie sur une équipe dédiée à l'impact social au sein de sa direction Développement durable. Cette équipe travaille à mieux comprendre la performance sociale des fournisseurs du Groupe et guide l'élaboration des plans d'actions des maisons et du Groupe notamment sur les sujets de conditions décentes de travail telles que *living wage* (salaire décent).

3.2.2 Conditions de travail et respect des droits humains dans la chaîne de valeur

3.2.2.1 Politiques relatives aux conditions de travail et au respect des droits humains dans la chaîne de valeur (y compris les prestataires sur site)

À travers son Code d'éthique, la Charte Fournisseurs et la Politique en matière de droits humains définis dans la section 3. Information Sociale, Kering s'engage à :

- respecter les principaux textes de références internationaux en matière de droits humains et les plus hauts standards des différentes réglementations qui lui sont applicables, notamment les dispositions et différentes conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, dit UNGP ;
- prohiber tout acte pouvant être constitutif de travail des enfants, de travail forcé, de trafic d'êtres humains, de servitude pour dettes et de toutes autres formes d'esclavage, au sein de ses opérations internes et de sa chaîne d'approvisionnement, tel qu'énoncé notamment dans sa Charte Fournisseurs. Le Groupe applique une « tolérance zéro » en la matière, qui conduit à la résiliation de plein droit de la relation d'affaires entachée ;
- à ce que ses partenaires commerciaux respectent le droit des travailleurs de constituer ou de rejoindre le syndicat de leur choix et privilégier l'instauration d'un dialogue ouvert avec les travailleurs, à fournir un espace de travail sain et sécurisé et des horaires de travail raisonnables, ainsi qu'un salaire décent et un environnement de travail égalitaire et inclusif, libre de toutes formes de discriminations ou violences.

Enfin, les publications du Groupe en matière de droits humains, notamment le *Modern Slavery Statement* et le *Conflict Minerals Statement*, ainsi que les Principes de développement durable s'agissant des aspects sociaux et environnementaux liés aux droits humains, complètent ce corpus. L'ensemble de ces documents sont accessibles en ligne par l'ensemble des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement.

Kering rentre également 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 demande d'établir, de publier et de mettre en œuvre un Plan de vigilance visant à 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 ou (iii) de ses fournisseurs ou sous-traitants. Le Plan de vigilance de Kering est présenté au sein du chapitre 5 section 3 du présent Document. Kering met à jour chaque année son Plan de vigilance et établit fréquemment une cartographie des risques pertinents en matière de droits humains et de devoir de vigilance. Une mise à jour de cet exercice, effectué pour la dernière fois en 2021, a été réalisée en 2023 et 2024.

De plus, la Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins adoptée en 2017 vise à garantir que Kering et ses maisons respectent plusieurs principes majeurs en matière de droits humains et à améliorer les conditions de travail des mannequins (mise à disposition d'un espace réservé pour se changer, mise à disposition de nourriture et boisson...). En application de cette Charte, Kering et les maisons se sont engagées à ne plus recruter de mannequins âgés de moins de 18 ans pour participer aux défilés ou aux séances photos représentant des adultes.

Enfin, la direction *Procurement* du Groupe (achats indirects) 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 et leurs clients internes des critères développement durable les plus pertinents (cf. section 4.2.1).

3.2.2.2 Actions relatives aux conditions de travail et aux droits humains dans la chaîne de valeur (y compris les prestataires sur site)

Conduite des audits sociaux auprès des fournisseurs

La mise en œuvre du dispositif Hercules d'audits sociaux constitue l'un des principaux leviers d'actions du Groupe relatifs aux conditions de travail et aux droits humains dans la chaîne d'approvisionnement, visant à s'assurer de leur bonne mise en œuvre par les fournisseurs du Groupe et leurs sous-contractants. 4 550 audits ont été réalisés en 2024. Par ailleurs, le Groupe souhaite développer la pratique des audits non annoncés. 52 % des audits (hors audits d'activation) ont été non annoncés en 2024. (cf. section 3.2.1.3 pour la présentation du dispositif et les sections 3.2.2.2 et 3.2.2.3 pour le reporting afférant à leur mise en œuvre en 2024).

Communication aux employés des fournisseurs

À partir de 2020, Kering a lancé une large campagne de communication destinée aux employés de ses fournisseurs directs afin de leur rappeler l'existence du mécanisme d'alerte éthique et conformité Groupe. Cette campagne, traduite en 15 langues est articulée 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 employés, l'objectif étant, de rappeler les modalités d'accès et protections.

Les audits sociaux conduits auprès des fournisseurs chaque année vérifient le bon déploiement de l'information auprès de tous leurs travailleurs (connaissance de l'existence du dispositif, affichage de la documentation, etc.).

Mises à jour des politiques et des processus

En 2023-2024, Kering a mis à jour la cartographie des risques en matière de droits humains et devoir de vigilance. Piloté par la direction Conformité, cet exercice a mis à jour la cartographie réalisée en 2021 s'agissant des activités Kering Corporate, Gucci et Boucheron et a étendu l'analyse aux autres maisons. Une distinction a été faite entre les risques exposant les parties prenantes et ceux pesant sur Kering et ses maisons, avec une analyse de leurs potentiels impacts financiers, juridiques (notamment en matière de conformité) et réputationnels. Globalement, des entretiens ont eu lieu avec 155 employés, près de 2 000 documents ont été examinés et plusieurs milliers de risques pays ont fait l'objet d'une notation à l'aide de 56 indicateurs externes. Des plans d'actions spécifiques ont été élaborés pour améliorer les pratiques et mieux gérer les risques y afférents, et ont été ou seront déployés prochainement (en 2025 et 2026). Le suivi est réalisé par la direction Conformité qui assure également un suivi des risques liés aux droits humains et de certains risques environnementaux relatifs au devoir de vigilance dans les pays les plus à risques. Enfin, Kering procède à des mises à jour régulières de sa cartographie, afin d'intégrer, entre autres, toute nouvelle entité, ce qui a été effectué avec Creed en 2024.

Mesure de l'impact social et projets ad-hoc

L'équipe en charge de l'impact social au sein de la direction Développement durable a piloté différentes études afin d'identifier les axes de progrès notamment sur le sujet *living wage* :

- entre 2021 et 2024, un ensemble d'analyses et d'évaluations *living wage* avec le référentiel *Fair Wage Network* ont été menées au niveau d'une centaine de fournisseurs pour réaliser un état des lieux ;
- Kering est devenu partenaire stratégique de *Wage Indicator Foundation* fin 2023 pour soutenir la publication de données publiques et gratuites sur les salaires décents. Ce partenariat soutient les principes *living wage* publiés en 2024 par l'Organisation internationale du travail ;
- en 2024, une évaluation approfondie a été lancée sur les prestataires et services étant amenés à intervenir sur les sites du Groupe et de ses maisons afin d'identifier les priorités d'actions les concernant ;
- fin 2024, Kering a commencé à accompagner la *Watch Jewelry Initiative* (WJI) sur le sujet *living wage* ;
- Ces analyses sont complétées par le suivi de différents indicateurs de risque en matière de droits humains fournis par la plateforme externe *Verisk Maplecroft* ;

- certaines maisons s'appuient sur la certification de leurs pratiques : certification sociale SA8000 (*Social Accountability 8000*) pour Gucci (depuis 2007) et Bottega Veneta (depuis 2009). Gucci est par ailleurs membre du Comité consultatif de l'organisation qui a développé la norme SAI (*Social Accountability International*) ; Certifications RJC (*Responsible Jewellery Council*), attestant du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Sont certifiés Pomellato, Dodo, Boucheron, Qeelin et Gucci (également certifié RJC CoC).

Participation à des initiatives et partenariats

Kering et ses maisons participent activement à plusieurs initiatives et partenariats :

- coalition B4IG (*Business for Inclusive Growth*), désormais fusionnée avec la WBCSD-BCTI, où Kering contribue à quatre groupes de travail : salaires décents, droits humains, métriques sociales et inclusion / diversité ;
- fédération de la haute couture et de la mode (FHCM), en tant que membre fondateur du groupe de travail sur l'impact social sur des sujets tels que les salaires décents et l'égalité femme-homme ;
- Capitals Coalition*, dans laquelle Kering soutient l'intégration des capitaux humain, social et naturel dans les décisions stratégiques, et contribue à des outils pédagogiques sur le capital social et humain.

3.2.2.3 Cible et indicateurs de performance

Cible

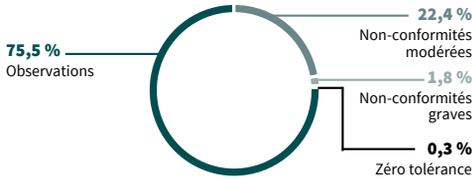
Intitulé	Auditer 75 % des fournisseurs du Groupe chaque année
Périmètre	Fournisseurs actifs (production, matières, prestation de services)
Période	Annuellement (à partir de 2025)
Méthodologies et hypothèses clés pour définir les cibles	<ul style="list-style-type: none"> 3 typologies d'audits : activation / complet / de suivi Adaptation de la fréquence des audits aux résultats des audits précédents
Performance 2024	70 %

Indicateurs de suivi des audits sociaux

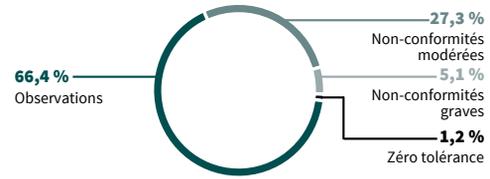
Au sein de son portefeuille de fournisseurs, 4 550 audits ont été conduits en 2024 (contre 4 559 en 2023 et 4 118 en 2022 et 3 420 en 2021), dont 877 audits d'activation à la suite de l'extension de la couverture des activités d'audit, 1 588 audits complets et 2 085 audits de suivi. À noter que 44 % de ces audits ont été conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 56 % l'ont été par des auditeurs externes, le protocole d'audit du Groupe s'appliquant de manière homogène pour tous les audits conduits.

Au 31 décembre 2024, les 12 811 anomalies ouvertes se répartissaient de la manière suivante :

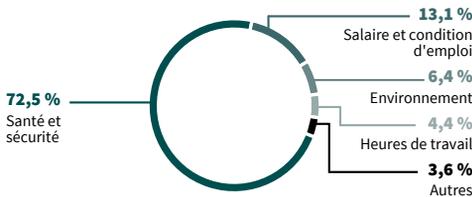
Répartition par sévérité des anomalies au 31 décembre 2024



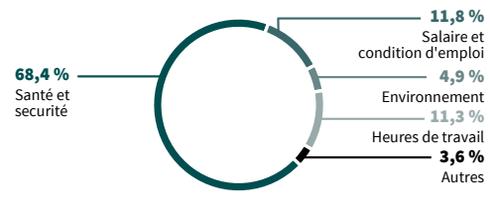
Répartition par sévérité des anomalies constatées chez les fournisseurs critiques au 31 décembre 2024



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) au 31 décembre 2024



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) chez les fournisseurs critiques au 31 décembre 2024



Suite aux audits conduits à ce jour, 63,8 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes (en ligne avec 2023), 30,3 % partiellement conformes, 5,1 % en progrès attendu et 0,8 % non conformes. 89 fournisseurs ont vu leur relation commerciale stoppée en 2024 à la suite de résultats d'audits non satisfaisants.

Des 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 429 comités avec les maisons. Ce processus a permis de résoudre plusieurs violations graves de la conformité et situations de tolérance zéro.

Par exemple, en 2024, un audit de suivi réalisé chez un fournisseur a révélé l'utilisation de main-d'œuvre issue d'un sous-traitant, en violation des clauses de leur contrat d'indépendance et de la réglementation applicable en matière d'emploi. Après discussion de cette non conformité grave lors d'une réunion de comité, le fournisseur a mis en place des mesures concrètes pour remédier à la situation (embauche des travailleurs concernés). Lors de l'audit de suivi, la clôture de cette anomalie a été confirmée.

Un autre exemple concerne un fournisseur chez lequel trois non-conformités graves ont été découvertes en 2022, portant sur des infractions aux règles légales relatives à l'assurance sociale, aux heures supplémentaires et aux jours de repos. Après avoir fourni des preuves régulières de la mise en conformité avec son plan d'actions correctif en 2023 et 2024, un audit réalisé en 2024 a confirmé que l'entreprise respectait bien la réglementation en vigueur.

Un dernier exemple concerne un fournisseur qui ne respectait pas les réglementations relatives à l'organisation et à la propreté des espaces de travail, avec des risques potentiels pour la santé et la sécurité des travailleurs. Après avoir fourni des preuves des mesures correctives mises en place sous forme de documents et de rapports photographiques, l'anomalie a été considérée comme clôturée, et le fournisseur fera l'objet d'une réévaluation en 2025.

Incidents en matière de droits humains

Aucun incident allégué en matière de droits humains n'a été porté à la connaissance du Groupe par le biais du mécanisme d'alerte éthique et conformité en 2024.

3.3 S3 - Respecter les droits et intérêts des communautés affectées

Kering est un acteur économique et social majeur des territoires dans lesquels ses sites sont implantés et au delà. Le Groupe interagit avec les communautés dans ses principales zones d'approvisionnement en matières premières. Le Groupe a conscience de la responsabilité sociale qui lui incombe de prévenir, détecter et remédier à toute conséquence négative que ses activités pourraient avoir sur les communautés. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

3.3.1 Intérêts et perspectives des parties prenantes et interactions avec le modèle et la stratégie d'entreprise

La cartographie des parties prenantes détaillée en section 1.1.2 décrit la manière dont les opinions, intérêts et droits des communautés affectées sont identifiés et pris en compte dans la définition de sa stratégie et de son modèle d'affaires. Le Groupe entend poursuivre son développement tout en prenant soin de respecter les droits et les intérêts des communautés affectées directement ou indirectement par ses activités.

Compte tenu de ses activités, de son empreinte géographique et des enjeux liés à ses chaînes de valeur, le Groupe a identifié trois principales catégories de communautés pouvant être affectées par les activités du Groupe et / ou celles de ses partenaires économiques :

- les communautés locales, vivant ou travaillant à proximité des principaux bassins d'implantation du Groupe -

notamment en Italie, d'où provient 81 % des fournisseurs et plus largement en Europe (91 %) ;

- les femmes dans la société, compte tenu de l'impact de l'industrie du luxe sur les représentations culturelles et sociales du statut de la femme dans la société, de la forte part de clientèle féminine pour les maisons du Groupe ainsi que du poids des femmes dans les effectifs du Groupe (63 %) et dans la chaîne d'approvisionnement (49 %) ;
- les peuples autochtones qui sont principalement identifiés en amont de la chaîne d'approvisionnement, en lien avec la production de certaines matières premières.

3.3.2 Processus de dialogue et de remédiation liés aux communautés affectées

3.3.2.1 Processus de dialogue avec les communautés affectées

Communautés locales et peuples autochtones

Kering a pleinement conscience de la responsabilité sociale qui lui incombe et de la nécessité d'un dialogue constructif avec les principales parties prenantes et leurs représentants publics ou associatifs, là où le Groupe opère. Ce dialogue poursuit trois objectifs principaux :

1. recueillir le point de vue et les préoccupations des acteurs locaux afin d'en tenir compte au mieux dans les activités du Groupe et de ses maisons ;
2. prévenir, détecter et remédier à toute conséquence négative que ses activités pourraient avoir, directement ou indirectement ;
3. agir en tant qu'acteur local responsable en contribuant durablement au développement économique et social des territoires d'implantation du Groupe.

La responsabilité opérationnelle du dialogue et des politiques relatives aux populations locales et autochtones incombe à chaque maison. Dès lors que les contacts impliquent le Groupe et des autorités ou représentants publics, la direction des Affaires institutionnelles sous la responsabilité de la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles a vocation à être associée.

Kering reconnaît les droits des peuples autochtones, y compris et sans que cela soit limitatif, les droits humains ainsi que le droit à la terre, aux ressources et à la protection de l'héritage culturel. En outre, Kering veille à ce que ses activités ne génèrent pas d'impacts négatifs sur ces communautés. Le Groupe a identifié, dans le cadre de son analyse de double matérialité, les impacts pouvant potentiellement affecter ces communautés à moyen et long terme, notamment en lien avec l'activité de Kering Beauté, lancée en 2024 (cf. section 1.2.3). S'inscrivant dans une dynamique d'engagement à long terme, les interactions avec les

peuples autochtones se font à ce jour principalement par l'intermédiaire d'organisations disposant d'une connaissance approfondie des enjeux locaux. Le Groupe réfléchit à développer dans le futur un processus plus direct et structuré de dialogue avec lesdites populations.

La place des femmes dans la société

Kering place l'égalité femmes-hommes, et ainsi, les droits des femmes, leur autonomisation et leur mise en valeur au cœur de ses engagements, tant dans ses activités qu'à travers des programmes de sensibilisation et par le biais de son fonds de dotation dédié à la lutte contre les violences faites aux femmes, *Kering Foundation*. Le Groupe agit ainsi pour promouvoir l'égalité de genre, lutter contre les obstacles structurels auxquels les femmes sont confrontées et leur offrir des opportunités de développement économique et social, ou encore une juste représentation de leur rôle et de leur talent au sein de la société, notamment dans des secteurs clés dans l'évolution des représentations, comme les arts et la culture. Dans ce cadre, Kering et ses maisons dialoguent directement avec les femmes impliquées dans ses activités et leurs représentants légitimes, telles que des organisations internationales, des ONG spécialisées dans les droits des femmes (cf. section 3.3.4.1). La responsabilité de ce dialogue incombe à la Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles en ce qui concerne les activités de la *Kering Foundation* et au *Group Chief Brand Officer* en ce qui concerne les sujets de la place des femmes dans les arts et la culture. Ces interactions permettent de recueillir, à divers moments ; des points de vue éclairés et d'intégrer ces préoccupations dans les pratiques et stratégies du Groupe.

3.3.2.2 Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations

Kering est engagé à prévenir et à remédier aux impacts négatifs identifiés sur les communautés affectées, en conformité avec ses engagements en matière de droits humains et de responsabilité sociale comme décrit dans le Code d'éthique et la Politique en matière de droits humains. Les remontées des préoccupations restent effectuées via des processus informels et propres à chaque situation. Les impacts négatifs potentiels identifiés

relatifs aux peuples autochtones le sont à moyen et long terme et sont principalement liés à la nouvelle division Kering Beauté. Afin de mieux comprendre et identifier les impacts de l'industrie de la mode sur les peuples autochtones dans le monde, Kering a co-financé en 2024 l'étude *Indigenous partnership principles for the Fashion, Apparel and Textile Industries* réalisée par les ONG *Conservation International* et *Textile Exchange*. Aussi, le Groupe, qui a déployé un premier niveau d'exigence notamment à travers sa Stratégie Biodiversité, sera amené à renforcer ce dispositif dans les exercices à venir via la mise en place de mécanismes de recueil des intérêts et des préoccupations des peuples autochtones et des processus de remédiations adaptés.

3.3.3 Communautés locales et peuples autochtones

3.3.3.1 Politiques relatives aux communautés locales et peuples autochtones

Les engagements de Kering et de ses maisons relatifs aux communautés locales et aux peuples autochtones sont décrits dans les 4 documents suivants :

- le Code d'éthique (cf. 3. Information Sociale) ;
- la Politique en matière de droits humains (cf. 3. Information Sociale) ;
- la Stratégie Climat et la Stratégie Biodiversité (détaillées en sections 2.1 et 2.4) ;
- les *Sustainability Principles* (cf. 2. Information Environnementale).

Favoriser et pérenniser le développement économique et social

Respectueux des cultures des territoires où le Groupe est implanté, le Code d'éthique rappelle l'attachement de Kering à contribuer activement au développement économique et social des communautés locales. Les communautés locales sont affectées par les activités du Groupe, bénéficiant notamment de retombées positives liées à son ancrage local : création d'emplois, revenus économiques, dialogue avec les parties prenantes externes et soutien aux infrastructures locales. Kering et ses maisons s'imposent mais aussi exigent de leurs fournisseurs et sous-traitants qu'ils respectent les lois et réglementations locales et qu'ils opèrent en conformité avec les principes et valeurs du Groupe, qu'il s'agisse de valeurs éthiques ou de normes sociales et environnementales.

Le Groupe s'inspire de l'expertise et du savoir-faire de ses ateliers et des milliers de fournisseurs avec lesquels il collabore. Les maisons du Groupe travaillent activement pour contribuer à la conservation des savoir-faire traditionnels et de l'excellence dans l'artisanat et les arts, tels que le travail du cuir en Italie et les créations artistiques à Londres, Paris et Milan. La pérennité des maisons du Groupe est étroitement liée aux domaines de compétences spécifiques à l'industrie du luxe. Ainsi, pour garantir la préservation de ces savoir-faire et contribuer à la création d'emplois dans les régions où ils sont nés et se sont développés, le Groupe soutient activement les communautés d'artisans spécialisés et les associations professionnelles (cf. section 3.1.6).

Respecter et protéger les droits humains, culturels et environnementaux

Comme décrit dans la Politique en matière de droits humains, le Code d'éthique et sa Charte Fournisseurs et les Principes de développement durable du Groupe, Kering s'est engagé avec ses fournisseurs à :

- respecter les droits des travailleurs, des agriculteurs et des petits exploitants, conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, aux Principes Directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs) et aux Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;

- ne pas contribuer à la disparition des traditions artisanales ni des communautés qui les perpétuent ;
- S'abstenir de soutenir une économie alimentée par les conflits ou les guerres ;
- ne pas entraver (notamment par l'intimidation) les activités des défenseurs des droits humains et environnementaux.

Il est en outre défini dans la Politique en matière de droits humains que Kering s'engage à :

- respecter le droit pour toute personne d'accéder à la propriété tout au long de sa chaîne de valeur ;
- lutter contre les expulsions forcées et les déplacements de population dans le cadre de ses activités ;
- appliquer une politique de tolérance « zéro » contre la traite d'êtres humains au sein des communautés locales liées à la conduite de ses activités.

Il est enfin précisé dans la Stratégie Biodiversité et dans les Principes de développement durable du Groupe que Kering s'engage à respecter les droits propres aux peuples autochtones, notamment en matière de consentement ; s'aligner sur les principes du Protocole de Nagoya, en particulier pour ses activités liées à la beauté.

Kering attend de ses fournisseurs directs qu'ils respectent les droits des peuples autochtones et qu'ils communiquent cette exigence à leurs sous-traitants.

3.3.3.2 Actions relatives aux communautés locales et peuples autochtones

Favoriser le développement économique et social

Les projets issus des Fonds Régénératif pour la Nature et du *Kering Precious Metal Fund* sont porteurs, au-delà de leurs impacts positifs sur l'environnement d'impacts positifs pour les communautés locales. L'amélioration du niveau de vie des communautés constitue l'un des 5 piliers de l'agriculture régénératrice, évaluée via des indicateurs tels que l'évolution des revenus, le nombre de personnes formées et sensibilisées aux pratiques, le montant des microcrédits etc. (cf. section 2.4.3.2).

En complément, les maisons du Groupe œuvrent au développement socio-économique des communautés locales à travers différents programmes de soutien, dont l'efficacité est régulièrement revue par les maisons :

- Gucci a continué en 2024 sa collaboration avec l'entreprise sociale indienne « *I was a Sari* » pour aider les femmes indiennes défavorisées à devenir plus indépendantes par le biais de la fabrication de produits *upcyclés* confectionnés à partir de saris usagés ;
- Balenciaga, dans le cadre de sa collaboration avec l'ONG Up2Green Reforestation depuis 2020, soutient des projets ayant un impact positif sur les communautés locales. En

2024, la Maison a soutenu une communauté au Cameroun en mettant en place une filière de production et de transformation de la noix de coco, permettant le développement économique et social d'environ 210 personnes ;

- Gucci et Bottega Veneta ont reçu en 2024 le prix *Welcome - Working for Refugee Integration* » de l'agence des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) récompensant leurs actions en faveur de l'inclusion des réfugiés au titre de l'année 2023.

Respecter et protéger les droits humains, culturels et environnementaux

Kering travaille avec les autorités locales afin de prévenir, atténuer et remédier aux impacts potentiels négatifs causés aux communautés locales. Par exemple, les tanneries du Groupe situées dans le bassin de l'Arno en Italie sont membres d'un consortium local de tanneries et s'engagent ainsi de manière proactive dans le dialogue et initiatives menées en collaboration avec les communautés et autorités locales.

Kering veille à ce que ses activités ne génèrent pas de répercussions négatives et procède pour cela à une cartographie des risques afin d'identifier, de prévenir et de remédier aux risques relatifs aux droits humains concernant les communautés

locales. Une cartographie a été menée par la direction Conformité en 2023 et 2024 couvrant les risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance relatifs aux communautés locales (en particulier les potentielles atteintes au droit à la terre et à la préservation de l'héritage culturel).

Kering et ses maisons travaillent également pour assurer l'inclusion des communautés, au travers de différents projets :

- Alexander McQueen soutient depuis 2020 l'organisation *A Team Arts Education* ayant pour objectif de soutenir les jeunes venant du quartier londonien Tower Hamlets souhaitant étudier les arts et le design ;
- Kering Eyewear, à travers sa collaboration avec le réseau de coopératives sociales *CAUTO Cooperativa Sociale*, a continué de travailler en 2024 avec le laboratoire où des personnes en situation de handicap traitent les étuis à lunettes usagés et obsolètes afin d'envoyer au recyclage les différents composants des étuis ;
- Boucheron collabore avec un diamantaire dont l'un des ateliers de taille et de polissage se trouve en Namibie pour l'approvisionnement de tous ses diamants provenant de Namibie. Plus de la moitié des employés de ce partenaire sont en situation de handicap.

3.3.3.3 Cibles et indicateurs de performance

Le Groupe n'a pas encore défini de cibles et d'indicateurs de performance concernant les communautés locales et les peuples autochtones. Dans le cadre du Fonds Régénératif pour la Nature, des indicateurs de suivi ont été définis pour chacun des projets soutenus.

Aucun cas d'incidents graves lié aux droits humains concernant les communautés affectées n'a été recensé en 2024 par le biais du mécanisme d'alerte éthique et conformité interne.

3.3.4 Protection des droits des femmes dans la société

3.3.4.1 Politique et initiatives pour la protection des droits des femmes dans la société

Kering Foundation pour lutter contre les violences faites aux femmes

Dans le monde, une femme sur trois est ou sera victime de violences au cours de sa vie. Il s'agit d'une infraction majeure au droit des femmes à vivre libre de toute violence et discrimination, ainsi qu'au droit au meilleur état de santé physique et mentale susceptible d'être atteint. Pour soutenir la lutte contre les violences faites aux femmes, Kering a lancé en 2008 sa Fondation d'Entreprise, renommée *Kering Foundation*, en 2023, lorsqu'elle est devenue un fonds de dotation, avec un budget de 5 millions d'euros en 2024.

Après 15 années d'expérience, *Kering Foundation* a choisi d'approfondir sa stratégie en y intégrant les violences envers les enfants pour combattre la reproduction des violences de génération en génération.

Sa mission repose sur trois piliers :

1. soutenir des associations spécialisées ;
2. engager Kering et son écosystème à créer des environnements de travail bienveillants pour les survivantes ;
3. influencer de nouveaux publics et mobiliser d'autres acteurs.

Kering Foundation travaille avec des associations de six pays dans lesquels Kering a une présence importante : France, Italie, États-Unis, Mexique, Royaume-Uni et Corée du Sud. Le partenariat avec des associations locales, permet d'assurer la pertinence de l'accompagnement apporté aux femmes. Chaque association, sa gouvernance et le projet soutenu font l'objet, en amont, de vérifications préalables effectuées par la direction Conformité. Elles visent à s'assurer de la réputation du bénéficiaire et que ce dernier n'ait pas fait l'objet de condamnation. De plus, toutes les conventions de partenariat incluent une clause de conformité selon laquelle, notamment,

le tiers s'engage à se conformer à toutes les lois, normes et réglementations applicables relatives notamment au devoir de vigilance ; aux droits humains et aux droits des travailleurs. Enfin, le tiers déclare avoir lu et compris le Code d'éthique de Kering et qu'il n'agira pas en violation de ce dernier.

En outre, *Kering Foundation* participe régulièrement aux activités et événements internationaux organisés par l'ONU pour suivre l'évolution des recommandations concernant la protection des droits des femmes.

Kering Foundation dirige ses ressources vers un nombre limité d'associations pour leur apporter une contribution financière substantielle et construire une relation de proximité sur le long-terme. Conformément à la Convention n° 190 de l'Organisation internationale du travail sur la violence et le harcèlement au travail, *Kering Foundation* a lancé, en 2021, une politique globale sur les violences conjugales à destination des salariés de Kering. Elle propose notamment un congé spécifique, une adaptation des conditions de travail et une orientation vers des associations spécialisées (cf. section 3.1.3).

Kering Foundation a renouvelé sa gouvernance en 2024 : un Conseil d'administration, présidé par le Président-Directeur général de Kering et composé de son plus haut niveau de management, se réunit deux fois par an pour évaluer les orientations stratégiques, valider les financements et garantir une bonne gestion. Il est complété par trois Comités aux compétences distinctes, dont un Comité d'experts, chargé de faciliter le processus d'identification et d'accompagnement des associations partenaires. La responsabilité de l'implémentation de la stratégie est confiée à la déléguée générale du Fonds, sous la supervision de la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles.

Initiatives de mise en valeur des femmes dans les arts et la culture, et soutien aux femmes dans la société

L'engagement de Kering auprès des femmes est au cœur des priorités du Groupe et s'étend, à travers *Women In Motion*, au domaine des arts et de la culture, où les inégalités femmes-hommes sont encore criantes, alors même que la création est l'un des vecteurs de changement les plus puissants.

En 2015, Kering a lancé *Women In Motion* au Festival de Cannes avec pour ambition de mettre en lumière les femmes du cinéma, devant et derrière la caméra. Le programme s'est depuis étendu à la photographie, à la musique, à la chorégraphie, à l'art ou encore au design. Le programme récompense, à travers ses prix, des figures inspirantes et de jeunes talents féminins, et offre, dans le cadre de ses *Talks* et de ses Podcasts, un lieu d'expression à des personnalités qui partagent leur regard sur la représentation des femmes au sein de leur profession. *Women In Motion* est depuis sa création une tribune de choix pour contribuer à changer les mentalités et à réfléchir à la place des femmes et à la reconnaissance qui leur est accordée dans tous les domaines artistiques.

Le Groupe s'engage par ailleurs à promouvoir partout l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à supporter le développement des talents féminins dans toutes ses entités et à tous les niveaux de son organisation – cf. section 3.1.4.

3.3.4.2 Actions pour la protection des droits des femmes dans la société

Les actions de Kering Foundation pour lutter contre les violences faites aux femmes

Soutien des associations spécialisées

Pour soutenir les femmes victimes de violence, *Kering Foundation* attribue des ressources aux associations offrant un accompagnement professionnel et adapté, au sein de lieux d'accueil ou de dispositifs d'hébergement. En 2024, *Kering Foundation* a notamment financé : *Together we bake* aux États-Unis, Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF) en France, *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re) en Italie, *Women's Aid* au Royaume-Uni, *Red Nacional de Refugios* (RNR) au Mexique et *Korean Women Hot Line* (KWHL) en Corée du Sud. *Kering Foundation* est également un partenaire historique de la Maison des femmes de Saint-Denis, en France : un guichet unique pour les femmes victimes de violence. Par ailleurs, Kering s'est engagé dans la duplication de ce modèle, en soutenant l'ouverture de 15 maisons des femmes, à travers la France. En 2024, une nouvelle Maison des femmes a vu le jour, à Montpellier, portant à sept le nombre d'ouvertures soutenues à ce jour.

Kering Foundation lutte aussi contre les violences en s'attaquant à leurs origines en finançant des initiatives de prévention auprès des jeunes. Celles-ci visent à faire évoluer les mentalités et à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. C'est le cas, par exemple, du projet DOT (*Dream, Own, Tell*) mené par *The New York City Alliance Against Sexual Assault*, à travers lequel des jeunes co-crèent des campagnes de prévention pour contrer les violences sexuelles au sein même de leur communauté.

Engager Kering et son écosystème à créer des environnements de travail bienveillants pour les survivantes

Depuis 2011, *Kering Foundation* propose aux salariés de Kering et de ses maisons des sessions de sensibilisation aux violences conjugales pour en comprendre le phénomène, son impact sur les femmes et sur le lieu de travail, et comment soutenir une collègue concernée. Ces sessions sont animées par des associations spécialisées dont la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF), en France. Des modules e-learning de 30 minutes sont également disponibles en sept langues.

Influencer de nouveaux publics et mobiliser d'autres acteurs

Enfin, *Kering Foundation* mobilise son réseau, notamment des entreprises, afin d'amplifier la sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles et d'impliquer plus d'acteurs. Depuis 2021, Kering est Champion de la Coalition d'action « Violence basée sur le genre » dans le cadre du Forum Génération Egalité mené par ONU Femmes. À ce titre, *Kering Foundation* et *OnelnThreeWomen*, réseau européen d'entreprises mobilisées contre les violences faites aux femmes, co-crée par la Fondation en 2018, se sont engagés à convaincre, d'ici 2026, 50 organisations du secteur privé pour adopter et mettre en œuvre des politiques et / ou dispositifs internes pour lutter contre les violences faites aux femmes. En 2024, 44 entreprises ont déjà rejoint *OnelnThreeWomen*.

Depuis 2022, *Kering Foundation* organise un dîner annuel de levée de fonds « *Caring for Women* » à New York, pour sensibiliser aux violences faites aux femmes et récolter des fonds pour des associations. En 2024, le dîner a réuni 200 invités et a permis de lever près de trois millions de dollars pour : *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV), *It's On Us* et *Girl Effect*.

En 2024, dans le cadre de l'approfondissement de sa stratégie, *Kering Foundation* a formalisé son approche (« Théorie du changement »), qui reflète la contribution que le Fonds souhaite apporter pour mettre fin aux violences faites aux femmes et aux enfants ainsi que la manière dont il souhaite que le changement se produise. Dans la même logique, *Kering Foundation* a développé un nouveau processus de suivi et d'évaluation pour mieux estimer l'impact de son soutien aux associations et aux personnes accompagnées, et savoir où des changements doivent être menés pour améliorer les programmes.

Mise en lumière des femmes dans les arts et la culture, et soutien aux femmes dans la société

À l'échelle mondiale, en 2024, Kering a soutenu des initiatives de mise en lumière des femmes dans les arts et la culture ainsi que de nombreux projets pour soutenir les femmes dans les chaînes d'approvisionnement, parmi lesquels :

- dans les communautés minières au Ghana en partenariat avec *Solidaridad* avec des initiatives incluant l'octroi de micro-prêts, des formations aux compétences, le développement d'entreprises et la gestion financière, afin d'encourager les femmes à créer et gérer leurs propres activités économiques ;
- le Groupe accompagne les agriculteurs de coton à travers des programmes d'éducation communautaire axés sur les droits des femmes, la santé, la sécurité et l'accès à l'éducation ;
- *Qeelin* collabore avec différentes ONG dirigées par des femmes et orientées vers les femmes afin de sensibiliser sur divers sujets tels que l'endométriose, les règles et la menstruation, le genre et les constructions sociales, la sensibilisation au cancer du sein, et plus récemment les femmes en situation de handicap ;
- depuis 2015, dans le cadre de son programme *Women In Motion* qui met en lumière le talent des femmes dans les arts et la culture, Kering a par ailleurs investi 8 domaines artistiques, établi plus de 20 partenariats officiels, salué 16 personnalités féminines emblématiques dans le cinéma et la photographie (au Festival de Cannes et aux Rencontres d'Arles), soutenu concrètement 22 talents émergents, et lancé le *Women In Motion LAB*. 100 *talks* et événements ont été réalisés, ainsi que 38 épisodes de podcasts. En 2024, le programme a soutenu 9 initiatives de promotion des femmes dans les arts et la culture.

3.3.4.3 Cibles

Le Groupe n'a pas encore défini de cibles relatives au suivi de la performance pour la protection des droits des femmes dans la société. Néanmoins, les objectifs de *Kering Foundation* sont définis au travers d'une stratégie à cinq ans, validée par son Conseil d'administration, constituant sa feuille de route pour la période donnée et définissant le rythme de ses engagements.

3.4 S4 - S'engager auprès des clients pour façonner le luxe de demain

Garantir la qualité et la sécurité est un engagement de premier plan pour Kering et ses maisons, qui s'engagent également à respecter et à protéger les données personnelles de leurs clients, en conformité avec les réglementations en vigueur. La responsabilité du Groupe et de ses maisons vis-à-vis de leurs clients s'exprime également à travers un engagement de transparence sur la conception de leurs produits, qu'il s'agisse de la traçabilité des matières utilisées ou de leur empreinte environnementale.

Les impacts, risques et opportunités associés identifiés pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

3.4.1 Intérêts et perspectives des clients

3.4.1.1 Analyse et interactions avec le modèle d'affaires

La cartographie des parties prenantes détaillée en section 1.1.2 décrit la manière dont les opinions, intérêts et droits des clients sont identifiés et pris en compte dans la définition de la stratégie de Kering et de son modèle d'affaires multimarques. Complémentaires dans leur positionnement, les maisons développent une identité et une clientèle distinctive, et s'efforcent de comprendre et de satisfaire les besoins et attentes de leurs propres clients, selon leurs valeurs et leurs profils. La notion de client désigne à la fois, les clients finaux, les associations de consommateurs, les influenceurs ainsi que les acteurs de la distribution.

3.4.1.2 Processus d'engagement avec les clients et de remédiation aux impacts négatifs

Modalités d'engagement clients

Les maisons entretiennent une relation étroite avec leur clientèle en utilisant une variété de canaux de communication afin de s'adapter à leurs préférences :

- des interactions directes se déroulant principalement dans les boutiques et points de vente, où les conseillers de vente engagent des échanges personnalisés avec les clients ;
- des interactions à l'initiative des conseillers clientèle « One to One » prenant en compte les préférences des clients, par téléphone, SMS, e-mail, WhatsApp ou encore WeChat ;
- des communications collectives par marque « One to Many » diffusées via des moyens tels que l'e-mail, le SMS / MMS / VMS, WeChat, Kakaotalk ou Line, adaptés aux spécificités de chaque marché ;
- les clients ont également la possibilité d'interagir avec le service clientèle, de s'engager avec les marques du Groupe sur les réseaux sociaux.

Les interactions avec les clients ont lieu tout au long du parcours client. Ainsi les maisons recueillent des informations lors de :

- l'inscription ou du premier achat (nom, coordonnées, préférences de communication) ;
- des visites en boutique ou sur le site web (produits achetés ou consultés) ;
- des interactions avec les communications envoyées (ouverture, clics) ;
- des enquêtes de satisfaction, telles que le Net Promoter Score (NPS).

Chacune des maisons du Groupe développe son univers propre d'émotion et de création à travers plusieurs canaux et avec des stratégies propres, s'adaptant aux différents profils clients. En moyenne, un client reçoit 42 communications par an, bien que ce chiffre varie selon la maison et la fréquence d'achat du client.

Les maisons évaluent l'efficacité de ces interactions en mesurant la satisfaction client et en analysant les retours reçus, permettant ainsi d'ajuster en permanence leurs pratiques pour maintenir une relation de confiance avec leurs clients. Le Groupe apporte ses expertises et participe à l'amélioration de l'expérience client, notamment numérique.

Remédiation aux impacts négatifs

Kering s'engage à respecter les droits humains des clients, conformément aux Principes Directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, à la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail comme repris dans le Code d'éthique du Groupe. Cet engagement inclut la protection des droits des consommateurs et une vigilance accrue sur l'impact de nos produits et services.

Le Groupe, à travers ses maisons, conçoit et commercialise des produits ou services respectant les normes et réglementations en vigueur en matière de qualité, de sécurité et de propriété industrielle et intellectuelle et fournit une information transparente, fiable et de qualité. Il assure également la protection des données de ses clients et respecte le droit des personnes en matière de consultation, rectification et suppression de ces données.

Chaque maison dispose d'un service client propre qui permet de recueillir, remonter et traiter les préoccupations ou incidents potentiels des clients. Kering et ses maisons sont attentifs aux retours clients qui sont précieux pour améliorer sans cesse les produits et l'expérience client.

3.4.2 Protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurité

3.4.2.1 Politiques relatives à la protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurité

Protection des données à caractère personnel des clients

En tant qu'acteur majeur dans le secteur du luxe, Kering s'engage activement dans la gestion des enjeux relatifs à la protection des données à caractère personnel de ses clients, tout en s'assurant de la conformité avec les normes internationales et locales de protection des droits des consommateurs. Les maisons du Groupe traitent des données clients dont la sensibilité peut être importante, notamment en termes réputationnels.

La mise en œuvre des mesures de la protection des données à caractère personnel s'articule autour de deux corpus complémentaires.

En premier lieu, le « *Privacy Framework* » est un cadre interne dans lequel les maisons sont parties prenantes au travers d'un engagement direct et formel de chaque dirigeant. Il permet la mise en œuvre d'une stratégie de protection des données à caractère personnel cohérente à travers le monde, pour Kering et l'ensemble de ses maisons. Signé en 2021, ce cadre comprend, notamment : une Politique de Gouvernance, une Politique de Gestion des Demandes des Personnes Concernées, une Politique de Responsabilité (« *Accountability* »), une Politique d'audit et de confidentialité, une Politique de Gestion des violations de données à caractère personnel, une Politique de Formation et de Sensibilisation etc.

Ce cadre, accessible via un intranet par tous les salariés et consultants est traduit en français, anglais, italien et chinois, et fera l'objet d'une refonte effective en 2025 comportant les évolutions suivantes :

- extension du champ d'application matériel aux enjeux d'intelligence artificielle et de gestion des accès aux données ;
- adaptation et prise en compte des dernières législations applicables en matière de protection des données à caractère personnel.

En second lieu, une politique externe, dédiée à l'information de tous les clients (comprenant aussi les prospects), est publiée sur chaque site des maisons permettant de garantir le respect des enjeux de transparence et d'information au regard de leurs données à caractère personnel.

Cette approche a été conçue pour anticiper et renforcer la gestion des données à caractère personnel et aligner les règles de protection avec les spécificités de l'industrie du luxe en raison de (i) la nécessité pour l'industrie de mettre en œuvre un marketing marqué par des enjeux de personnalisation forte, (ii) la forte évolution du cadre législatif en la matière, et (iii) le renforcement des attentes des clients en matière de protection de leurs données à caractère personnel. Enfin, la stratégie du Groupe en matière de confidentialité vise à appliquer aux clients les lois de protection des données de leur pays de résidence. Ce faisant, Kering anticipe une évolution de la législation sur la confidentialité qui devient de plus en plus centrée sur le client, et permet la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des données conforme aux lois de consommation et aux règles de conflit de lois. Cette politique a été analysée à l'aune des principales législations applicables au Groupe dans chacun de ses pays d'implantation et est traduite dans les langues dans laquelle le site internet de la maison est accessible. Enfin, la politique est facilement accessible dans le pied de page de chaque site internet conformément aux prescriptions et standards propres à la matière et édictés par les autorités de protection des données à caractère personnel.

Cybersécurité

En complément de la protection des données à caractère personnel, Kering a défini une stratégie de cybersécurité fondée sur 5 piliers visant à protéger les systèmes d'informations des principaux risques qui pourraient porter atteinte à la disponibilité, l'intégrité ou la confidentialité des données liées à ses activités. Ces 5 piliers s'appuient sur le référentiel international cybersécurité du NIST (National Institute of Standards and Technology, référentiel NIST CSF v2) et offrent une approche à 360° pour réduire les menaces visant les systèmes d'informations, les processus permettant de les exploiter ainsi que les utilisateurs les utilisant :

1. le pilier *PREVENT* vise notamment à :
 - réduire la probabilité d'incidents de sécurité en prévenant les vulnérabilités et en minimisant la surface d'attaque,
 - élever la culture cyber dans toute l'entreprise,
 - maintenir une cartographie des risques cyber et diriger la gouvernance cyber globale ;
2. le pilier *COMPLY* vise à :
 - s'assurer que l'organisation respecte les réglementations et les normes de l'industrie, réduisant ainsi le risque de conséquences juridiques et de dommages à la réputation ;
3. le pilier *PROTECT* vise à :
 - mettre en œuvre des mesures pour protéger les systèmes et les données, réduisant ainsi l'impact des menaces potentielles,
 - gérer toutes les identités Kering et client, ainsi que les plateformes de support ;
4. le pilier *DETECT & REACT* vise à :
 - identifier et répondre aux incidents de sécurité rapidement, minimisant ainsi le temps qu'un attaquant peut opérer sans être détecté ;
5. le pilier *RECOVER* vise à :
 - se préparer à restaurer les systèmes et les données à leur fonctionnement normal après une catastrophe, minimisant ainsi les temps d'arrêt et l'impact sur l'activité,
 - organiser les processus de gestion de crise de la pratique technologique.

Gouvernance et ressources allouées

Structurée autour de la fonction de *Group Privacy Officer*, la gouvernance relative à la mise en œuvre effective de la protection des données à caractère personnel est composée d'un réseau actif de *Privacy Officers* régionaux et locaux (internes et externes) situés en France, Italie, États-Unis, Brésil, Chine continentale, Corée du Sud et Japon couvrant l'ensemble des activités du Groupe.

Pour Kering, le *Group Privacy Officer* est le point de contact unique pour toute question relative à la protection de la vie privée, conformément à la réglementation européenne. Cette règle a été étendue à l'échelle mondiale afin d'assurer une cohérence au sein du Groupe et des maisons.

Annuellement, un rapport formel des activités, des risques et enjeux en la matière est réalisé auprès du Comité d'audit de Kering.

Ce réseau est accompagné par deux fonctions additionnelles :

- chaque maison est dotée d'un ou plusieurs *Privacy Coordinators* en charge de mettre en œuvre effectivement les politiques du Groupe. Ces *Privacy Coordinators* sont parfois accompagnés de « Délégué à la Protection des Données », au sens de la réglementation européenne ;
- un réseau d'évaluateurs (ou *Privacy Assessors*) en charge de la vérification et de la mise en conformité effective de chaque projet faisant l'objet d'un traitement de données personnelles.

En 2023, dans le contexte d'une action coordonnée européenne, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL, en France) a contrôlé la gouvernance en la matière au sein d'une des maisons du Groupe. La gouvernance mise en œuvre a été considérée comme disposant « des ressources nécessaires pour exercer [ses] missions » (art 38.2 du Règlement Général sur la Protection des Données).

La fonction de cybersécurité Groupe est structurée autour du *Group Chief Information Security Officer* (CISO) et se décline dans une organisation matricielle comportant 3 dimensions :

- la fonction de Cybersécurité Groupe et l'animation des activités relatives aux piliers suivants :
 - *PREVENT & COMPLY* sous le pilotage du *Global Head of Governance, Risk and Compliance*,
 - *DETECT & REACT* géré par le CSIRT (*Computer Security Incident Response Team*) *SOC Global Manager*,
 - *PROTECT & RECOVER* sous la responsabilité du *Head of Security Solutions, Identity and Continuity*,
- la cybersécurité des différentes maisons, et de Gucci en particulier qui possède son propre CISO, sont directement rattachées au CISO Groupe ;
- la couverture géographique des activités Groupe avec un relais dédié en Asie Pacifique ainsi qu'un relais sur le continent américain.

Le maillage organisationnel défini ci-dessus permet de piloter de manière transverse la cybersécurité du Groupe et de suivre et d'arbitrer l'avancement au travers de différents comités :

- Comités de cybersécurité Groupe : tous les trimestres, assurant le suivi de l'avancement du plan annuel de cybersécurité, du bon traitement des incidents significatifs ainsi que la validation annuelle des ambitions concernant la réduction des risques et de l'allocation des moyens humains et financiers associés ;
- Comités de cybersécurité Maison : tous les trimestres, pilotant le niveau de sécurité opérationnel des systèmes d'informations opérés en propre par chacune des maisons du Groupe ;
- Comité Risque Groupe : tous les trimestres, supervisant l'avancement et les résultats de la stratégie de cybersécurité qui sont partagés et challengés par les membres du Comité exécutif ;
- Comité d'audit Groupe : tous les ans, dans lequel les résultats des sujets en écart et sous responsabilité de la cybersécurité sont suivis avec les dirigeants de Kering.

3.4.2.2 Actions relatives à la protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurité

3.4.2.2.1 Protection des données à caractère personnel des clients

Processus d'identification, de remédiation et de gestion des impacts sur les clients

Conformément à la Politique de Responsabilité (« *Accountability* »), une approche proactive de remédiation est mise en œuvre à l'échelle du Groupe pour identifier les impacts négatifs potentiels ou réels sur les clients des maisons du Groupe. Cette démarche repose sur un cadre d'évaluation rigoureux qui inclut des mécanismes de surveillance continue, des consultations régulières

avec les parties prenantes et une évaluation systématique de l'ensemble des projets permettant le traitement des données à caractère personnel. Ainsi, lorsqu'un impact négatif est détecté, les équipes procèdent à une analyse approfondie pour déterminer la réponse appropriée, qu'elle soit corrective ou préventive.

Ainsi, une grille d'évaluation comportant entre 5 et 120 questions permet une analyse d'impact déterminant les mesures techniques et organisationnelles nécessaires à la protection effective des données à caractères personnel dès la conception du projet.

Mise en place en 2021, une refonte de ce processus a été menée en 2024. Le nouveau format simplifie le processus tout en intégrant les enjeux nouveaux de l'Intelligence Artificielle et des nouvelles législations afférentes à ce sujet.

En 2024, 611 analyses (546 en 2023) ont été conduites dont 162 ont conduit à déterminer une absence de risque en matière de données à caractère personnel. 202 ont conduit à la mise en place de mesures spécifiques de protection, réalisées avant la mise en production du projet. 39 projets ont fait l'objet d'une analyse de risque maximale (DPIA), notamment en raison du développement croissant des technologies de type « intelligence artificielle », qui sous-tendent des risques particuliers.

Enfin, un important travail de gestion des connaissances a été mis en place par le Groupe à travers un intranet opérationnel dédié, regroupant l'historique de toutes les prises de position du *Group Privacy Officer* ; cet outil permet ainsi de suivre et contrôler les questions soulevées et traitées et d'en garantir la couverture géographique appropriée et la cohérence dans le temps.

Processus contractuel des impacts sur les clients

Dans le cadre de ses relations commerciales avec l'ensemble de ses parties prenantes, notamment ses fournisseurs, Kering impose la mise en œuvre d'engagements contractuels spécifiques au traitement des données à caractère personnel en jeu. Cet engagement permet de s'assurer que le sous-traitant présente des garanties suffisantes quant à la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées, de manière à ce que le traitement réponde aux exigences du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et garantisse la protection des droits des personnes concernées.

Cet engagement contractuel définit précisément l'objet et la durée du traitement, la nature et la finalité du traitement, le type de données à caractère personnel et les catégories de personnes concernées, les obligations et les droits du responsable du traitement. Enfin, le sous-traitant ne saurait traiter les données à caractère personnel que sur instruction documentée du responsable du traitement, y compris en ce qui concerne les transferts de données à caractère personnel vers un pays tiers ou à une organisation internationale. De plus, le contrat précise que le sous-traitant doit mettre en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de garantir un niveau de sécurité adapté au risque.

À cette fin, Kering met à disposition de l'ensemble de ses salariés une plateforme permettant d'accéder à un modèle de contrat de traitement de données à caractère personnel (« *Data Processing Agreement* » – DPA) et l'ensemble des annexes nécessaires au bon formalisme de ses engagements contractuels.

Ainsi, au cours de l'année 2024, 330 DPA (vs 154 en 2023) ont été finalisés et 305 en cours de finalisation.

Processus de montée en compétence des salariés

Afin de garantir l'effectivité de la prise en compte des enjeux de protection des données à caractère personnel, et en conformité avec la Politique de Formation et de Sensibilisation, plusieurs actions de formation sont menées.

Annuellement, une formation digitale « *Privacy & Cybersecurity* » est proposée à l'ensemble des salariés de Kering et de ses maisons. Réalisée depuis 2021 en collaboration avec les équipes cybersécurité, cette formation vise à transmettre les informations essentielles à l'ensemble des salariés et à les former aux enjeux constamment évolutifs du numérique. En 2024, 93,3 % des salariés ont suivi cette formation (vs. 93,1 % en 2023 et 92,7 % 2022).

Cette formation est également désormais accessible aux consultants externes, sur la base du volontariat.

Les *Privacy Officers* sont amenés à réaliser des formations ad hoc directement auprès des différentes parties prenantes internes. Chaque formation est adéquatement documentée et une liste des participants conservée. Depuis 2021, 38 typologies de formations différentes ont ainsi été réalisées.

Gestion de la transparence des pratiques de protection de vie privée

Un effort particulier de transparence de l'information a été réalisé au cours des dernières années. Ainsi, dans près de 90 % des interfaces de création de profil client, l'information transmise est spécifiquement structurée au contexte de communication en implémentant selon le principe de « présentation superposée des informations » (*layered information*). Ce chiffre est en constante augmentation.

Gestion des droits des clients

Les clients, comme toute « personne concernée », disposent de certains droits. Outre le droit à l'information évoqué ci-dessus, les différentes législations prévoient des droits différents qui, dans certains cas, peuvent être différents de ceux prévus par le RGPD.

La prise en compte de la pluralité des législations est non seulement réalisée au sein de la Politique de confidentialité (évoqué ci-avant), mais aussi dans le formulaire d'exercice des droits mis en œuvre sur le site de chaque maison du Groupe. Ainsi, un formulaire dynamique, prenant en compte le pays de résidence du client, permet une gestion adéquate et conforme de chaque exercice de droits.

La mise en place de manière centralisée d'une équipe dédiée à la gestion de ces requêtes a significativement amélioré et simplifié la gestion des droits des personnes concernées. Ainsi, les clients peuvent soumettre leur requête notamment au travers d'un email dédié, d'un formulaire disponible sur chaque site internet, par courrier ou encore auprès du personnel de chaque maison, que cela soit en boutique ou auprès des services de support téléphonique ou via réseaux sociaux.

En 2024, 4 424 demandes ont été enregistrées (vs 3 376 en 2023), dont 42 % relatives à la suppression des données, 22 % pour rectifier les données ainsi que 10 % pour se désinscrire des activités marketing. Les demandes de droit d'accès ne représentant que 1,5 % des demandes.

La répartition est de 34 % pour la région *Americas*, 21 % pour la région *APAC* et 45 % pour la région *EMEA*.

Le temps de réponse moyen est de 4 jours.

3.4.2.2 Cybersécurité

Gestion de l'obsolescence du parc informatique et maintien en condition de sécurité

Démarré en 2021, le processus de suivi de l'obsolescence a pour objectif de garantir l'exécution du plan de transformation des applications métiers et des infrastructures les supportant en assurant le bon équilibre entre optimisation des investissements informatiques et résistance des systèmes d'informations dépréciés face à des attaques.

En complément des actions récurrentes de supervision des vulnérabilités, un effort particulier sur la sécurité des sites internet a été mis en place pour prévenir les attaques qui pourraient mettre à mal la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données manipulées et stockées par ces systèmes.

Extension du périmètre de tests de continuité informatique

Des analyses d'impact métier rafraichis en 2024 ont permis des tests étendus qui simulent et confirment la résilience des infrastructures informatiques en cas de sinistre majeur.

3.4.2.3 Cibles

Dans le cadre de sa politique en matière de protection des données à caractère personnel et de cybersécurité, Kering s'est fixé les deux cibles suivantes, élaborées en interne :

Intitulé de la cible	Atteindre un taux minimal de participation des salariés de 85 % au e-learning annuel	Maintenir un temps moyen de réponse de 4 jours aux requêtes des clients pour la suppression de leurs données
Périmètre de la cible	Salariés du Groupe	Salariés du Groupe, clients et tiers
Année cible	Annuellement	Annuellement
Méthodologie et hypothèses clés	Exclusion de tous les salariés qui n'ont pas accès à des données personnelles (sites de production)	n.a.
Suivi	PowerBI	Onetrust
Performance 2024	93,3 %	4 jours

3.4.3 Empreinte des produits et transparence

3.4.3.1 Politiques relatives à l'empreinte des produits et transparence

Des produits de qualité et à l'empreinte environnementale réduite

Le Code d'éthique rappelle l'engagement du Groupe à concevoir et commercialiser des produits ou services respectant les normes et réglementations en vigueur en matière de qualité et de sécurité, et de fournir une information transparente, fiable, loyale et de qualité. Kering définit un ensemble de procédures de contrôle de la qualité et de la conformité répondant aux standards et réglementations internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme REACH, US CPSIA, China GB Standards, Japan Industrial Standards (JIS), etc.

Le *Product Compliance Advisory Department* a pour objectif de conseiller et d'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 de chaque marché. La direction publie le document interne *Product Restricted Substance List* (PRSL) qui liste les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser et 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 une fois par an. 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.

À travers le pilier *Create* de sa Stratégie de développement durable 2025, Kering impulse sa stratégie d'innovation durable, en lien avec son Ambition circularité (cf. section 2.5.1) pour améliorer la qualité des produits et réduire leur empreinte environnementale à chaque étape de sa chaîne de valeur (cf. section 2. Information environnementale).

Au sein des *Kering Standards*, le Guide relatif à l'innovation couvre les nouvelles technologies et solutions de transformation et de fabrication, ainsi que les nouveaux matériaux qui peuvent compléter ou remplacer les matériaux traditionnels existants. Il doit s'agir d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau produit dont la durabilité a été améliorée par rapport aux options existantes : l'empreinte environnementale et la pression sur les ressources naturelles doivent être plus faibles.

Ainsi, Kering s'engage auprès d'un écosystème d'acteurs de l'innovation afin de stimuler l'innovation de rupture, transformer les procédés de production traditionnels et encourager l'adoption généralisée de pratiques et matériaux à plus faible impact environnemental, tandis que les maisons développent des initiatives propres à leurs activités et priorités.

Transparence vis-à-vis des clients sur l'empreinte environnementale des produits

Les *Kering Standards* établissent les exigences du Groupe en termes de traçabilité des matériaux des maisons (cf. section 2 – Information Environnementale). Au sein des *Standards*, un Guide relatif aux allégations environnementales établit les recommandations pour éviter tout risque de déclarations de *greenwashing* potentielles. Ce document précise notamment la nature des informations à privilégier. Selon les guides de bonnes pratiques en matière d'allégations environnementales, une allégation est dite pleinement responsable et digne de confiance si elle est vraie et pertinente, claire et sans ambiguïté, juste et sans exagération, justifiée et vérifiable, si elle ne fait pas une utilisation excessive d'éléments visuels naturels ou évoquant la nature, et si elle présente les certifications de façon adaptée. Sa déclinaison pratique à usage interne à destination des maisons (*Kering anti-greenwashing Guidelines*) a été finalisée en 2024.

3.4.3.2 Actions pour l'empreinte des produits et transparence

Des produits de qualité et à l'empreinte environnementale réduite

La direction *Product Compliance Advisory* a poursuivi ses activités en 2024 avec les objectifs suivants :

- renforcer les contrôles de conformité : des audits réguliers de la conformité des produits ont été réalisés au niveau des entrepôts, des magasins et de la plateforme E-commerce, en collaboration avec les maisons pour détecter les non-conformités potentielles. Les relations avec les laboratoires accrédités pour les mesures et les tests ont été maintenues pour répondre au nombre croissant de catégories de produits hors cœur de métier (articles en contact avec des denrées alimentaires, jouets, appareils électriques / électroniques) ;
- améliorer le partage des connaissances sur les processus de conformité des produits : les programmes de formation ont été renforcés et étendus à toutes les directions clés (Développement produit, Production, Qualité et Achats), de la matière première à la production (cuir, tissu et accessoires métalliques) et aux tests (visites TIL). En 2024, une quinzaine de sessions de formation sur les processus de production, les exigences de conformité et les tests et contrôles associés ont été organisées, réunissant plus de 350 employés. En juin 2024, la direction *Product Compliance Advisory* a organisé un séminaire en présentiel de trois jours avec des formations sur les sujets clés de conformité, auquel ont assisté plus de 97 salariés de toutes les maisons du Groupe ;
- soutenir les équipes de développement produit : en collaboration avec les autorités chinoises, des normes produits spécifiques ont été établies pour les maisons de Kering. Ces normes concernent particulièrement les sacs à main, portefeuilles, chaussures et ceintures, et établissent des exigences liées aux produits chimiques pour les catégories non réglementées. Elles 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 ;
- toutes les maisons sont également dotées d'une cellule de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, elles suivent des procédures assurant une information immédiate et transparente du public et le rappel des produits défectueux. Enfin, le Groupe a également souscrit une assurance responsabilité civile pour couvrir les dommages corporels ou matériels causés à des tiers par des produits considérés comme défectueux. Les maisons complètent ce dispositif en mettant en place leurs propres systèmes de contrôle qualité et canaux de retours clients.

Le laboratoire Test & Innovation Lab (TIL), acquis par Kering en 2021 et situé à Prato (Italie) est certifié ISO/IEC 17025 et dispose de 270 protocoles de tests accrédités pour assister les maisons (ainsi que des clients externes) pour effectuer les tests de performance et tests chimiques. 250 000 tests ont été effectués en 2024. Le TIL a étendu en 2024 son accréditation ZDHC au contrôle des eaux usées et a renforcé son expertise dans les tests PFAs. Le laboratoire a acquis un nouveau microscope électronique à balayage (SEM) pour une analyse plus précise des matériaux, ainsi que de nouveaux équipements pour tester la performance des produits finis et des technologies innovantes pour vérifier la durabilité des produits finis et de leurs composants. Le TIL propose également des analyses des tissus en coton afin de retracer leur origine. Cette méthode de test est stratégique pour les entreprises qui cherchent à déterminer l'origine géographique des matériaux utilisés dans leurs produits, étant donné que le *U.S. Customs and Border Protection* (CBP) exige la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement des articles en coton afin de gérer les risques globaux de fraude commerciale.

Enfin, Kering et ses maisons s'efforcent de réduire leur pression sur la nature en ayant un recours accru dans les collections à des matières privilégiant les leviers de l'économie circulaire (cf. section 2.5) et de l'agriculture régénératrice (cf. section 2.4). La mise en œuvre de procédés de chimie verte, en particulier pour les produits en cuir et les cosmétiques, permet de réduire l'emploi de substances chimiques préoccupantes tout en conservant le niveau d'exigence et de qualité de Kering (cf. section 2.2.2). Les actions du Groupe et des maisons ainsi que celles du MIL et du JIL en termes d'innovation et de collaborations externes sont décrites dans la section 2.5.1.2.

Transparence vis-à-vis des clients sur l'empreinte environnementale des produits

Le niveau global de traçabilité des matières premières est consolidé de manière annuelle à travers l'outil EP&L, grâce à la collecte d'informations concernant les volumes achetés (cf. section 2.4.3.2). 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 doit être complétée dès que possible par des protocoles spécifiques : certifications, vérifications par les maisons, etc. Les maisons testent différentes technologies pour assurer la traçabilité depuis l'extraction des matières premières jusqu'à leurs étapes de production intermédiaires et enfin jusqu'à leurs opérations en propre et leurs boutiques : puces RFID ou NFC, blockchain, marquage mécanique des peaux, technologie forensique, etc. comme par exemple :

- la plateforme *TextileGenesis* implémentée par Saint Laurent et Balenciaga : permet la traçabilité des chaînes d'approvisionnement pour les matières textiles du produit fini jusqu'à la ferme. En 2024, les maisons ont continué de déployer l'outil pour inclure un plus grand nombre de produits et de catégories. Brioni a lancé un premier pilote sur cette plateforme ;
- le projet *Virtus*, plateforme d'échange de données développée par Kering Eyewear, utilisant la technologie de la blockchain mise au point pour mesurer l'impact environnemental de sa chaîne de production et vérifier que chaque lien de cette chaîne adhère aux normes de qualité et aux pratiques environnementales, sociales et éthiques de la Maison ;
- Alexander McQueen a également mis au point et déployé avec succès une plateforme destinée à simplifier le processus de collecte de données pour ses fournisseurs, améliorant ainsi la qualité et la précision des données relatives aux matériaux achetés et à leur chaîne d'approvisionnement.

Conformément au Règlement (UE) 2017/821 sur les minerais de conflit, Kering publie annuellement une déclaration présentant les mesures prises pour un approvisionnement responsable en ce qui concerne certains minerais, particulièrement l'or.

En 2024, Kering a mis en place un groupe de travail interne composé de représentants des directions Développement durable et Juridique de Kering et de ses maisons, chargé de comprendre l'environnement législatif actuel et à venir concernant les produits, les emballages et les ventes. Ce Groupe travaille notamment sur la loi française Anti-Gaspillage et Économie Circulaire (AGEC), la loi Climat, la déforestation, les futures réglementations européennes (ECD, SGCD, ESPR, EUDR), l'affichage environnemental, et s'assure de la conformité des entités du Groupe avec la législation actuelle. Dans ce cadre, le Groupe se prépare également à l'adaptation de ses systèmes d'informations afin d'améliorer la qualité des données relatives à la traçabilité des produits et la communication transparente avec les clients.

De plus, Kering participe aux travaux 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 (FHCM) dans le cadre du projet européen

PEF (*Product Environmental Footprint*) et de la loi française AGEC. En 2022, la préparation de la mise en œuvre de l'article 13 de la loi AGEC a impliqué le développement d'un système de collecte des données afin d'afficher les caractéristiques environnementales pour le client lors de son achat. Sont par exemple ainsi rendus accessibles au moment de l'acte d'achat mais aussi par les marques sur leur site internet : le contenu en matière recyclée dans les produits et emballages, leur recyclabilité, ou encore la traçabilité des matières. En 2024, seules les maisons Gucci, Saint Laurent, Alexander McQueen, Bottega Veneta et Balenciaga sont concernées par cette réglementation.

Ce dispositif est complété par des initiatives propres aux maisons visant à transmettre à leurs clients une information claire, précise et fiable sur les caractéristiques de leurs produits et le développement durable. Ainsi, plusieurs maisons mettent en place des formations spécifiques pour leurs équipes Retail comme par exemple Balenciaga (*Retail Training App*), Gucci (*Guccipedia*), Saint Laurent (E-Université), Alexander McQueen (*Responsible Materials training*), Brioni (*My Brioni app*). Kering Eyewear a développé un guide à l'attention de ses équipes Retail afin de répondre au mieux aux demandes des clients, détaillant notamment les matériaux durables utilisés dans les produits.

Enfin, Kering et ses maisons développent également diverses initiatives afin de renforcer la traçabilité / transparence de l'origine de leurs matières :

- Cuir : en 2024, Kering a intensifié ses efforts pour améliorer la traçabilité des peaux, qui proviennent en majorité d'Europe. Ce travail comprend la réalisation d'une cartographie détaillée de sa chaîne d'approvisionnement permettant d'identifier 547 abattoirs. En outre, Kering a lancé une collaboration en 2024 avec ICEC pour créer un outil de cartographie complète des abattoirs (cf. section 4.3.2). Enfin, pour s'aligner sur les exigences à venir du Règlement de l'Union européenne sur la déforestation (EUDR), les fournisseurs de cuir du Groupe se préparent à assurer une traçabilité complète au sein de leurs opérations pour le cuir bovin ;
- Or : les maisons du Groupe s'approvisionnent en or par l'intermédiaire du *Kering Precious Metals Platform* (PMP), permettant un approvisionnement centralisé en or et autres métaux précieux de manière éthique, responsable et transparente. Grâce à cette plateforme, Kering a établi une liste d'affineurs agréés qui ont été sélectionnés, contrôlés et audités par le Groupe. Les options d'approvisionnement disponibles via le PMP comprennent de l'or : certifié *Fairmined* ou *Fairtrade* provenant de mines artisanales dont les pratiques ont été vérifiées par le Groupe ; recyclé à 100 % à partir de déchets électroniques ou de joaillerie ; certifié *RJC Chain-of-Custody* (CoC). Pour tout l'or acheté via le PMP, les maisons s'acquittent d'un premium permettant de constituer un fonds dont l'objectif est de soutenir ces filières de production d'or responsable et participer à leur croissance en accompagnant les communautés de mineurs. Chaque année, un comité composé de représentants de Kering et de ses maisons sélectionne des projets à soutenir au profit des communautés de mineurs et présentant des bénéfices sociaux et environnementaux ;
- Diamants : Kering travaille avec ses fournisseurs pour s'assurer que tous les diamants utilisés dans ses produits respectent le processus de Kimberley qui vise à garantir la légalité des échanges sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés rebelles. Les maisons du Groupe établissent une cartographie des risques pour les régions d'où les diamants proviennent. Depuis 2022, le Groupe ne s'approvisionne plus en diamants en provenance de Russie. Dans le cadre des *Kering Standards*, Kering a également déployé avec ses maisons des lignes directrices et des bonnes pratiques vis-à-vis de la traçabilité et de l'approvisionnement des diamants. Par exemple, Boucheron s'approvisionne en diamants auprès de fournisseurs certifiés *RJC CoP* et suit les recommandations du *World Diamond Council System of Warranties*. Boucheron et Qeelin utilisent la technologie *Sarine* pour assurer la traçabilité des diamants. Ainsi, 100 % des solitaires de la collection « Étoile de Paris » de Boucheron et 100 % des diamants 1 carat de la collection nuptiale de Qeelin sont traçables via cette technologie.

3.4.3.3 Cibles

Intitulé	100 % de traçabilité des matières premières jusqu'au pays d'origine⁽¹⁾
Périmètre	Les matières premières couvertes par les <i>Kering Standards</i>
Année et valeur de base	n.a.
Année cible	2025
Méthodologies et hypothèses clés	<i>Kering Standards</i>
Suivi	EP&L
Performance 2024	95 %

⁽¹⁾ Jusqu'à l'abattoir concernant les peaux.

3.4.4 Marketing et communication responsables

3.4.4.1 Politique de marketing et communication responsables

Conduire des activités de communication et de marketing efficaces et responsables est essentiel pour instaurer et maintenir la confiance avec les différentes parties prenantes et favoriser des relations durables. Ainsi, Kering s'efforce de communiquer de manière éthique et transparente sur tous ses canaux.

Une politique et un ensemble de lignes directrices ont été élaborées et mises en œuvre avec l'appui d'un cadre de contrôle interne solide. Elles détaillent les principes clés, les règles et les processus à mettre en œuvre dans chaque maison et dans l'ensemble du Groupe.

3.4.4.2 Actions relatives au marketing et à la communication responsables

Pour veiller à ce que toutes les communications soient conformes à ces principes au niveau du Groupe et au sein de chaque maison, la fonction « *Brand Trust* » a été créée en 2023, chargée de revoir et de faire des recommandations aux maisons sur leurs contenus et activités de communication et marketing, et de les guider dans l'évaluation des risques. Le *Brand Trust* doit être consulté pour les campagnes publicitaires touchant à un ou plusieurs des sujets sensibles identifiés en interne, pour tous les défilés de mode et sur demande pour les consultations ad hoc.

3.4.4.3 Cibles

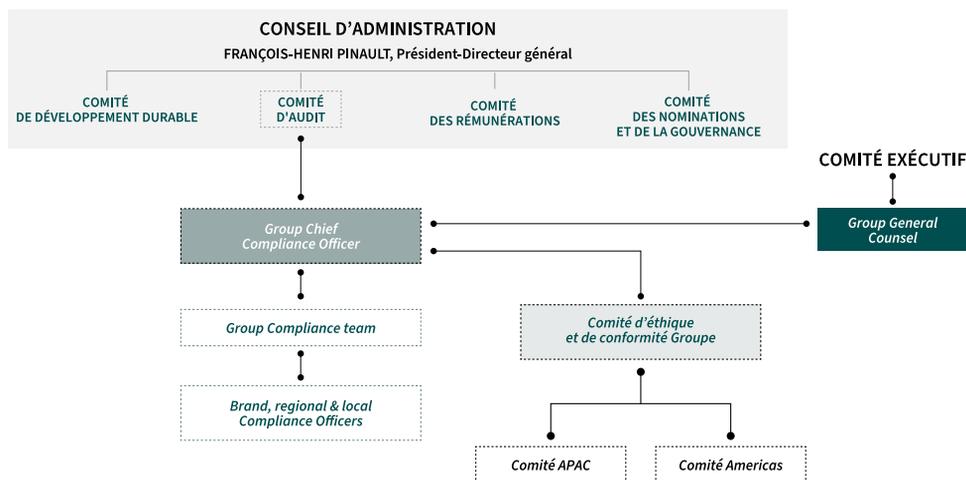
Le Groupe n'a pas encore défini de cibles concernant les pratiques de marketing responsable.

4 - G1 - INFORMATION DE GOUVERNANCE

4.1 Conduite des affaires : L'éthique, fondement des activités du Groupe

Les impacts, risques et opportunités en lien avec la conduite des affaires identifiés pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

4.1.1 Gouvernance et organisation de l'éthique et de la conformité



Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, à travers son Comité d'audit, est directement impliqué dans la gouvernance des actions menées par Kering en matière d'éthique et de conformité. Ce Comité veille à la définition et à la mise en œuvre de politiques adaptées, assurant leur pertinence et leur efficacité. Dans le cadre de ses missions, le Comité d'audit supervise :

- le suivi des cartographies des risques en matière de droits humains et devoir de vigilance et d'anticorruption, ainsi que des conclusions des audits correspondants ;
- la gestion des risques, et plans d'actions s'y rapportant, liés aux droits humains et au devoir de vigilance, ainsi qu'à la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent (AML) et les pratiques anticoncurrentielles ;
- les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer la robustesse et l'efficacité du programme de conformité et du dispositif d'éthique, tels que l'utilisation du mécanisme d'alerte éthique et conformité, les résultats du programme de formation des salariés, etc.

Chaque année, la *Group Chief Compliance Officer* présente un bilan détaillé au Comité d'audit sur la mise en œuvre du programme de conformité au sein du Groupe et du dispositif d'alerte et de recueil des manquements relatifs à l'éthique et à la conformité. Le Comité rend ensuite compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations peut proposer au Conseil d'administration d'intégrer, dans les composantes variables de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, des objectifs de performance visant à promouvoir et renforcer l'efficacité du programme de conformité et du dispositif d'éthique, tout en favorisant une adhésion pleine et entière aux engagements du Groupe dans ces domaines. Le Comité des rémunérations évalue ensuite le niveau d'atteinte des objectifs au regard des actions et réalisations concrètes.

Les travaux du Conseil d'administration et de ses Comités en 2024 sont décrits au chapitre 3, section 3.4.1, du présent Document.

Dix administrateurs sur treize occupent ou ont occupé des fonctions de direction au sein de grandes entreprises, les conduisant à appréhender et intégrer la gestion de ces enjeux dans leurs responsabilités stratégiques et opérationnelles. Les expertises de chaque administrateur sont présentées au chapitre 3, section 2.3.3, du présent Document, et illustrées via leur biographie, à la section 2.1.

Gouvernance opérationnelle et organisation

L'organisation conformité est structurée autour d'une *Group Chief Compliance Officer* qui rend compte au Comité d'audit, ce qui contribue à l'indépendance devant être attachée à une telle fonction. Il est par ailleurs prévu que la *Group Chief Compliance Officer* dispose d'un accès direct au Président-Directeur général. La *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, la *Group Chief Compliance Officer* s'appuie sur une équipe de huit juristes conformité basés à Paris, New York, Singapour et Shanghai, sur un réseau de *Brand Compliance Officers* désignés par les Présidents-Directeurs généraux des maisons et sur un réseau de *Regional* et *Local Compliance Officers* des maisons. 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.

Le programme de conformité relève en fine de la responsabilité du Président-Directeur général. À ce titre, François-Henri Pinault s'engage personnellement dans le développement et la mise en œuvre du programme de conformité au sein de Kering et de ses maisons, tant en interne qu'en externe. Son

engagement est soutenu par Jean-Marc Duplaix en sa qualité de Directeur général adjoint et *Chief Operating Officer* 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.

4.1.2 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

Kering entend placer l'éthique et la conformité au cœur de sa conduite des affaires et ce message est porté au plus niveau par le Président-Directeur général. Cet engagement fort et incontournable permet d'asseoir la confiance des clients, salariés, actionnaires et partenaires commerciaux.

4.1.2.1 Politiques relatives à l'éthique, la fraude et la corruption

Kering a mis en place des politiques éthique et conformité qui ont pour objectif de diffuser et d'opérationnaliser le principe d'intégrité au cœur des activités du Groupe, et du quotidien des salariés et des fournisseurs. Ce dispositif est composé de plusieurs documents, dont le Code d'éthique est le document chapeau, détaillant les grands principes fondateurs et universels, applicables et opposables à tous les salariés de Kering dans toutes les maisons et dans tous les pays. Ces grands principes sont ensuite détaillés et déclinés dans des politiques spécifiques et des procédures qui peuvent répondre à des particularités locales.

Le Code d'éthique de Kering

Le Code d'éthique constitue la pierre angulaire des engagements de Kering en matière d'éthique et de conformité et formalise l'engagement du Groupe au regard de la conduite des affaires et entend formaliser la politique de « tolérance zéro » à l'égard de tout fait de corruption ou de trafic d'influence. Il énonce également l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts et, le cas échéant, de les identifier et les résoudre promptement. Il énonce également le devoir des salariés d'agir avec intégrité, loyauté et sens des responsabilités envers l'ensemble des parties prenantes. Le Code vise à réaffirmer avec force l'engagement du Groupe pour le respect des droits humains des salariés mais aussi pour tous ceux qui travaillent dans les chaînes d'approvisionnement et qui contribuent à la création de valeur. Enfin, le Code précise l'engagement de Kering en faveur de l'environnement et de son rôle en tant qu'entreprise responsable.

Programme conformité

Le programme de conformité a pour objectif de prévenir les risques identifiés dans le cadre de la cartographie des risques et repose sur trois piliers : (i) l'organisation d'un réseau d'agents de conformité, (ii) la mise en œuvre de politiques et de procédures applicables aux différents sujets de conformité et (iii) le déploiement d'un programme de formation adapté.

La gouvernance du programme conformité et des politiques associées est décrit en section 4.1.1.

Conformément aux dispositions de la loi Sapin II, une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence a été menée en 2019 et est depuis régulièrement actualisée, afin de réévaluer les risques de manière périodique. Cette cartographie des risques résulte d'une analyse objective des risques de corruption portant sur les activités de Kering et sur chacune des activités et fonctions pertinentes des maisons dans le monde (à savoir, les équipes en charge de l'Immobilier, les Relations institutionnelles, les Ressources humaines et les Achats). Les risques de corruption et de trafic d'influence associés à des situations potentielles de corruption ont été notés et hiérarchisés dans ladite cartographie des risques en fonction de leur gravité, de leur fréquence et des potentiels facteurs aggravants.

Le plan d'actions résultant de cette analyse a vocation à définir les mesures de prévention et de détection à mettre en œuvre. Dans ce cadre-là, ont notamment été conduites des

vérifications de conformité de second niveau effectuées sur et hors site par la direction Conformité du Groupe.

En outre, une cartographie portant sur les risques en matière de droits humains, de santé et de sécurité et sur l'environnement au titre de la loi sur le devoir de vigilance est annuellement mise à jour (cf. chapitre 5 section 3.2).

Les politiques suivantes, composant le programme conformité, sont toutes accessibles sur le réseau interne du Groupe pour tous les salariés du Groupe.

i. Politique anti-corruption

La politique anti-corruption, mise à jour en 2019, identifie les comportements prohibés et donne aux salariés des lignes directrices pour leur permettre d'identifier les situations de corruption et de les signaler à leur hiérarchie.

Le programme de conformité anti-corruption 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. La *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. Le Président-Directeur général et le Directeur général adjoint et *Chief Operating Officer*, rencontrent aussi régulièrement la *Group Chief Compliance Officer*.

ii. Procédure en matière de risque de blanchiment d'argent

Kering a adopté et déployé en 2021 une Politique Groupe en matière de prévention des risques de blanchiment d'argent (« politique AML ») afin de renforcer son dispositif en la matière. Cette politique, dont la dernière mise à jour date de juin 2024, définit les règles pour la conduite de vérifications associées aux activités de vente des maisons, en ligne et dans leurs magasins, « pour certaines transactions considérées à risque ».

iii. Politique sanctions

Conformément à ses engagements, le Groupe veille à agir constamment en pleine conformité avec les lois et réglementations qui lui sont applicables, notamment en matière de sanctions économiques et de contrôle des exportations. Ces mesures ont été significativement renforcées par diverses juridictions et organisations en raison du conflit armé russo-ukrainien. Afin de prévenir le risque de non-conformité, une politique dédiée (« Politique sanctions ») a été adoptée et déployée par le Groupe en 2016 et est mise à jour en tant que de besoin, ou à chaque évolution des réglementations sanctions.

iv. Politique en matière de droits humains

La Politique en matière de droits humains couvre l'ensemble des opérations de Kering, ainsi que sa chaîne d'approvisionnement et centralise les engagements concernant le respect des droits humains formalisés dans le Code d'éthique vis-à-vis des salariés de Kering, de ceux qui travaillent dans sa chaîne d'approvisionnement (salariés des partenaires commerciaux, fournisseurs et sous-traitants) et des communautés locales.

Le Directeur juridique Groupe endosse la responsabilité de l'approbation de cette politique et du suivi de sa mise en œuvre. La direction Conformité est responsable de la rédaction de la présente politique et veille à sa mise en œuvre, ainsi qu'à son déploiement effectif au sein du Groupe. À ce titre, la direction Conformité est tenu informée des initiatives pertinentes et coordonne les efforts entrepris par les directions concernées au niveau du Groupe et des maisons, à savoir la direction des Ressources humaines, la direction Inclusion et diversité qui lui est rattachée, la direction du Développement durable, la direction de l'audit interne, la direction de la Sécurité et les instances de dialogue social.

4.1.2.2 Politiques de protection des lanceurs d'alerte

Dans le cadre de ses engagements relatifs à l'éthique des affaires et dans sa démarche de prévention des risques, la direction Conformité de Kering, en collaboration avec la direction Ressources humaines a mis en place un dispositif de recueil et de traitement des signalements, conformément, notamment, à la loi n° 2017-399 sur le Devoir de vigilance, la loi Sapin II ainsi qu'aux dispositions de la loi n° 2022-401 dite « loi Waserman ».

Afin de gérer les alertes entrant dans le périmètre du programme éthique et conformité, la *Group Chief Compliance Officer* préside le Comité d'éthique et de conformité Groupe et Europe/Moyen-Orient. Ce Comité est relayé régionalement par deux autres Comités d'éthique et de conformité régionaux (Asie Pacifique et Amériques). Ces trois Comités sont composés de membres de la direction Conformité du Groupe, mais également de membres relevant d'autres fonctions au sein des maisons qui sont choisis en fonction de leur séniorité, expertise et impartialité. Ces Comités permettent, de par leur indépendance, d'instruire les allégations rentrant dans leur périmètre. En effet, les missions de ces Comités s'articulent autour de trois axes d'actions principaux :

- s'assurer que le Code d'éthique est diffusé et connu des salariés du Groupe ;
- être force de proposition pour la mise à jour du Code et pour la mise en œuvre de bonnes pratiques comportementales ;
- traiter les alertes reçues dans le cadre du dispositif d'alerte de Kering.

La faculté d'émettre une alerte appartient aux personnes physiques suivantes :

- aux salariés actuels ou anciens, quel que soit leur statut (salarié à temps plein ou à temps partiel, pour une durée déterminée ou indéterminée...) y compris les salariés extérieurs ou occasionnels (intérimaire, stagiaire, apprenti...) ainsi que les personnes qui se sont portées candidates à un emploi, lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre de cette candidature ;
- aux actionnaires, aux associés et aux titulaires de droits de vote au sein de l'Assemblée générale de Kering ;
- aux membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entité Kering ;
- aux cocontractants d'une entité Kering, à leurs sous-traitants ou, lorsqu'il s'agit de personnes morales, aux membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de ces cocontractants et sous-traitants ainsi qu'aux membres de leur personnel.

Le dispositif d'alerte permet de faire remonter des signalements en interne de manière confidentielle, par le biais de deux canaux. Il est possible de réaliser un signalement auprès du manager direct ou indirect, des représentants du personnel, ou des membres du réseau compliance local (*Local Compliance Officers* et *Brand Compliance Officers*). Il est également possible de réaliser un signalement auprès des Comités d'éthique et de conformité régionalement compétents, qui peuvent être contactés par email ou via une hotline externe et indépendante chargée de réceptionner les appels 24/7 dans une quarantaine de langues.

v. Politiques en matière de concurrence

Le Groupe a depuis plusieurs années mis en place des politiques et lignes directrices dédiées au droit de la concurrence, qui définissent les principes et règles de conduite à respecter afin d'assurer la conformité aux règles applicables. Accessibles à l'ensemble des salariés, leur déploiement et le contrôle de leur application s'appuient sur une organisation dédiée rattachée à la direction Conformité, et des formations sont régulièrement dispensées aux salariés concernés.

Les faits susceptibles d'être instruits dans le cadre de cette procédure sont relatives à :

- un crime ou un délit ;
- une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation (i) d'un engagement international ratifié ou approuvé par la France ou d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, (ii) du droit de l'Union européenne, (iii) d'une loi ou du règlement ;
- une menace ou un préjudice pour l'intérêt général ;
- une atteinte grave ou un risque d'atteinte grave aux droits humains ou aux libertés fondamentales, à la santé ou à la sécurité des personnes ou à l'environnement ;
- une mesure de représailles, sanctions ou pressions liée au fait d'avoir effectué un signalement ou participé à son traitement ;
- une conduite ou situation contraire au Code d'éthique de Kering et / ou à l'une de ses politiques et procédures associées.

Le signalement répondant aux conditions évoquées précédemment doit, au surplus, être réalisé :

- par une personne physique qui a eu personnellement connaissance des faits ou à qui les faits ont été rapportés dans le cadre de son activité professionnelle ou dont elle a personnellement connaissance en dehors de ses activités professionnelles ;
- sans contrepartie financière directe ;
- de bonne foi, ce qui signifie que l'auteur du signalement communique de manière sincère des informations qu'il pense complètes, loyales et exactes, lui permettant de raisonnablement croire en la véracité des informations rapportées, même s'il apparaît ultérieurement que les faits signalés se révèlent inexacts ou incorrects.

Sous réserve de ces conditions, Kering s'engage à protéger les auteurs du signalement. Dans le cas où ces auteurs viendraient à subir des pressions, sanctions, représailles, ils sont invités à immédiatement en informer le Comité d'éthique et de conformité groupe.

Après une instruction au cas par cas pour confirmer la recevabilité de l'alerte, une investigation interne pourra le cas échéant être réalisée, dans le strict respect de la confidentialité et en évitant de potentiels conflits d'intérêts entre les personnes menant les investigations et les personnes visées par les allégations. En effet, en fonction de la nature des allégations, les investigations peuvent être soit réalisées en interne soit via des cabinets externes et indépendants, spécialistes des sujets concernés.

Les modalités d'accessibilité de ce dispositif d'alerte sont régulièrement rappelées aux salariés dans les documents clés (Code d'éthique, Politique en matière de droits humains...) ainsi que lors de la formation annuelle *Ethics and Compliance*.

De plus, Kering a formalisé dans certaines de ses politiques à l'attention de ses fournisseurs (et leurs propres fournisseurs) qu'il s'agit d'une bonne pratique que d'avoir un mécanisme interne de réclamation ouvert au moins à leurs propres employés et structuré conformément aux critères mentionnés dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU, principe 31.

4.1.3 Actions relatives à la promotion et respect de l'éthique, et à la protection des lanceurs d'alerte

4.1.3.1 Actions relatives à la promotion de l'éthique et du respect de la conformité, en interne comme en externe

Mise en œuvre d'un programme de formations

Sur la base des conclusions régulièrement actualisées de la cartographie des risques au titre de la loi Sapin II, un programme de sensibilisation et de formation est annuellement établi et animé par la direction Conformité.

Des formations ciblées sont réalisées pour les fonctions les plus exposées au risque de corruption et de trafic d'influence telles qu'identifiées par la cartographie des risques (à savoir, les équipes en charge de l'immobilier, les relations institutionnelles, les Ressources humaines et les achats). La direction Conformité de Kering a, en 2024, formé en présentiel plus de 3 374 salariés à travers le monde sur la Politique anti-corruption du Groupe (en sus de l'e-learning annuel destiné à l'ensemble des salariés du Groupe).

La direction Conformité de Kering dispense tout au long de l'année des formations concernant l'application de la Politique AML et 1 900 salariés à travers le monde ont été formés en 2024.

De plus, chaque salariés se voit annuellement rappeler par l'instance dirigeante l'absolue nécessité de mener une conduite des affaires intègre, éthique et transparente. En effet, à l'occasion de l'e-learning annuel *Ethics and Compliance* introduit par François-Henri Pinault et relayé par les membres du Comité exécutif et les Présidents-Directeurs généraux des maisons, chaque salarié se voit présenter des cas pratiques adaptés en fonction de son secteur d'activité et se voit rappeler à cette occasion les exigences en matière de conformité, y compris en matière de lutte contre la corruption ainsi qu'en matière de droits humains et d'éthique des affaires. Cet e-learning a eu un taux de suivi pour l'année 2024 de 98 %. Les membres du Comité exécutif et les Présidents-Directeurs généraux des maisons ont suivi cet e-learning en 2024.

4.1.3.2 Actions relatives à la protection des lanceurs d'alerte

Dans le cadre de l'e-learning annuel *Ethics and Compliance* (voir ci-dessus), les modalités d'accès au système d'alerte de Kering sont rappelées, tout comme les protections accordées aux lanceurs d'alerte à tous les salariés du Groupe.

Par ailleurs, à partir de 2020, Kering a lancé une large campagne de communication destinée aux employés de ses fournisseurs directs s'agissant du mécanisme d'alerte éthique et conformité

de Kering. Cette campagne, traduite en 15 langues est articulée 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 employés, l'objectif étant, de rappeler les modalités d'accès et protections.

4.1.4 Cibles et indicateurs de performance

Kering s'est fixé l'objectif de rappeler le mécanisme pour émettre des alertes à plus de 90 % de ses salariés chaque année.

4.1.4.1 Incidents confirmés de corruption

Kering n'a fait l'objet d'aucune condamnation ou amende pour des faits avérés de corruption en 2024. En cas d'incident confirmé de corruption, toute violation des procédures du Groupe en matière de lutte contre la corruption entraîne des mesures disciplinaires ainsi que la mise en place d'actions de remédiation appropriées.

4.1.4.2 Chiffres clés sur les signalements adressés aux Comités d'éthique

En 2024, les Comités d'éthique et de conformité de Kering (Comités Groupe et Europe, APAC et *Americas*) ont reçu 116 sollicitations. Sur ces 116 signalements, 98 ont été qualifiés d'alertes conformément aux critères légaux. Sur ces 98 alertes, 93 provenaient des salariés du Groupe et 74 % ont fait l'objet d'investigation ou étaient encore en cours d'investigation au 31 décembre 2024. Sur les 98 alertes, 18 manquements au Code d'éthique ont été constatés.

Sur ces 98 alertes, 76 % sont parvenues aux Comités par e-mail et 24 % par l'intermédiaire de la hotline éthique du Groupe. 41 % ont été émises de manière anonyme.

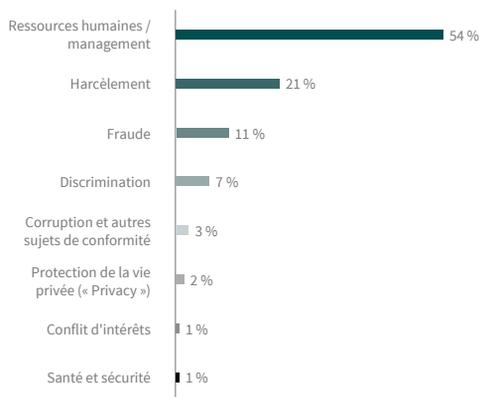
À l'issue des investigations, si un manquement est avéré, des actions correctives ou de remédiation sont mises en œuvre (par exemple des formations, des avertissements, des licenciements, mise à jour de politique). À titre d'exemple, à la suite de la constatation de propos discriminatoires dans un email, un avertissement a été émis à l'encontre du manager qui en était l'auteur.

Chaque année, dans le cadre du reporting annuel effectué par la *Group Chief Compliance Officer*, différentes analyses, anonymisées, sont partagées avec les membres du Comité d'audit du Conseil d'administration ainsi qu'au Président-Directeur général et au Directeur général adjoint et *Chief Operating Officer*.

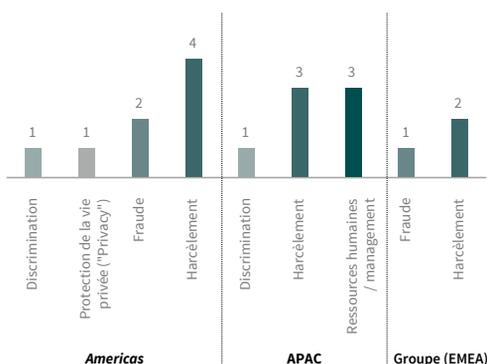
Répartition géographique des alertes



Répartition thématique des alertes



Répartition géographique et thématique des 18 manquements au Code d'éthique identifiés



4.2 Relations durables avec les fournisseurs

Les impacts, risques et opportunités en lien avec les relations durables avec les fournisseurs identifiés pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

4.2.1 Politiques d'approvisionnement responsable et relations avec les fournisseurs

La démarche générale d'achats responsables du Groupe visant à bâtir une chaîne d'approvisionnement pérenne et responsable repose sur les principes clés définis dans la Charte fournisseurs (incluse dans le Code d'éthique, cf. 3. Information Sociale) et les Principes de développement durable à destination des fournisseurs (cf. section 2. Information Environnementale). En complément, les *Kering Standards*, établissent les exigences du Groupe en termes d'approvisionnement responsable (cf. 2. Information environnementale).

Les achats directs (matières, produits finis, équipements...) sont gérés et contractualisés par les maisons. Ces dernières sont en charge de l'identification des fournisseurs, de leur évaluation, de la contractualisation de la relation commerciale et de son suivi. Elles veillent également à l'adhésion des fournisseurs au Code d'éthique, aux Principes de développement durable et aux *Kering Standards*.

En complément, sur les achats indirects, Kering, via sa direction *Procurement* sous la responsabilité opérationnelle du Directeur des Opérations Groupe, a mis en place une politique (*Indirect Procurement Policy*) que l'ensemble du Groupe, y compris les maisons, se doit d'appliquer pour garantir une relation transparente, équitable et durable avec ses fournisseurs.

À chaque étape, de la sélection des fournisseurs jusqu'à la signature du contrat, ces principes sont appliqués. Les offres reçues sont

analysées en fonction de critères afin de sélectionner un fournisseur de façon factuelle :

- conformité et santé financière de l'entreprise ;
- réponse technique et opérationnelle ;
- offre financière ;
- grille de critères RSE ;
- évaluation de la réponse contractuelle, le cas échéant.

L'*Indirect Procurement Policy* ainsi que les contrats avec les fournisseurs incluent des clauses spécifiques pour garantir des délais de paiement conformes aux réglementations locales.

Par exemple en France, Kering s'inscrit dans le respect de l'article L. 441-10, I du Code du commerce français à savoir :

- 60 jours à compter de la date d'émission de la facture ;
- 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture, à condition que ce délai ait été expressément stipulé par contrat et qu'il ne constitue pas un abus manifeste des droits du créancier ;
- 45 jours à compter de la date d'émission de la facture pour les factures périodiques (c'est-à-dire lorsque le fournisseur effectue plusieurs livraisons dans le mois et émet une facture récapitulative en fin de mois).

Le suivi des délais de paiement est réalisé par les directions financières de chaque maison et du Groupe à l'aide d'outils de reporting financiers. La fréquence de ce suivi est propre à chaque direction financière.

Le Groupe est par ailleurs signataire depuis 2014 de la Charte Relations fournisseurs et achats responsables édictée par le ministère de l'Économie et des Finances français. Cette charte participe à la construction d'une relation équilibrée et durable entre les organismes signataires et leurs fournisseurs.

4.2.2 Actions d'approvisionnement responsable et relations avec les fournisseurs

Suivre et évaluer la performance en développement durable des fournisseurs

Depuis 2020, Kering a mis en place un portail fournisseurs accessible en ligne (*Vendor Portal*). Cet outil permet de collecter des informations de performance sociale et environnementale des fournisseurs stratégiques (représentant 84 % des volumes d'achats en 2024), et de partager des informations. Les données collectées via ce portail font l'objet d'une consolidation avec revue de cohérence par les équipes internes en charge. Depuis 2024, elles font également l'objet d'un audit par un prestataire de service externe. Les fournisseurs stratégiques sont évalués via des questionnaires portant sur leur performances environnementale et sociale et la gestion des substances chimiques. En 2024, la majorité des fournisseurs stratégiques, représentant 85 % des volumes d'achats réalisés avec les fournisseurs stratégiques, ont répondu aux 3 questionnaires.

La conformité des fournisseurs s'effectue via contrôle ADIT dès lors que les fournisseurs font partie de la base ERP du Groupe. La vérification en amont avant intégration des fournisseurs s'effectue via *Worldcheck* par les équipes *Procurement* pour les achats indirects et par les maisons pour les achats directs.

Sensibiliser et agir avec les fournisseurs (*capacity building*)

Kering soutient ses fournisseurs à travers des programmes d'amélioration continue, de formation et de sensibilisation pour développer des chaînes d'approvisionnement responsables et améliorer la performance environnementale et sociale des fournisseurs. Parmi les initiatives clés :

- le programme *Clean by Design* (cf. 2. Information environnementale) ;
- le *Material Innovation Lab* (MIL) soutient près de 100 fournisseurs du Groupe en les accompagnant dans leur transition écologique. Notamment en contribuant, pour certains d'entre eux, aux coûts de recherche et développement de nouveaux matériaux ;
- Kering Eyewear a également dispensé à 41 de ses fournisseurs (dont 6 en 2024) des formations sur leur programme de blockchain *Virtus* ;
- des formations spécifiques sur la certification ISCC Plus ont également été organisées pour tous les fournisseurs pertinents de Kering Eyewear ;
- le programme *Sviluppo Filiere* lancé en 2020 par Gucci en collaboration avec la banque Intesa Sanpaolo a continué en 2024.

De plus, des formations sont proposées à certaines catégories de fournisseurs pour notamment :

- les sensibiliser aux initiatives de Kering en matière de développement durable afin qu'ils découvrent de nouvelles pratiques (par exemple, le Fonds régénératif pour la Nature et l'agriculture régénératrice) ;
- renforcer la gestion des produits chimiques utilisés dans la filière, avec des formations à destination des fournisseurs sur la MRSL et le programme ZDHC (cf. section 2.2).

Ces initiatives illustrent l'engagement de Kering pour accompagner ses fournisseurs dans une démarche durable et collaborative. Les actions relatives aux conditions de travail et respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement sont décrites en section 3.2.3.

4.2.3 Cibles et indicateurs de performance

Kering n'a pas défini à date de cibles spécifiques relatives aux relations avec les fournisseurs, mais le Groupe s'engage à respecter les délais de paiement légaux dans chacun des pays où il opère. Du fait de la décentralisation d'un certain nombre de données aux maisons, Kering ne sera pas en mesure de publier cette année les indicateurs relatifs aux délais de paiement.

4.3 Bien-être animal

Les impacts, risques et opportunités en lien avec le bien-être animal identifiés pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

4.3.1 Politiques pour le bien-être animal

Pour Kering, il est essentiel que les produits développés par les maisons respectent les plus hauts standards en matière de bien-être des animaux. En 2019, Kering a publié ses standards sur le bien-être animal qui définissent les exigences relatives au traitement des animaux avec l'objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement de toutes les espèces faisant partie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, tout en prenant en compte les attentes des parties prenantes. Ce document met en exergue les enjeux propres à chaque espèce, les exigences d'élevage, transport et abattage et donne la liste des certifications existantes constituant une référence. En 2021, ces standards ont été mis à jour pour refléter l'évolution des pratiques et les expériences acquises lors de visites et évaluations dans les chaînes d'approvisionnement. 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 telles que la *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (RSPCA), *Compassion in World Farming* (CIWF), *Welfarm* et l'Œuvre d'Assistance aux Bêtes d'Abattoirs (OABA) pour tenir compte des dernières recherches scientifiques, mais également de la réglementation en vigueur et des meilleures pratiques.

Kering a pris la décision d'arrêter l'utilisation de la fourrure animale. Ainsi, depuis les collections Automne 2022, plus aucune des maisons du Groupe n'emploie de fourrure animale.

La Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles de Kering, membre du Comité exécutif Groupe et reportant directement au Président-Directeur général de Kering, est responsable de la mise en œuvre et de la supervision des Standards sur le bien-être animal.

4.3.2 Actions pour le bien-être animal

Deux axes de travail sont mis en œuvre tout au long de l'année :

- des due diligences sont réalisées afin d'évaluer si des systèmes de certification ou des standards reconnus par des tiers en matière de bien-être animal sont disponibles. Si ce n'est pas le cas, une évaluation spécifique des risques est effectuée et des plans d'actions sont définis pour garantir la conformité avec les standards ;
- des évaluations sur site sont réalisées, là où il n'existe pas de système de certification reconnu. Des protocoles d'évaluation spécifiques ont été développés et décrivent la façon de mesurer la conformité des fournisseurs vis-à-vis de ces standards. Ces protocoles couvrent les conditions d'élevage, de transport et d'abattage des animaux mais également des critères plus larges comme la performance environnementale de l'exploitation ou l'impact sur les communautés locales. En 2024, le suivi et la vérification du respect de ces standards se sont concentrés sur les filières cuir et peaux précieuses. Une évaluation des risques pays par pays est en place :
 - pour les cuirs, basée notamment sur l'indice de protection des animaux de l'ONG *World Animal Protection* (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),
 - pour les peaux précieuses, espèce par espèce, sur une série de critères relatifs au respect de la convention CITES, à la légalité du commerce, aux risques pour la conservation d'espèces sauvages et de leur habitat, des pratiques en matière de bien-être animal conformes aux normes de Kering et à la traçabilité.

Cette analyse des risques est ensuite croisée avec les volumes d'achats par matière pour établir un plan d'actions, revu chaque année.

Kering s'assure que tous les produits d'origine animale déclarés d'origine certifiée proviennent d'installations et de chaînes d'approvisionnement certifiées. Pour le cuir en particulier, le Groupe travaille depuis 2024 avec un tiers externe reconnu et accrédité ICEC (*Istituto di Certificazione della Qualità per l'Industria Conciaria*) afin de collecter des informations vérifiées

et validées sur les abattoirs. Cette collaboration vise à fournir des données validées sur les certifications détenues par les abattoirs et au-delà, tout en facilitant le passage d'un système d'auto-déclaration à un modèle certifié par une tierce partie afin d'améliorer la transparence et le respect des normes de Kering dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

En 2024, Kering a par ailleurs soutenu financièrement des projets opérationnels impliquant des éleveurs de veaux, pour améliorer les conditions d'élevage des animaux, les revenus des éleveurs et la qualité des peaux.

Focus : parfum et cosmétiques

Kering Beauté a développé des standards internes sur la production durable qui incluent une partie sur le bien-être animal. Ils ont été revus en 2024 pour intégrer Creed. Une feuille de route a été définie pour s'assurer de l'alignement de Creed sur les standards de Kering Beauté visant notamment à :

1. restreindre l'utilisation de produits dérivés d'animaux dans la formulation des produits ;
2. n'accepter aucun test sur les animaux en ne développant aucun produit nécessitant des tests sur les animaux pour les matières premières, les ingrédients, les formules ou les produits finis, où que ce soit dans le monde. Dans le cas de nouveaux ingrédients, le fournisseur et le sous-fournisseur doivent fournir la preuve que l'expérimentation animale n'est pas requise pour la commercialisation du produit en Chine continentale ou dans tout autre pays.

On notera par ailleurs qu'en 2024, certaines marques du Groupe présentes dans la catégorie Parfums et cosmétiques opèrent via des accords de licence avec des leaders du secteur, tels que L'Oréal ou Coty. Ces acteurs ont mis au point des politiques strictes en matière d'expérimentation animale, conformément aux normes et aux meilleures pratiques reconnues au niveau international. Elles sont détaillées dans leurs reporting respectifs.

En octobre 2024, Kering Beauté a dévoilé sa première collection de parfums pour Bottega Veneta, développée dans le respect de ces standards.

4.3.3 Cibles et indicateurs de performance

Cibles

À date, Kering n'a pas encore défini de cible relative au bien-être animal mais met en œuvre chaque année son plan d'actions pour suivre l'implémentation de ses standards.

Indicateurs de performance

En 2023 et 2024, 32 évaluations (dont 26 audits sur site) ont eu lieu pour vérifier le respect des exigences de Kering concernant le bien-être animal.

4.4 Influence positive et transparente

Les impacts, risques et opportunités en lien avec les pratiques d'influence positive et transparente identifiés pendant l'exercice de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

4.4.1 Pratiques d'influence positives et transparentes

Les activités d'influence de Kering se structurent autour de deux piliers : (i) contributions aux associations professionnelles ou sectorielles (incluant la représentation d'intérêts) et (ii) participation aux coalitions sectorielles (*Fashion Pact*, *Watch & Jewellery*). Ces activités sont alignées sur et au service de la Stratégie Développement durable du Groupe qui vise à encourager une croissance plus durable de l'industrie du luxe, en créant les conditions d'un impact le plus positif possible sur l'environnement et la société.

Cette ambition est portée de longue date par François-Henri Pinault, Président-Directeur général du Groupe. Cette approche vise à encourager le développement de pratiques plus durables et d'initiatives communes, au sein du secteur du luxe et au-delà, favorisant la collaboration pour amplifier leur impact. Kering

développe ainsi des outils et des standards qui contribuent à une diffusion large de bonnes pratiques éthiques et durables.

Cette approche concerne les dirigeants et les salariés de Kering et de ses maisons au sein des associations professionnelles et sectorielles. Kering fait valoir ses activités d'intérêts principalement en France, en Italie et au Royaume-Uni, mais peut dépasser les stricts cadres nationaux (par exemple dans le cadre de relations avec les institutions européennes).

La Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles, membre du Comité exécutif et reportant directement au Président-Directeur général, est responsable de la mise en œuvre et de la supervision des pratiques d'influence de Kering.

Procédure de suivi et de contrôle

Ces activités d'influence doivent satisfaire a minima trois des quatre critères suivants :



Influence

Diffuser et expliquer l'approche du Groupe auprès des sphères privées et publiques dans une logique d'entraînement par l'exemple



Collaborative

Entraîner ou être rejoint par d'autres acteurs



Positive

Respecter la trajectoire fixée par les Accords de Paris ainsi que la Stratégie de développement durable de Kering



Transparente

Être une initiative publique ou avoir vocation à le devenir

Kering veille à n'être membre que d'associations, coalitions et organisations dont les objets, actions et positions sont en ligne avec sa Stratégie développement durable, son Code d'éthique et ses procédures en matière de conformité.

Cela se traduit concrètement par une procédure de déclaration interne, prévoyant la saisine de la direction Conformité à chaque nouvelle adhésion ou à tout moment par les salariés qui suivent les travaux des associations en cas de doute sur leurs actions et positions ou toute autre évolution.

S'il devait être confronté à un désalignement significatif et structurant entre les positions d'une association, d'une organisation ou d'une coalition dont il est membre et sa Stratégie Développement durable, son Code d'éthique ou ses procédures de conformité, le Groupe :

- i. Engagerait une concertation avec la structure concernée pour parvenir à un réalignement avec des délais clairs et rapides ;

- ii. Quitterait la structure concernée si cette concertation, après avoir été menée à tous les échelons hiérarchiques pertinents, s'avérait infructueuse.

Ces cas de figure ne se sont, à ce stade, pas présentés.

Pour ses activités de représentation d'intérêts, Kering se conforme pleinement aux règles fixées par la Haute autorité de transparence de la vie publique (HATVP) en France, où le Groupe a son siège social, le registre de transparence de l'Union européenne (n°465818716727-39) et les lois applicables dans tous les pays d'intervention.

Chaque salarié du Groupe, y compris les membres de son Comité exécutif, se conforment par ailleurs aux exigences du Code d'éthique pour toute éventuelle activité de représentation d'intérêts.

4.4.2 Actions relatives aux pratiques d'influence positives et transparentes

Le Groupe veille à porter et faire valoir les sujets les plus matériels au sein des associations sectorielles ou coalitions dans lesquelles il opère, en :

1. Promouvant une approche coopérative et collaborative pour faire face aux défis environnementaux communs :

 - avec plus de 65 membres représentant plus d'un tiers en volume de production de l'industrie textile, le *Fashion Pact* est la première coalition internationale portée par des PDG pour la transition durable du secteur de la mode. Après le

lancement du projet d'Accord Collectif d'Achat d'Électricité en 2023, dont Kering a été l'un des principaux sponsors, le *Fashion Pact* poursuit son développement avec le nouveau projet *European Accelerator*, visant à accompagner la transition environnementale des fournisseurs italiens de la chaîne de valeur du luxe sur trois axes : énergie, eau et déchets. Ce projet permettra d'identifier les meilleures pratiques en la matière, et des outils de financement de mesures d'efficacité environnementale;

- lancée en 2022 par Kering et Cartier, la *Watch & Jewellery Initiative 2030* a pour objectif d'établir une chaîne d'approvisionnement durable pour les montres et les bijoux. Regroupant 72 membres fin 2024, des marques aux fournisseurs de l'industrie, cette coalition se concentre sur trois piliers : renforcer la résilience climatique, préserver les ressources et favoriser l'inclusion ;
 - développement continu par Kering du compte de résultat environnemental (EP&L), qui permet de mesurer et quantifier les impacts environnementaux de ses activités tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La méthodologie de cet outil est disponible en open source.
2. Œuvrant pour bâtir en collaboration une filière de mode responsable et respectueuse des droits humains dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Kering a ainsi noué différents partenariats stratégiques qui alimentent les réflexions sur certains sujet clés (collaboration avec Wage Indicator Foundation et Fair Wage Network sur le salaire décent) ;
 3. Participant activement aux travaux des associations professionnelles ayant trait à l'élaboration de standards sectoriels en matière de circularité, d'affichage environnemental et d'éco-conception des produits.

4.4.3 Cibles et indicateurs de performance

Cible

Kering n'a à ce stade pas défini de cible en matière d'influence positive, transparente et collaborative mais en suit la cohérence et la bonne mise en œuvre en veillant à une répartition équilibrée entre l'un et l'autre des deux piliers (associations professionnelles et sectorielles ; partenariats ou coalitions durables).

Indicateurs de performance

Pour 2024, Kering et ses maisons ont alloué un montant total de 5 294 047 euros à leurs activités d'influence dans le monde. Ce montant n'inclut pas les dépenses de philanthropie.

Sur ce total, 3 314 944 euros (soit 63 %) ont été consacrés à des dépenses d'influence positive, exclusivement à travers les actions des organisations et coalitions dont le Groupe est membre. Majoritairement dédié au *Fashion Pact* et à la *Watch & Jewellery Initiative 2030*, il inclut par ailleurs les contributions suivantes :

- 40 000 euros à l'association française des Entreprises pour l'environnement (EPE) qui réunit une soixantaine d'entreprises dans le but de promouvoir un développement économique compatible avec les limites planétaires et socialement accepté ;

- 31 000 euros au *Textile Exchange* dont les standards de durabilité en matière de textiles permettent d'orienter le choix des entreprises et des clients.

1 979 103 euros (soit 37 %) ont été consacrés à des cotisations auprès d'associations professionnelles ou sectorielles, dont :

- 388 000 euros à la *Camera Nazionale della Moda Italiana* qui contribue au développement de la filière italienne de la mode ;
- 252 037 euros au Comité Colbert qui défend les spécificités du secteur du luxe en France et en Europe ;
- 126 646 euros à *Confindustria* qui représente les entreprises italiennes et contribue à soutenir leurs exportations.

En 2024, conformément au Code d'éthique de Kering, il n'y a pas eu de contribution (financière ou en nature) à des organisations politiques effectuée au nom ou pour le compte du Groupe, en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, directs ou indirects. En 2024, aucun membre du Conseil d'administration du groupe Kering n'a occupé un poste dans l'administration publique au cours des deux années précédant sa nomination (cf. chapitre 3 section 2.1).

Le montant alloué aux activités d'influence au cours de l'année se répartit de la manière suivante :

En euros	2024
Contributions aux partenariats ou coalitions durables	3 314 944 €
Contributions aux associations professionnelles ou sectorielles	1 979 103 €
Contributions (financière ou en nature) à des organisations politiques	0 €
TOTAL	5 294 047 €

5 - RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale des actionnaires,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de Kering. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le rapport de gestion du groupe et présentées au chapitre 4 « États de durabilité » du Document d'enregistrement universel (ci-après « Les États de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, Kering est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- La conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par Kering pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- La conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- Le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute autorité de l'audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Kering dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Kering, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Kering en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au Plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Kering pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- Le processus défini et mis en œuvre par Kering lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité ; et
- Les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Kering avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Kering pour déterminer les informations publiées.

- Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont présentées dans la section 1.1.2 « S'engager auprès des parties prenantes des États de durabilité ».

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par Kering pour identifier les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur.

Nous nous sommes entretenus avec la direction Développement durable et avons inspecté la documentation disponible en vue d'apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par l'entité avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

- Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont présentées dans la section 1.2 « Analyse de double matérialité des États de Durabilité ».

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par Kering concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et de ceux qui sont spécifiques à l'entité.

Nous avons apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité avec les analyses sectorielles disponibles et avec notre connaissance du groupe.

- Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont présentées dans la section 1.2.1 « Méthodologie des états de durabilité ».

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction Développement Durable et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont Kering a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1 pour déterminer les informations matérielles publiées.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- Les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- La présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- Le périmètre retenu par Kering relativement à ces informations est approprié ; et
- Sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans le paragraphe Informations additionnelles sur la première année de publication présenté dans la section 1.4 « Approche méthodologique des états de durabilité » qui précise les informations restant à communiquer et / ou à compléter dans les exercices ultérieurs.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre et au plan de transition sont présentées respectivement dans la section 2.1.6 « Résultats de l'empreinte carbone du Groupe » et 2.1.3 « Plan de transition » des États de Durabilité. Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

- En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre, nos travaux ont principalement consisté à :
 - apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
 - prendre connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécier ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
 - concernant les émissions relatives au scope 3, apprécier la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre, et le processus de collecte d'informations ;
 - apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
 - par entretien avec la direction, comprendre les principaux changements dans les activités intervenus dans l'exercice et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
 - pour les données physiques relatives aux consommations d'énergie, matières premières et transport de marchandises, rapprocher, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
 - concernant les estimations structurantes auxquelles l'entité a eu recours, prendre connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations.
- En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :
 - apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
 - apprécier si ce plan de transition reflète les engagements pris par l'entité tels que déclarés dans le cadre de sa stratégie climat ;
 - apprécier la cohérence des cibles 2033 et 2050 avec la trajectoire validée par l'organisme SBTi (*Science Based Targets initiative*).

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Kering pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- De la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhension ;
- Sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

PricewaterhouseCoopers Audit

Bénédicte Margerin

Julien Rivals

Patrice Morot

Camille Phelizon



CHAPITRE 5

Risques et contrôle interne

1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société	272	2 - Présentation des risques	280
1.1 Périmètre et principes d'organisation	272	2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe	280
1.2 Principes généraux de la gestion des risques	272	2.2 Risques liés à la créativité	282
1.3 Les composantes de la gestion des risques	272	2.3 Risques liés à la croissance	283
1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne	273	2.4 Risques liés à l'expertise	291
1.5 Principes généraux de contrôle interne	274	2.5 Risques liés aux talents	300
1.6 Composantes du contrôle interne	275	2.6 Risques liés au développement durable	302
1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière	279	2.7 Assurance et couverture des risques	304
		3 - Plan de vigilance 2024	305
		3.1 Introduction	305
		3.2 Cartographie des risques	306
		3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants	308
		3.4 Mesures de contrôle	310
		3.5 Mécanisme d'alerte	317
		3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité	317

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*).

1.1 Périmètre et principes d'organisation

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.

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 ou la réputation du Groupe.

La gestion des risques au sein du Groupe Kering a pour finalité de :

- 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.

À ce titre, la gestion des risques au sein de l'organisation, couvre des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers comme par exemple les risques opérationnels, sociaux, environnementaux ou de conformité.

La gestion des risques n'est donc pas un processus isolé au sein de l'organisation mais une part intégrale de la gouvernance du Groupe. Il s'agit d'un processus continu utilisé par toutes les maisons du Groupe.

1.3 Les composantes de la gestion des risques

Ce dispositif au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en quatre 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 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 gestion des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de Kering, la Direction générale de Kering a ainsi instauré depuis 2011 un « Comité des risques du Groupe Kering ». Ce Comité est composé du Directeur général adjoint et *Chief Operating Officer*, du Directeur financier, du Directeur juridique, du *Chief Audit Executive*, du Directeur de la sûreté, 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 approche de gestion des risques diffusée auprès des directions générales des activités et des maisons.

1.3.2 Un processus de gestion des risques comprenant quatre étapes

- **Identification des risques** : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. 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 ainsi que différent département dont par exemple la direction Développement durable pour l'identification des risques liés à la durabilité. 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).

- **Évaluation des risques** : cette étape consiste à évaluer les principaux risques identifiés sur la base de trois critères :
 - leur impact ;
 - leur probabilité d'occurrence ;
 - leur niveau de maîtrise.

Cette démarche continue est formalisée une fois par an à l'occasion de sessions de travail avec les cadres dirigeants des maisons, des pôles régionaux ainsi que du siège. 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).
- **Suivi et surveillance** : 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 examine les cartographies des risques établies par la direction de l'audit interne du Groupe, et suit l'avancée des plans d'actions. Le Comité des risques s'est réuni trois fois en 2024 et ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit.

Depuis 2011, une cartographie consolidée des risques est présentée au Comité des risques pour commentaires, avant d'être présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Par ailleurs, les informations relatives aux risques sont également partagées avec chacune des maisons au cours d'une réunion de restitution.

1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

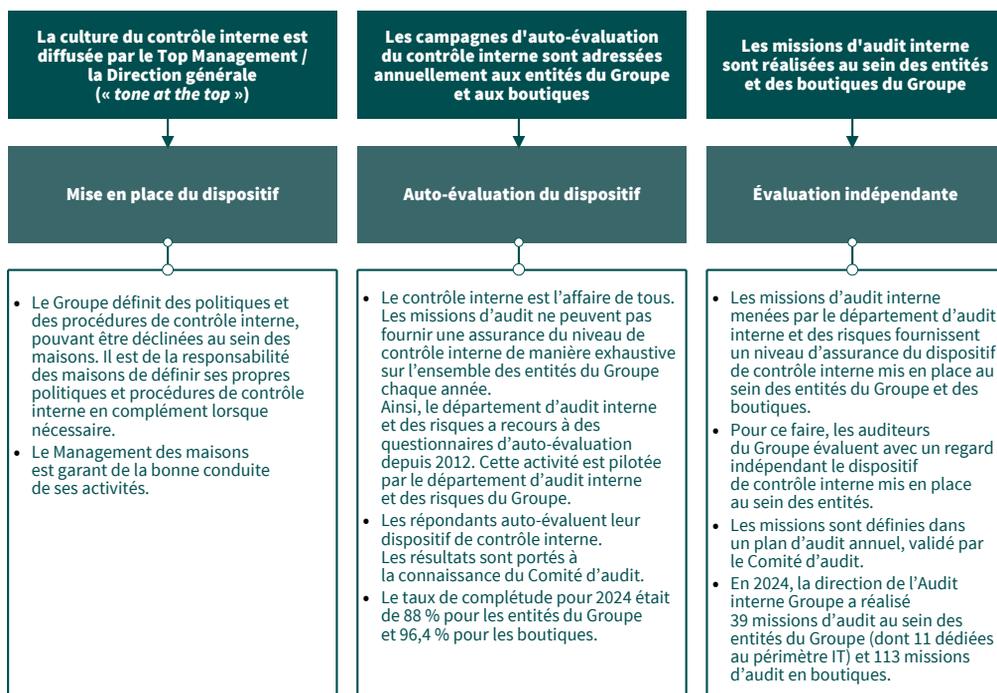
Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de contrôle interne vise à assurer une maîtrise des risques de façon à réduire leurs potentiels impacts et / ou probabilités d'occurrence. Le contrôle interne permet donc de traiter les risques inhérents aux activités et opérations du Groupe via notamment le déploiement de contrôles. Ces contrôles constituent donc une partie essentielle des différents moyens utilisés par le Groupe dans sa gestion des risques ;
- le dispositif de gestion des risques vise notamment à identifier et évaluer les risques inhérents du Groupe. Lors de

l'évaluation des risques, l'environnement de contrôle interne est pris en compte afin de déterminer si des plans d'actions sont nécessaires pour atténuer davantage les risques. Ces plans d'actions peuvent prendre plusieurs formes comme une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de nouveaux contrôles ou le renforcement de contrôles déjà existants ;

- l'articulation et l'équilibre conjugués des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propre à la Société et les valeurs éthiques du Groupe.

D'un point de vue opérationnel, le dispositif de contrôle interne se traduit de la manière suivante :



Le Groupe suit une démarche d'amélioration continue pour renforcer les processus de l'entreprise. Ainsi, en plus des analyses de retours d'expérience effectuées, des plans d'actions sont définis au regard des résultats des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne et des recommandations issues des rapports d'audit interne.

1.5 Principes généraux de contrôle interne

1.5.1 Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe Kering repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnel, social, environnemental, financier ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel.

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 ;
- 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.).

Le contrôle interne ne peut ainsi fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société et notamment :

- 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.

1.6 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 gestion des risques visant à identifier, analyser et hiérarchiser les risques afin de déterminer notamment les activités de contrôle nécessaires pour les atténuer ;
- 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 2022, permettant de clarifier les principes essentiels qui structurent la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. Cette Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre Kering et ses maisons, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des maisons, ceux pour lesquels il est requis d'informer Kering dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de Kering est nécessaire.

Le Code d'éthique

Depuis la première Charte éthique de PPR en 1996, les principes éthiques ont été régulièrement mis à jour pour refléter les nouvelles lois et réglementations. La Charte, devenue Code d'éthique en 2005 entend établir et expliciter les règles et valeurs qui doivent guider les comportements des collaborateurs dans le cadre de leurs activités professionnelles au quotidien. La dernière mise à jour du Code date de 2018 et est publiquement accessible sur le site internet du Groupe en 14 langues.

Afin de garantir que les principes éthiques définis par Kering soient respectés et intégrés dans les activités quotidiennes, le Groupe a mis en place une organisation éthique et conformité. Plus précisément, le département Conformité est structuré autour d'une *Group Chief Compliance Officer* accompagnée au quotidien par une équipe de juristes, d'un réseau de *Brand Compliance Officers* et *Regional et Local Compliance Officers*, chargés de l'application du programme de conformité.

Les évolutions apportées au Code et à l'organisation de l'éthique dans le Groupe sont décrites de manière détaillée au chapitre 4 « États de durabilité » partie 2 – L'éthique, fondement de nos activités du présent Document.

La Charte de contrôle interne

Le groupe Kering s'est doté depuis 2010 d'une Charte de contrôle interne mise à jour en 2015. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF. 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 Charte de l'audit

Le mode de fonctionnement de l'audit interne est décrit dans la Charte d'audit. Une nouvelle version de la Charte d'audit a été publiée en 2018. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- 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.

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 collaborateurs, 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 accompagne également 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 externes.

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 numériques, 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.

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 et accompagne l'ensemble de ses filiales dans la mise en conformité aux réglementations fiscales nationales et internationales, telles que celles en matière de prix de transfert. À ce titre, elle s'assure que l'ensemble des transactions intragroupe soit conforme au principe de pleine concurrence. Par ailleurs, la direction est responsable de la coordination et du suivi des informations fiscales provenant de toutes les filiales du Groupe, afin de garantir une gestion des sujets fiscaux de façon homogène. Enfin, la direction développe des relations transparentes et durables avec l'ensemble des administrations fiscales et participe aux échanges avec les organisations professionnelles / internationales en charge des sujets de fiscalité.

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.

La direction de la Sûreté

La direction de la Sûreté a pour principale responsabilité la protection des actifs humains et matériels du Groupe contre tous les actes de malveillance ainsi que les conséquences des crises lorsqu'elles surviennent. Elle réalise cette mission en lien étroit avec les maisons, qu'elle conseille et appuie lorsque nécessaire.

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. L'ensemble permet de constituer un modèle en trois lignes de défense. Ce dernier est repris de manière synthétique dans le chapitre 1 – partie 9.

1.6.2.1 Acteurs du contrôle

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué de 13 membres au 31 décembre 2024.

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.

1.6.2.2 Organes de supervision et d'évaluation

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 3.1 du chapitre 3 du présent Document.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit 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.

La composition du Comité d'audit et sa mission ainsi que ses travaux sont décrites à la section 3.4.2 du chapitre 3 du présent Document.

La direction de l'audit interne et de gestion des risques

La direction de l'audit interne de Kering assure une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elle est rattachée directement à la Direction générale.

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. Ses principales missions sont :

- animer et coordonner 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 et du suivi des plans d'actions au moins une fois par an ;
- coordonner, harmoniser et optimiser les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) ;
- réaliser une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne ;
- établir le plan d'audit en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein des maisons. Ce plan d'audit 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 ;
- mener ses missions d'audit selon le plan d'audit annuel. Elle vérifie les procédures de contrôle mises en place par les autres directions et mène des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre.

Les principales problématiques identifiées par la direction de l'audit interne de Kering 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.

Fin 2024, la direction de l'audit interne du Groupe était composée de 18 collaborateurs, dont un collaborateur dédié aux missions d'audit IT.

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.

En décembre 2021, le département d'audit Interne 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.

Depuis 2022, la direction de l'audit interne Groupe a mis en place un outil facilitant la réalisation et le partage des rapports des missions d'audit en boutiques. Le processus de suivi des différentes étapes de la mission est complètement numérisée, ce qui permet un meilleur suivi et un échange plus fluide avec les parties prenantes.

Les commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la Société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels de Kering SA et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les principaux points couverts par les commissaires aux comptes sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des activités et de Kering ;
- application des normes comptables définies par Kering pour ses activités, et au regard du référentiel comptable applicable ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des maisons consolidées en vue de la certification des comptes consolidés de Kering, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne ;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe Kering présentée au Management et au Comité d'audit de Kering ;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de Kering. Ces rapports figurent au chapitre 6 du présent Document.

1.6.3 Gestion des risques

L'élaboration de la cartographie consolidée des risques du Groupe repose sur la consolidation de différentes sources de données et d'information provenant des exercices de cartographies des maisons et fonction transverses et notamment :

- la perception des risques du Top Management via la réalisation de près de 20 évaluations et cartographies différentes permettant de couvrir la grande majorité des unités organisationnelles (maisons, région et Kering) ;
- l'évaluation de scénarii de risques relatif aux réglementations Devoir de vigilance et Sapin II auprès des différentes maisons du Groupe sous la supervision de l'équipe Conformité. Plus de détail sur l'évaluation relative au Devoir de vigilance est disponible dans la section 3.2 de ce chapitre ;

- l'évaluation sous le prisme de la double matérialité conformément à la réglementation CSRD détaillée dans le chapitre 4. États de durabilité sous la supervision de la direction de la Finance durable ;
- les évaluations effectuées par différentes fonctions centrales et notamment la cybersécurité.

La cartographie consolidée des risques du Groupe est aussi utilisée par l'équipe d'audit Interne dans la constitution de leur plan d'audit annuel.

Les facteurs de risques identifiés font l'objet d'actions de mitigation décrites en partie 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. Ils permettent enfin 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.

Auto-évaluation des entités du Groupe

L'auto-évaluation est réalisée au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels des activités du Groupe, suivant la segmentation des activités en processus clés. Des contrôles dits « clés », ainsi que des contrôles relatifs au risque de fraude, ont été identifiés ou rajoutés parmi ces questionnaires afin de renforcer l'efficacité des plans d'actions. Le périmètre de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne couvre l'ensemble des activités de Kering.

Ces questionnaires sont régulièrement revus à la lumière des réponses faites lors de l'exercice annuel précédent et des commentaires faits par les évaluateurs. En 2022, l'intégralité du contenu des questionnaires des autres processus a été révisée, afin de proposer des éléments plus opérationnels, plus clairs, concis, et prenant en compte les évolutions des processus du Groupe qui subissent des transformations importantes.

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 2024.

Auto-évaluation des boutiques des maisons

Depuis 2013, la direction Risques et audit interne Groupe a étendu sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux boutiques de l'ensemble des maisons du Groupe. Ces auto-évaluations permettent au management des réseaux de vente d'obtenir une évaluation de l'efficacité de leur contrôle interne. C'est également un outil pédagogique permettant aux managers des boutiques de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne.

Le questionnaire d'auto-évaluation fait l'objet de révisions régulières 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 biennuel. Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

Centres de Services Partagés

Depuis 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

Procédures de gestion financière

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 explicatif 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 ;
- des révisions régulières de performance financière ;
- 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 directions financières 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.

Processus de consolidation

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.

Des paliers de consolidation existent au sein des activités, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

La consolidation 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 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. Dans le cadre de leur mission légale, les revues effectuées par les commissaires aux comptes contribuent également à la qualité d'ensemble de l'information financière.

Enfin, 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 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.

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, notamment via la publication sur le site internet du Groupe kering.com.

La communication financière est un élément clé de la transparence du marché et constitue un fondement essentiel de la confiance des investisseurs. Elle s'adresse à un public diversifié composé essentiellement d'investisseurs institutionnels, d'investisseurs individuels et d'analystes (financiers et extra-financiers). La Direction générale, le Directeur financier et la direction de la Communication financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs. La direction des Ressources humaines assure quant à elle l'information des salariés et des actionnaires salariés, en coordination avec la direction de la Communication financière.

Les missions de la direction de la Communication financière s'étendent également aux thématiques extra-financières (ESG) dans ses échanges avec les analystes et les investisseurs, avec la participation de la direction du Développement durable qui assure la relation avec les agences de notation extra-financière.

1.7.3 La direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances

La direction de la Trésorerie, des Financements et des Assurances centralise les flux de trésorerie, gère les risques financiers, les financements et la couverture des risques de change et de taux. La Direction a également la charge d'élaborer la politique Assurances du Groupe, du pilotage et du suivi de sa mise en œuvre dans le Groupe, afin d'optimiser le coût global de ses risques assurables. Une telle organisation, réduit l'exposition du Groupe aux risques en fournissant une expertise aux maisons et au FSSC. La direction de la Trésorerie, des Financements et des Assurances fixe les règles de fonctionnement pour toutes les entités, définit et déploie des outils, procédures et bonnes pratiques.

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).

2 - PRÉSENTATION DES RISQUES

Conformément au règlement européen (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (Prospectus) et aux orientations de l'ESMA sur les facteurs de risques, le groupe Kering présente dans la partie suivante les facteurs de risques spécifiques les plus importants auxquels il est exposé.

2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe

Les risques identifiés par le Groupe ont été hiérarchisés en fonction de leur degré de criticité, selon une échelle allant de 1 (très critique) à 4 (moins critique), qui est défini par leur probabilité d'occurrence et leur impact, en tenant compte des mesures de gestion des risques mises en œuvre.

L'ensemble des risques présentés ci-après représente les facteurs de risques spécifiques auxquels le groupe Kering est exposé. Il est à noter que ces risques sont considérés comme importants pour le Groupe au sens de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 de juin 2017 et ce malgré les politiques de gestion des risques adoptées par le Groupe pour en diminuer la survenance ou l'impact.

Le Groupe a classifié ses risques en fonction de ses fondamentaux, qui sont :

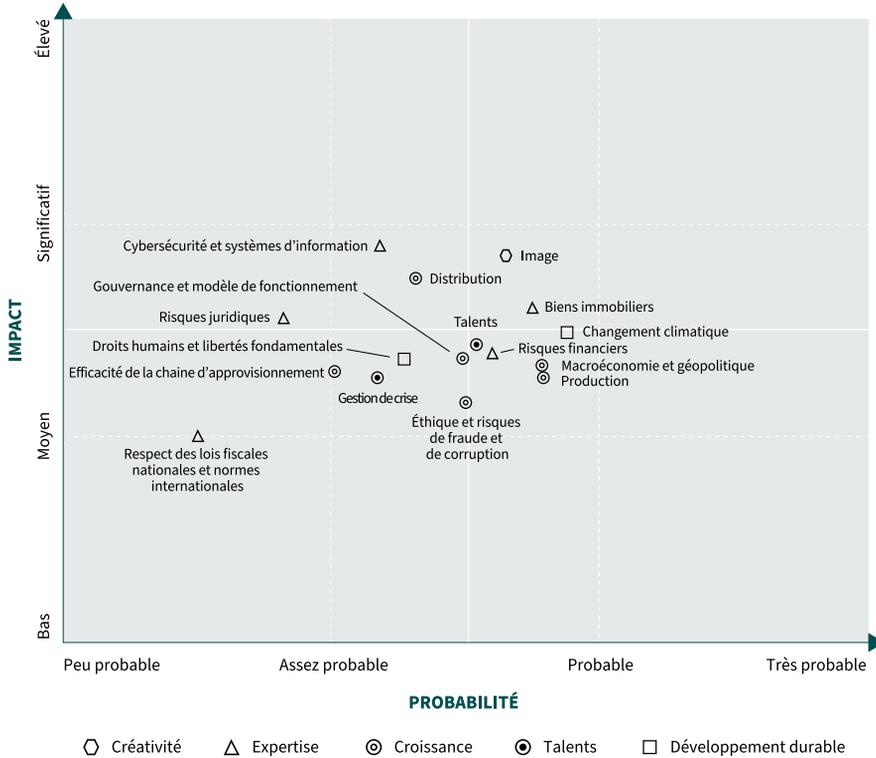
- la créativité : au service d'un luxe qui allie héritage et audace ;
- la croissance : promouvoir la croissance organique ;
- l'expertise : renforcer les synergies et l'intégration ;
- les talents : développer les talents ;
- le développement durable : agir pour un luxe durable.

Par ailleurs, les risques ont été rationalisés afin de simplifier leur lecture et leur présentation. Ainsi, pour 2024, le tableau ci-dessous hiérarchise l'ensemble des facteurs de risques du Groupe par typologie :

Fondamental	Niveau de criticité	Libellé du risque
 CRÉATIVITÉ	2	Image
 CROISSANCE	3	Macroeconomie et géopolitique Distribution Gouvernance et modèle de fonctionnement Éthique et risques de fraude et de corruption Efficacité de la chaîne d'approvisionnement Production
 EXPERTISE	2	Biens immobiliers Cybersécurité et systèmes d'information
	3	Risques juridiques Risques financiers
	4	Respect des lois fiscales nationales et normes internationales
 TALENTS	3	Gestion de crise Talents
 DÉVELOPPEMENT DURABLE	2	Changement climatique
	3	Droits humains et libertés fondamentales

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 mesures de gestion du risque du Groupe, sont détaillées dans les sections suivantes. Afin d'illustrer la probabilité d'occurrence et les impacts des risques identifiés par le Groupe, Kering utilise les pictogrammes ci-après.

Probabilité d'occurrence	Impacts	Élevé	Significatif	Moyen	Bas
● Peu probable	Capital humain				
● Assez probable	Compliance / Légal				
● Probable	Finance				
● Très probable	Opérationnel				
	Réputationnel				

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 ;
- Compliance / Légal : impact d'ordre légal ou de conformité sur les personnes 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 le développement des produits, la production ou les activités logistiques ;
- Réputationnel : impact sur l'image et la réputation du Groupe, de ses maisons et de ses dirigeants.

2.2 Risques liés à la créativité

Image

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Moyen	Significatif	Moyen	Significatif	Élevé

Description du risque

Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe ou de ses Maisons entraînant une perception négative de la part des parties prenantes (ex. clients, consommateurs, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires, citoyens, etc.) vis-à-vis du Groupe et, in fine, une dégradation de ses résultats.

Exemple(s) de situation(s)

Une couverture médiatique défavorable voire inexacte, tout comme des conversations négatives sur les réseaux sociaux, sur des pratiques supposées du Groupe, ou sur des produits ou actions de communication de ses Maisons, pourraient non seulement endommager l'image du Groupe et sa réputation mais aussi provoquer un éventuel ralentissement des ventes.

Actions engagées

Le Groupe dispose d'un dispositif de veille permanente des médias et des conversations sur les réseaux sociaux concernant le Groupe et ses Maisons.

Pour se prémunir face au risque d'image, le Groupe a mis en place les actions suivantes, renforcées à la suite de la controverse Balenciaga intervenue fin 2022, à savoir :

en matière de contrôle interne :

- La définition renforcée de mécanismes de contrôle interne autour des activités de communication / marketing des Maisons afin de réduire les risques de réputation. Ce cadre comprend notamment :
 - une politique Kering qui édicte une liste de recommandations et de précautions quant aux activités de communication et de marketing,
 - un ensemble de lignes directrices sur les thématiques sensibles ;
- À partir de ce cadre, la formalisation par chaque Maison d'un processus de décision et de contrôle interne adapté à sa structure organisationnelle propre. Ces processus sont soumis au contrôle de l'équipe d'audit interne de Kering ;
- La création d'une fonction *Brand Trust* au niveau Groupe, chargée de veoir et de faire des recommandations aux Maisons sur leurs contenus et activités de communication et marketing, et de les guider dans l'évaluation des risques. La saisine du *Brand Trust Director* est obligatoire pour 15 sujets identifiés (politique, religion, animaux, alcool, etc.), qui seront mis à jour régulièrement pour refléter au mieux les événements et les développements actuels, et pour tous les défilés de mode. Il fait l'objet d'un examen approfondi par le *Brand Trust Director* et, en dernier ressort, peut être soumis à l'arbitrage de la Directrice générale adjointe chargée du Développement des Maisons. Au-delà, 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 ;

en matière de communication :

- Une procédure dédiée à la gestion des crises réputationnelles définie avec la direction de la Communication et de l'Image, en lien avec la Direction générale et les autres directions concernées ;

en matière de formation :

- La mise en place d'un programme de formation à la gestion des crises réputationnelles pour les directions de chacune des Maisons ;
- La promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif, affirmée grâce aux formations destinées aux collaborateurs via des modules de formation en ligne, notamment sur l'éthique des affaires et sur la conformité (compliance). Ces formations ont pour objectif notamment de favoriser une culture d'égalité et d'inclusion, en luttant, par exemple, contre les stéréotypes et les biais inconscients qui pourraient contrevvenir aux valeurs du Groupe et, par ricochet, nuire à son image ;

en matière de gouvernance :

- Le suivi par le Conseil d'administration de Kering de la mise en œuvre des actions susmentionnées, ainsi que l'intégration à la politique de rémunération du Président-Directeur général d'un critère lié à la protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité).

2.3 Risques liés à la croissance

Macroéconomie et géopolitique

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Moyen	Significatif	Moyen	Moyen	Moyen

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, les impacts potentiels pouvant être significatifs dans les régions où la présence du Groupe est importante.

Exemple(s) de situation(s)

- Baisse des flux touristiques influencée par des facteurs tels qu'instabilité politique, menaces sécuritaires, 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, seconde main).
- Événements majeurs (crises, instabilités politiques, guerres etc.) de portée internationale susceptibles d'impacter les activités de production et de distribution du Groupe.
- Sanctions économiques et contrôle des exportations pouvant impacter l'approvisionnement ou les activités de distribution du Groupe.

Actions engagées

Stratégie et positionnement du Groupe

Le positionnement du Groupe ainsi que sa stratégie (voir partie 5 – Notre stratégie du chapitre 1 – Présentation du Groupe et rapport intégré) permettent de limiter les impacts des cycles et instabilités macroéconomiques sur ses activités :

- La diversité des implantations géographiques des Maisons contribue à limiter l'exposition du Groupe aux incertitudes voire à la dégradation des conditions économiques ou sécuritaires d'un pays spécifique. Le réseau de distribution reste géographiquement équilibré : la vente des produits se fait notamment par l'intermédiaire d'un réseau de 1 813 boutiques exploitées en propre, réparties de façon équilibrée entre les principales régions et la présence en ligne ;
- De plus, la diversité des catégories (la couture et le prêt-à-porter, la maroquinerie et les accessoires, la joaillerie et haute joaillerie, la lunetterie ainsi que les parfums et cosmétiques) vendues à travers les différentes Maisons, réduit la dépendance du Groupe à une catégorie particulière ;
- Le Groupe a historiquement démontré sa capacité à adapter son organisation, ses modes opératoires mais aussi ses priorités stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement macroéconomique et technologique. Son niveau de rentabilité et de génération de trésorerie lui permet d'investir à long terme et de traverser les phases de ralentissement 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 ;
- La prise de participation dans Vestiaire Collective, ainsi que d'autres initiatives, devraient permettre au Groupe de développer sa connaissance du marché de la seconde-main dans le luxe.

Politique Sanctions

Le Groupe a également mis en place une « Politique Sanctions » qui permet de se prémunir contre les risques liés aux sanctions économiques et au contrôle des exportations. Ces mesures ont été significativement renforcées par diverses juridictions en raison du conflit armé russo-ukrainien. Cette Politique a été adoptée et déployée par le Groupe en 2016, et sa dernière mise à jour date de 2023. Cette politique a été complétée d'un guide spécifique concernant les mesures devant être mises en place afin d'assurer le respect des sanctions imposées à l'encontre de la Russie et de la Biélorussie. Établi en mars 2022 et mis à jour en janvier 2023, ce guide détaille les mesures devant être mises en œuvre pour chaque canal de vente et département concerné, afin d'identifier les situations à risque, de bloquer les opérations problématiques ou prohibées, et de les signaler à leur hiérarchie.

Situation en Ukraine et Russie

Le Groupe a adopté des mesures visant à empêcher la fourniture de produits de luxe soumis à sanctions vers ou aux fins d'une utilisation en Russie. Le Groupe a également réorganisé ses approvisionnements en diamants et a ainsi cessé de s'approvisionner directement ou indirectement de Russie. Il convient de noter, cependant, que ces volumes n'étaient pas matériels.

Le conflit armé entre la Russie et l'Ukraine, qui s'est déclenché en février 2022, continue d'avoir un impact direct très limité sur l'activité des grandes maisons de luxe. Cependant, il a contribué aux pressions inflationnistes et à la dégradation des perspectives économiques mondiales. Pour mémoire, l'exposition du Groupe au conflit russo-ukrainien est limitée, Kering réalisant en 2021 de l'ordre de 1 % de son chiffre d'affaires annuel en Ukraine et en Russie et la valeur nette des actifs détenus étant non matérielle à fin 2021 (de l'ordre de 0,1 % du total Actif). Ces actifs ont été intégralement dépréciés en 2022.

Le Groupe estime avoir engagé les actions nécessaires pour réduire au maximum tant la probabilité d'occurrence des risques que leurs impacts. En fonction de sa durée et de son ampleur, il pourrait le cas échéant affecter à plus long terme la croissance des principales économies et par conséquent le marché du luxe. Cet impact étant indirect, il ne semble pas possible de le quantifier avec précision.

Distribution

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Assez probable	Significatif	Moyen	Moyen	Moyen	Significatif

Description du risque

Organisation déficiente de la distribution conduisant à (i) vendre les produits des Maisons dans des points de vente non qualitatifs et impactant négativement l'image des marques du Groupe ; (ii) ne pas atteindre un niveau de contrôle suffisant sur l'environnement de commercialisation des produits ; (iii) ne pas être présent sur certains marchés ou ne pas accéder à certaines clientèles ; (iv) ne pas anticiper les évolutions dans les modes et lieux de consommation.

Exemple(s) de situation(s)

- Mauvais emplacement pour un magasin.
- Absence de magasin sur un marché prometteur.
- Performance commerciale ou rentabilité insuffisante d'un point de vente.
- Surexposition de la distribution *wholesale* au détriment de la distribution en propre.
- Développement du marché parallèle nourri par des détaillants.

Actions engagées

Les actions engagées sont :

Magasins exploités en propre

- Optimisation du réseau de magasins exploités en propre par les Maisons (ouverture de nouveaux points de vente, fermeture ou relocalisation de ceux qui sont les moins bien placés ou les moins rentables, rénovation des magasins afin de maintenir les magasins attractifs et productifs). 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.
- Optimisation du fonctionnement des magasins par un suivi régulier et précis des principaux indicateurs *retail*. Les Maisons peuvent anticiper toute décision visant à, par exemple, renforcer des équipes en boutiques, agrandir ou réaménager des surfaces de ventes.

Wholesale

- Revue régulière des contrats de distribution *wholesale* 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.
- Rationalisation du canal *wholesale* engagée depuis fin 2019 par le Groupe. Elle 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.

Réseaux de distribution parallèles

- 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.

Gouvernance et modèle de fonctionnement

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE  Assez probable	COMPLIANCE / LÉGAL  Moyen	FINANCE  Moyen	CAPITAL HUMAIN  Significatif	OPÉRATIONNEL  Moyen	RÉPUTATIONNEL  Moyen
--	---	--	--	---	--

Description du risque

Difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- 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.
- Prise de décision inappropriée et manque de responsabilité.
- Insuffisance des processus internes, des personnes ou des systèmes, ou d'événements externes, qui affectent la capacité de l'organisation à fonctionner efficacement.
- Pratiques de gestion inappropriées où des échecs opérationnels endommagent la réputation de l'organisation et la confiance des parties prenantes.
- Performance opérationnelle et financière des sociétés acquises en dessous des prévisions.
- Difficultés de synergie, dans l'intégration du personnel, l'adéquation des systèmes d'information, etc.

Actions engagées

Gouvernance et organisation

En juillet 2023, Kering a annoncé une série de changements au sein de sa direction générale via la nomination de Francesca Belletini au poste de Directrice générale adjointe de Kering en charge du développement des Maisons, et de Jean-Marc Duplaix au poste de Directeur général adjoint du Groupe et *Chief Operating Officer*. Cette nouvelle organisation permet d'améliorer le niveau d'expertise-métier, ainsi que la fluidité et la réactivité des modes de mode de fonctionnement. Le renforcement de la capacité d'exécution qui en résulte, tant au niveau du Groupe que de ses Maisons, crée les conditions d'une accélération de notre transformation.

Par ailleurs, Kering s'assure que les Directeurs artistiques sont soutenus et stimulés dans leur travail et dans la recherche d'inspirations nouvelles y compris en allant puiser dans les archives ou en se référant au brand book qui rassemble les codes et principes qui définissent la Maison. 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. 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 éventuels impacts comptables liés à une perte de valeur, qui pourrait notamment résulter d'une perte de désirabilité d'une Maison, sont détaillés dans les notes 11, 33.11 et 33.12 annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2024.

Intégration des acquisitions

Le Groupe se développe essentiellement par une croissance organique, complétée le cas échéant par une politique d'acquisitions sélective. Tous les projets d'acquisition sont soumis à la revue et à l'approbation des organes de gouvernance en fonction de seuils financiers, notamment d'investissement. Ces projets font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, conformité, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques et des opportunités sont analysés et évalués.

Les segments adjacents (Kering Eyewear et Beauté) ont mis en place une feuille de route, des équipes projet dédiées, un plan couvrant l'ensemble des processus à intégrer. Ces équipes projet sont composées de collaborateurs du Groupe et des employés des sociétés acquises. À titre d'exemple les aspects compliance font l'objet d'audits post-acquisition, tel que cela a été le cas cette année pour Creed, afin de s'assurer de la mise en application des standards Kering en matière de lutte contre la corruption, lutte contre le blanchiment d'argent, sanctions et droits de l'homme et devoir de vigilance. Par ailleurs, la couverture des risques assurables de Maui Jim a été intégrée au dispositif Groupe au cours de l'année 2023.

Éthique et risques de fraude et de corruption

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Significatif	Moyen	Bas	Moyen	Moyen

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.

Manquement aux standards et attendus éthiques pouvant mettre en péril la réputation du Groupe.

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.
- Manquement aux règles éthiques du Groupe dans sa conduite des affaires remettant en cause la pérennité de Kering qui dépend fortement de la confiance de ses clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires commerciaux et de l'ensemble de ses parties prenantes.
- Incident causé par un comportement contraire au Code d'éthique et procédures associés 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.

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 son contrôle ou entretenant des relations d'affaires avec lui. Dans ce cadre, chacune des Maisons s'est dotée d'un programme de prévention et de gestion de la corruption.

Par ailleurs, une politique et une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de Kering a été mise en place. 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.

Engagement de l'instance dirigeante et organisation Compliance

Le programme de conformité en général, et le dispositif anticorruption en particulier, relèvent in fine de la responsabilité de M. François-Henri Pinault en qualité de Président-Directeur général de Kering SA. À ce titre, M. François-Henri Pinault s'engage personnellement dans le développement et la mise en œuvre du programme anticorruption au sein de Kering et de ses Maisons, tant en interne qu'en externe. Cet engagement soutenu par la Direction générale et le Conseil d'administration est relayé au sein des Maisons par les Directeurs généraux. Une structure dédiée a été mise en place avec le *Group Chief Compliance Officer*, des juristes et des *Compliance Officers*.

Organisation éthique

Afin de garantir que les principes éthiques définis par Kering soient respectés et intégrés dans les activités quotidiennes, le Groupe a mis en place une organisation éthique et conformité. Plus précisément, le département Conformité est structuré autour d'une *Group Chief Compliance Officer* accompagnée au quotidien par une équipe de juristes, d'un réseau de *Brand Compliance Officers* et *Regional* et *Local Compliance Officers*, chargés de l'application du programme de conformité. En sus, afin de donner des conseils et de traiter les alertes liées à de potentielles violations du Code et des procédures associées, la *Group Chief Compliance Officer* préside le Comité d'éthique et de conformité Groupe qui est relayé régionalement par deux Comités régionaux (Asie Pacifique et Amériques). Ces Comités sont composés de membres du département Conformité du Groupe, mais également de membres relevant d'autres fonctions au sein des Maisons qui sont choisis en fonction de leur séniorité, expertise et impartialité. Ces Comités sont en charge de s'assurer que le système de signalement soit accessible et intelligible mais également d'enquêter de manière impartiale et, le cas échéant, de prendre les mesures disciplinaires appropriées avec les parties prenantes concernées. Enfin, ces Comités évaluent et recommandent également toute action pertinente visant à promouvoir une culture d'intégrité au sein du Groupe. Une description détaillée de cette structure est effectuée au chapitre 4, partie 4.1 – Conduite des affaires : L'éthique, fondement des activités du Groupe.

Mesures en place

Le dispositif de gestion de ce risque se décline selon 3 axes. Il est présenté de manière détaillée au chapitre 4, section 4.1 - L'éthique, fondement des activités du Groupe.

- Prévention :

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 procédures.

La politique anti-corruption, les procédures de contrôle interne et les lignes directrices sont établies pour aider les employés du Groupe à appliquer ces procédures dans les situations qui ont été identifiées comme les plus à risque.

Le Groupe veille également à ce que les fournisseurs adhèrent aux principes mentionnés dans la Charte Fournisseurs du Groupe.

Les procédures de *due diligence* visant l'ensemble des fournisseurs directs et indirects, les cibles d'acquisition, les partenaires de joint-venture et consortium, les distributeurs, ainsi que les bénéficiaires de sponsoring et donations, ont également été renforcées afin de mieux prévenir les risques de corruption, fraude, blanchiment d'argent et violation des sanctions économiques. Ces procédures complètent le projet Hercules. (voir section 3.2.1. du chapitre 4).

Par ailleurs, des formations sur mesure permettent aux employés identifiés comme les plus exposés aux risques de corruption et trafic d'influence de mieux mettre en œuvre les contrôles de premier niveau de ces nouvelles procédures. Ces formations, qui en 2024 ont concerné 3 223 employés, s'ajoutent au *e-learning Ethics & Compliance* obligatoire et annuellement renouvelé, destiné à l'ensemble des salariés du Groupe. Cette formation est mise en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe (suivi par 98 % des collaborateurs en 2024), afin de leur rappeler les éléments essentiels ayant trait à l'éthique et leurs obligations en la matière, et leur préciser le système d'alerte en vigueur dans le Groupe.

- Détection :

- Une procédure est en place pour recueillir les alertes, et ainsi détecter notamment les potentiels risques relatifs à l'éthique et à la conformité,

- Des vérifications de conformité de second niveau et troisième niveau permettent de s'assurer de la mise en place du programme de conformité.

- Remédiation :

En cas de manquement identifié, des plans d'actions sont mis en place afin de remédier et / ou prévenir la survenance de tels manquements. Ces plans d'actions concourent à l'amélioration continue de ce programme.

Efficacité de la chaîne d'approvisionnement

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Assez probable	Moyen	Significatif	Bas	Significatif	Moyen

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, et atteindre ses objectifs de décarbonation, 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 afin d'optimiser les quantités produites ;
- Précision accrue dans l'allocation des références d'une collection selon les marchés / les boutiques grâce au support de l'intelligence artificielle ;
- Modernisation de l'organisation logistique 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 Maisons 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) ;
- Amélioration de l'efficacité des processus de fabrication des produits pour réduire la consommation de matières, réutiliser les chutes de production (par exemple projet scrap-less), réduire les déchets et pour faciliter le cas échéant le travail de surcyclage (upcycling) dans le cadre de l'ambition Circularité. Pour rappel, le Groupe et les Maisons se sont engagés à ne pas détruire les produits ou les surplus de matériaux, et de s'assurer qu'ils puissent être réutilisés, recyclés et revalorisés ;
- Développement de la circularité des emballages autour des 4 principes d'éco-conception et de circularité appelés les « 4R » : Réduire, Réutiliser, Recycler, Réintégrer, de leur conception à leurs modalités d'élimination avec le projet de suppression des emballages en plastique à usage unique ;
- Développement d'initiatives pour promouvoir l'économie circulaire et la seconde vie des produits, via par exemple la prise de participation dans Vestiaire Collective.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur l'approche du Groupe en matière de circularité sont notamment présentés dans la section 2.5 - Développer la circularité du chapitre 4 - États de durabilité.

Production

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Moyen	Significatif	Bas	Significatif	Moyen

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 éthiques, environnementaux, sociaux et de qualité du Groupe.

Non-respect des standards de qualité et de sécurité des produits vendus. Retours produits et risque de réputation.

Exemple(s) de situation(s)

- Volatilité des prix des matières premières utilisées : cuirs, peaux, métaux 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.
- Perte de biodiversité et pollution 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 disponibilité en eau, 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 autres engagements en matière d'approvisionnement.
- Non-respect par un fournisseur des standards de Kering en matière de pratiques éthiques, sociales ou environnementales et de respect du bien-être animal pouvant nuire à l'image et à la réputation du Groupe.
- Défaut de qualité sur un produit pouvant entraîner un retour du produit par le consommateur et ainsi nuire à l'image et à la réputation du Groupe.
- Défaut de qualité sur un produit pouvant affecter les consommateurs (ex. : allergies) entraînant le rappel des produits.

Actions engagées

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.

La procédure de sélection de ses fournisseurs permet ainsi au Groupe d'assurer l'adéquation de leurs pratiques avec les exigences éthiques, environnementales et sociales du Groupe, établies dans sa Charte Fournisseurs (incluse dans le Code d'éthique) et ses Principes de développement durable, intégrés aux contrats fournisseurs. Le respect de ces pratiques est vérifié lors d'audits sociaux conduits chaque année. 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. Au-delà, Kering soutient ses fournisseurs vers l'adoption de pratiques plus durables et a mis en place un portail collaboratif (*Vendor Portal*), qui permet aux fournisseurs d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering, et au Groupe d'évaluer leur performance environnementale et sociale au travers de questionnaires. Par ailleurs, certaines lignes de production peuvent être internalisées à la suite d'analyses détaillées sur les principaux fournisseurs.

Kering travaille également sur les axes suivants afin de sécuriser ses approvisionnements à long terme et soutenir les solutions fondées sur la nature :

- Mise en œuvre des *Kering Standards* auprès des fournisseurs avec comme objectif d'ici 2025, 100 % des matières premières utilisées alignées avec ces Standards. Les standards reposent sur cinq piliers : l'impact social, l'impact environnemental, la traçabilité, l'utilisation de substances chimiques et le bien-être animal. Kering a également publié 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. Enfin, un guide de bonnes pratiques explicitant à ses fournisseurs comment Kering souhaite faire évoluer les pratiques du secteur du luxe au-delà de 2025 a été communiqué ;
- 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 ;
- Mise en œuvre de ses Stratégies Biodiversité, Eau et développement de l'agriculture régénératrice, au travers notamment du Fonds Régénératif pour la Nature, ayant pour objectif d'accompagner la transition d'agriculteurs dans ses chaînes de valeur à travers différentes régions du monde vers des pratiques régénératrices. En 2024, Kering soutient 7 projets à travers 6 pays ;
- Développement de matériaux alternatifs via le *Material Innovation Lab* (MIL) et le *Jewellery Innovation Lab* (JIL). Le MIL a pour vocation de soutenir les Maisons du Groupe selon trois objectifs : (i) développer et mettre à disposition des matériaux alignés avec les *Kering Standards* pour remplacer les matières conventionnelles (coton et laine biologiques, cachemire durable, plastiques recyclés...), (ii) s'approvisionner en matières premières durables en plus grande quantité et développer des synergies multi-marques et cartographier les chaînes d'approvisionnement depuis le champ jusqu'au fournisseur final et (iii) identifier, évaluer et sélectionner des innovations durables. La mission du JIL est de soutenir les Maisons de joaillerie dans leur démarche de transition vers des pratiques plus durables.

Le Groupe s'appuie sur une intégration de la production et une organisation de son 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. 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.

Les équipes de Product Compliance soutiennent les Maisons afin de développer et distribuer des produits se conformant aux exigences légales de chaque marché, et à la PRSL (Product Restricted Substance List) mise en place par le Groupe qui liste précisément les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser, mais aussi les plus hauts standards existants en matière d'élimination des substances chimiques dangereuses. L'organisation a été renforcée depuis 2021 via le Test & Innovation Lab (TIL), laboratoire accrédité ISO / IEC 17025 (Accredia) qui soutient les Maisons du Groupe dans les activités de test, de résolution de problèmes et de projets de R&D. Par ailleurs, Kering s'engage à s'assurer que tous les produits chimiques dangereux ont été éliminés des processus de production et a, à cette fin, établi une liste des substances soumises à restriction en fabrication (MRSL ou Manufacturing Restricted Substances List). De même, le Groupe intègre systématiquement les normes environnementales et les meilleures pratiques en matière de santé, sécurité et environnement dans l'ensemble de ses activités de production.

Les activités du Groupe se sont également dotées de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, elles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Enfin, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avèreraient défectueux (voir section 2.7 - Assurance et couverture des risques du présent chapitre).

Sont présentés dans le chapitre 4 - États de durabilité du présent Document d'enregistrement universel 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, dans la section 3.4 S4 - S'engager auprès des clients ;
- Les matières premières du Groupe et la protection de la biodiversité, dans les sections 2.4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes et plus généralement la politique environnementale de Kering au sein de la partie 2 - Information environnementale ;
- L'accompagnement des fournisseurs vers des pratiques durables, dans la partie 3.2 S2 - Co-construire des chaînes d'approvisionnement durables et respectueuses de l'humain.

2.4 Risques liés à l'expertise

Biens immobiliers

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Moyen	Significatif	Moyen	Significatif	Significatif

Description du risque

Difficultés à négocier, louer ou acheter aux meilleures conditions certains emplacements pour le Groupe ou les Maisons du Groupe en raison de la forte concurrence, de la rareté des produits *prime* dans certaines villes et 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.
- Pouvoir de négociation réduit lors de la négociation d'un nouveau bail ou de la renégociation de contrats existants, du fait de la concurrence et de la pression du marché.
- Non-respect du droit immobilier ou des nouvelles réglementations (ex. : les projets d'envergure nécessitant des permis de construire, déclaration préalable, autorisation commerciale ou autorisation de travaux).
- Diagnostic incomplet ou qui comprend une anomalie, pouvant entraîner un dépassement de délai et / ou de budget alloué (amiante, plomb).
- Retard dans la livraison d'un projet immobilier (ex. : nouvelle boutique, rénovation d'une boutique).
- Refus ou retard dans l'obtention d'un permis ou d'une autorisation de construire ou encore d'une autorisation commerciale.
- Accident de chantier.
- Défaillance d'une entreprise entraînant un retard de mise à disposition des lieux.
- Défaillance ou non-conformité d'un propriétaire entraînant le retard ou l'annulation d'un projet.

Actions engagées

Les actions engagées sont portées par deux équipes distinctes selon la nature du projet : l'une d'elles est en charge de la recherche et de la négociation de biens immobiliers (à la location/cession ou à l'achat/vente), tandis que l'autre équipe gère plus particulièrement les projets les plus complexes de construction et de rénovation. Les missions ainsi pilotées par ces équipes peuvent être résumées comme suit : (i) l'assistance au Groupe et aux Maisons pour les ouvertures, les relocalisations et rénovations de magasins, de bureaux/*showroom* et de sites industriels et logistiques (ii) l'acquisition/vente d'immeubles, (iii) la définition du cahier des charges des projets de construction (iv) la direction des travaux en tant que maître d'ouvrage et (v) la gestion des sites en propriété ou en location de Kering Corporate.

Les contrôles et analyses mises en place pour limiter les risques sont :

- Pour les projets immobiliers :
 - location : (i) contrôle conformité du bailleur et des intermédiaires (ii) utilisation d'études de marché et / ou des références/benchmark en provenance d'experts immobiliers (iii) négociation des termes et conditions du bail avec des experts (interne et / ou externe) en immobilier, construction, juridique et finance (iv) suivis réguliers de baux, particulièrement avant les dates critiques du bail (date de résiliation, fin de bail, date de revue de loyer...) (v) échanges réguliers avec nos partenaires pour anticiper ou débloquer des contraintes opérationnelles et / ou des situations exceptionnelles (exemples : travaux, cession, événements de type Covid-19),
 - investissement : (i) contrôle conformité du vendeur et des intermédiaires (ii) procédure de *due diligence* complète incluant une analyse financière, juridique, fiscale et technique du bien immobilier pour mettre en évidence les signaux d'alerte potentiels (iii) revue systématique des contrats en cours et à venir (bail commercial, contrat entreprise intervenant dans l'immeuble, contrat de prestation de services...) (iv) mise en place de comités de pilotage pour les projets jugés significatifs, ces comités incluant les départements immobilier, construction, juridique, taxe, assurance et comptabilité (v) une étude de valorisation de l'immeuble par au moins un expert immobilier externe ;
- Pour les constructions : (i) mise en place d'une procédure de réalisation et de suivi de projet de construction, (ii) mise en place de contrats standards à travers les régions, et (iii) 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) ;
- Mise en place d'un réseau de professionnels de l'immobilier, présents dans les pays clés, lui permettant ainsi de s'appuyer sur des collaborateurs et des experts ayant connaissance des spécificités des marchés, des réglementations locales à respecter et possédant des compétences adéquates en négociation ;
- Réalisation d'audits de conformité menés par le département Compliance pour s'assurer du respect des lois et des réglementations par ses nouveaux partenaires.

Cybersécurité et systèmes d'information

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Assez probable	Significatif	Significatif	Moyen	Significatif	Significatif

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, numérique...) et des processus support (Finance, RH...) du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- Hétérogénéité des systèmes d'information au sein du Groupe.
- Retard dans le déploiement de nouvelles applications ou logiciels.
- Systèmes d'information non adaptés pour répondre aux besoins clients.
- Absence de mise à jour des patches de sécurité.
- Absence de cloisonnement entre les différents SI du Groupe ou des Maisons, permettant d'assurer la non-infection des autres systèmes d'informations en cas d'infection virale.
- Cyberattaque.
- Fuite de données personnelles.

Actions engagées

L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Les actions sont les suivantes :

Prévention

- Mise en place de procédures. 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.).
- Depuis la mise en place de l'authentification forte conditionnelle en 2022 pour les utilisateurs, le Groupe poursuit le renforcement de l'accès à ses applications internes sensibles en 2024. Par ailleurs, un effort significatif sur l'homogénéisation des configurations de sécurité des services exposés sur internet a été mis en œuvre ces 3 dernières années pour lutter contre l'indisponibilité des systèmes et le vol de données clients.
- De plus, une surveillance accrue des menaces externes a été mise en œuvre et permet de mieux anticiper les attaques ciblant le Groupe et ses marques. Ces processus d'anticipation sont couplés à des mécanismes de vérifications automatisés ainsi qu'à des tests manuels pour corriger au plus tôt les éventuels défauts du système d'information du Groupe. L'ensemble des éléments documentaires et de procédure des activités de cybersécurité sont formellement documentés et revus par des organismes tiers annuellement pour en attester la maturité et l'efficacité.
- Formation. 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 2024 sur les différents canaux de communication interne du Groupe avec une campagne spécifique menée durant le mois de la cybersécurité en octobre.
- RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). 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-divulgaration 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. Le *Data Privacy Officer* du Groupe est associé à ces actions.

Contrôles

- Conformité des systèmes d'information du Groupe. Les actions suivantes sont menées annuellement afin de contrôler le niveau de conformité des SI du Groupe : prestations de tests d'intrusion (pentest) applicatifs et exercices de simulation d'attaques logiques et physiques (Red Team), scans de vulnérabilités du réseau et applicatifs, audits continus des infrastructures cloud, revue des procédures de patches management et gestion de l'obsolescence, revue des procédures de sauvegardes.
- Audits des systèmes d'information et des applications sensibles. Le département des systèmes d'information (Kering Technologies et Digital) conduit régulièrement des audits de ces derniers.
- Benchmark des pratiques de sécurité et de maturité de processus. Des évaluations confiées à des tiers sont effectuées tous les ans et leurs résultats sont communiqués à la direction, en conformité avec le plan de transformation pluriannuel défini.

Gestion des incidents et plan de continuité

- Gestion des incidents de sécurité pouvant impacter les données personnelles ou 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. Les capacités de détection et de réaction ont été renforcées avec la construction et le déploiement d'un nouvel outillage pour le Security Operation Center et création d'une équipe de réponse à incident (*Computer Emergency Response Team* (Kering-CERT)). En 2023, les processus du CERT Kering ont été renforcés et validés par des organisations professionnelles comme l'InterCERT France. En 2024, Le CERT Kering a rejoint la communauté du FIRST, gage de son amélioration continue.
- Plan de continuité et de reprise d'activité. Le Groupe, avec l'aide des départements sécurités des Maisons, met par ailleurs à jour et surveille l'efficacité de ses plans de continuité et de reprise d'activité. En 2024, dans une démarche d'amélioration continue, le plan de reprise a été renforcé avec l'augmentation des tests sur les applications et infrastructures critiques. Le dispositif de gestion de crise a été renforcé et des exercices d'entraînement ont eu lieu.

Le Groupe s'associe par ailleurs à des pairs pour mener des travaux visant à limiter l'exposition à ce type de risque. Le Groupe est notamment devenu membre du Campus Cyber pour renforcer les liens avec la communauté Cyber française, en y tenant notamment un rôle actif dans les groupes de travail et dans la gouvernance.

Risques juridiques

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Assez probable	Significatif	Moyen	Moyen	Moyen	Significatif

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 y compris en matière de protection des données à caractère personnel.
- Non-respect des normes douanières.
- Mauvaise déclaration de l'origine des produits.
- Impossibilité de ventes de certains produits en raison de la non-conformité avec les standards locaux.
- Déclarations CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction) inexactes.
- Perte de fournisseurs stratégiques dotés de compétences spécifiques, suite à une faillite ou à une prise de contrôle par des concurrents, pouvant entraîner l'arrêt de la production.
- Dépendance d'un fournisseur sur une ou plusieurs Maisons du Groupe, pouvant entraîner la faillite du fournisseur en cas d'interruption du contrat avec la ou les Maisons du Groupe.
- Perte de points de vente stratégiques, pouvant entraîner une baisse du chiffre d'affaires.
- Non-dépôt de marques ou de design dans le temps imparti.
- 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.
- Manquements aux réglementations en matière de droit de la concurrence, qu'ils soient réels ou supposés, pouvant avoir un impact significatif sur les activités, la réputation, et la situation financière 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.

Le Groupe a mis en place des 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. 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 2024 (voir note 24).

- Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités courantes des sociétés ou du Groupe.
- Le Groupe estime que les diligences et procédures effectives d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des branches concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et procédures.
- Par ailleurs, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des dix dernières années (voir note 24 des comptes consolidés).

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.

Conformément à ses engagements, le Groupe entend agir en pleine conformité avec les réglementations applicables à ses activités, y compris en matière de concurrence. À ce titre, le Groupe a depuis plusieurs années mis en place des politiques et lignes directrices dédiées au droit de la concurrence, accessibles à l'ensemble des collaborateurs, et qui définissent les principes et règles de conduite à respecter afin d'assurer la conformité aux règles applicables. Leur déploiement et le contrôle de leur application s'appuie sur une organisation dédiée rattachée au département Compliance, et des formations sont dispensées aux collaborateurs concernés.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris les procédures en cours ou menaces de procédure dont l'émetteur a connaissance) qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un impact significatif sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

Gestion des contrats

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de sources d'approvisionnement de tiers. Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés. Il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des boutiques ou des points de vente du Groupe (se référer au facteur de risque « Biens immobiliers » du présent chapitre), des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques. Dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe.

Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans la note 30 des comptes consolidés au 31 décembre 2024 du présent Document d'enregistrement universel. 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.

Concernant les biens immobiliers, une revue des contrats est effectuée par les équipes dédiées (voir le risque « Biens immobiliers » du présent chapitre pour plus de détail).

Propriété intellectuelle

Le groupe Kering accorde une importance fondamentale à la propriété intellectuelle liée à la création et l'innovation des Maisons du Groupe et suit de près les évolutions législatives ou normatives afin d'identifier et de tenir compte des nouveaux risques et opportunités qu'elles peuvent représenter. À cet effet, le Groupe a mis en place une politique générale de protection et de défense de la propriété intellectuelle suivie par les Maisons du Groupe 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.

L'ensemble de ces mesures s'applique également aux nouvelles acquisitions du Groupe.

Conformité au cadre légal en matière de protection des données à caractère personnel (RGPD)

En tant qu'acteur majeur dans le secteur du luxe, les Maisons du groupe Kering traitent de données clients dont la sensibilité peut être particulièrement importante, notamment sur le plan réputationnel. Ainsi, une approche holistique est mise en œuvre quant à la protection des données à caractère personnel, afin de permettre une compréhension concrète de cette thématique. Cette approche se caractérise par une intégration poussée de la matière au sein des pratiques et des stratégies commerciale et numérique des Maisons.

Dans ce contexte, les Maisons sont parties prenantes du *Privacy Framework* au travers d'un engagement direct et formel des dirigeants de ce cadre interne. Le *Privacy Framework* permet la mise en œuvre d'une gouvernance et d'une stratégie de protection des données à caractère personnel cohérente à travers le monde. En effet, l'enjeu international et la complexification croissante du cadre légal en matière de protection des données à caractère personnel, nécessitent un engagement fort des différents responsables des traitements.

Structurée autour de la fonction de *Group Privacy Officer*, la gouvernance relative à la mise en œuvre effective de la protection des données à caractère personnel est marquée par un réseau actif de *Privacy Officers* régionaux et locaux (internes et externes) situés en France, Italie, États-Unis d'Amérique, Brésil, République Populaire de Chine, Corée du Sud et Japon.

Ce réseau est accompagné par deux sous-ensembles aux rôles propres :

- Chaque Maison est dotée d'un ou plusieurs *Privacy Coordinator* en charge de mettre en œuvre effectivement les politiques et pratiques de protection des données à caractère personnel. Ces *Privacy Coordinators* sont accompagnés de « Délégué à la Protection des Données » (au sens du RGPD) propres ;
- Un réseau d'évaluateurs (ou *Privacy Assessors*) en charge de la vérification et de la mise en conformité effective de chaque projet faisant l'objet d'un traitement de données à caractère personnel. Ce dernier a notamment la charge d'assurer la mise en œuvre effective de la Politique de Responsabilité (*accountability*) et de la Politique Protection des données à caractère personnel dès la conception assurant une protection des données par défaut (*Privacy by design et by default*).

Cette structure organisationnelle permet aux responsables de traitement de faire face adéquatement aux évolutions de la réglementation tant d'un point de vue géographique que matériel selon les sujets concernés. Ainsi, l'année 2024 a notamment été marquée par l'arrivée des sujets relatifs à l'Intelligence Artificielle et la mise en œuvre de l'*AI Act* au sein de l'Union européenne (conduisant à une refonte de l'analyse d'impact (DPIA), à la mise en place de structures de gouvernance locales, notamment avec diverses nominations de « DPO » locaux conformément aux législations applicables, et la mise en conformité avec les enjeux de transferts de données en République Populaire de Chine où une autorisation partielle a été octroyée, en Europe où un processus de refonte des accords cadre (refonte du DPA) et des processus d'analyse de l'impact des transferts des données à caractère personnel a été mené.

Par ailleurs, l'accompagnement des clients étant au cœur des préoccupations des Maisons, le Groupe a mis en place en 2022 un service partagé visant à garantir la gestion effective et conforme des demandes d'exercice des droits d'accès, de rectification, d'opposition et de suppression des informations collectées. En 2024, les Maisons ont de nouveau constaté la tendance à une augmentation du nombre de demandes d'exercice (+14,1 % comparé à 2023) nécessitant l'allocation de ressources dédiées. Ledit service est mis à la disposition des Maisons afin d'assurer, pour leur compte, un traitement rapide et rigoureux de toutes les demandes reçues, et ce, quel que soit le canal ou le type de demande. En 2024, le temps moyen de traitement d'une demande est de 4 jours (contre 11 en 2023).

Enfin, un axe essentiel de la stratégie mise en place est la formation des employés. Ainsi, depuis 2021 Kering a déployé une formation interne obligatoire (et optionnelle pour les intervenants externes) visant à développer une culture de valorisation de la vie privée et une réelle prise en compte des enjeux inhérents à la sécurité informatique. Cette initiative a été renouvelée en 2024, avec un taux de participation de plus de 93 %.

Risques financiers

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE  Probable	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE  Significatif	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
--	-------------------------------	---	-----------------------	---------------------	----------------------

Description du risque

Exposition à des risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque actions, risque de contrepartie) et de liquidité.

Exemple(s) de situation(s)

- Fluctuations de change entre l'euro et les principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yuan chinois et le yen) qui peuvent modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros (voir la note 21.2 des comptes consolidés pour l'exposition et la sensibilité au risque de change).
- Fluctuations de taux d'intérêt variables qui peuvent impacter négativement le résultat (voir la note 21.1 des comptes consolidés pour l'exposition et la sensibilité au risque de taux d'intérêt).
- Défaillance d'une des banques du Groupe dans le cadre de placements, de couvertures ou d'octroi de financement.
- En cas de potentiel tarissement du marché obligataire ou 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 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 21.2 des comptes consolidés présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (« Exposition et sensibilité au risque de change »).

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office / middle-office / back-office / comptabilité*) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

Risque actions

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Kering est amené à intervenir sur son propre titre ou via l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Au 31 décembre 2024, Kering détenait 819 085 de ses propres actions, soit 0,7 % de son capital social confirmant sa faible exposition.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la note 21.3 des comptes consolidés.

Risque de taux

Kering peut être amené à utiliser des instruments dérivés tels que des swaps ou des achats d'options pour se protéger contre une variation des taux. Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office / middle-office / back-office / comptabilité*). Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La note 21.1 des comptes consolidés présente l'exposition au risque de taux (« Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt »).

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est principalement lié aux encours de placements à court terme et d'instruments dérivés de couverture et aux lignes de crédit contractées avec chaque établissement financier. Le risque lié aux placements est essentiellement lié à l'activité de dépôt court terme en cas de défaut d'une des banques clés du Groupe. Le risque lié aux dérivés de couverture porte sur la valeur de marché positive des opérations, qui serait perdue en cas de défaut d'une ou plusieurs contreparties, et sur le besoin de substituer de nouvelles couvertures dans des conditions potentiellement moins favorables. Enfin, le principal risque lié aux lignes de crédit bancaires est celui de l'indisponibilité de la facilité lors d'un cas de tirage.

Le Groupe a mis en place une politique et un suivi du risque de contreparties. Par ailleurs, le pool de banques partenaires du Groupe est composé de banques internationales de premier plan.

La note 21.5 des comptes consolidés décrit le risque de contrepartie relatif aux produits dérivés au 31 décembre 2024.

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 financiers 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 étendre l'échéancier de sa dette afin de limiter le montant annuel à refinancer. 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 2024 qui s'élève à 3 800 millions d'euros en hausse de 615 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. (note 20.6 des comptes consolidés). Par ailleurs, au 31 décembre 2024, le Groupe mobilise pour 854 millions d'euros son programme de NEU CP déposé auprès de la Banque de France.

Lorsque le Groupe a recours à des titres de placements financiers à court terme autres que les dépôts bancaires, il privilégie systématiquement des instruments de nature monétaire, principalement à courte échéance, afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité.

Enfin, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024. La note 21.7 des comptes consolidés présente l'exposition au risque de liquidité.

Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE  Peu probable	COMPLIANCE / LÉGAL  Moyen	FINANCE  Bas	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL  Moyen
--	---	--	-----------------------	---------------------	--

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 d'impôt dû par les entités du Groupe n'est pas en conformité avec la réglementation locale.
- L'équipe fiscale de l'entité n'est pas qualifiée pour appréhender les problématiques fiscales.
- Non-conformité avec les exigences locales en matière de prix de transfert justifiant les transactions réalisées entre entités du Groupe.
- La documentation justifiant le traitement fiscal d'une opération n'est pas disponible ou est incomplète.

Actions engagées

En tant qu'entreprise responsable et citoyenne, en accord avec son Code d'éthique, et sa politique fiscale, Kering et les sociétés du Groupe s'engagent à respecter, partout où elles opèrent, les législations fiscales nationales et les normes internationales applicables. Kering s'engage également à ce que toutes les sociétés du Groupe s'acquittent de l'ensemble des impositions dues dans chaque État où elles sont implantées. En totale cohérence avec sa politique fiscale et son engagement tant de conformité que de transparence, le Groupe a signé en France au cours de l'année 2023 un protocole avec l'État pour entrer dans « Le partenariat fiscal ».

Kering dispose d'une équipe fiscale constituée de spécialistes ayant un haut niveau de compétence et de formation continue au niveau régional et au siège.

Afin d'appréhender les différentes problématiques de nature fiscale susceptibles de se présenter, la direction Fiscale du Groupe, a notamment pour mission de :

- Consolider l'information fiscale en provenance de chaque société du groupe Kering ;
- Comprendre, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international en conformité avec les législations et normes applicables ;
- Assurer le respect des obligations en matière de documentation des transactions effectuées entre entreprises associées ;
- Apporter une contribution technique en matière fiscale dans l'élaboration des comptes consolidés.

Dans ce contexte, la direction Fiscale a mis en place un certain nombre d'outils de vérification et de contrôle pour détecter et résoudre les problématiques fiscales susceptibles de se poser au sein du groupe Kering et de s'assurer du respect des législations fiscales nationales et des normes internationales applicables. Ces outils comprennent notamment la réalisation d'études de données comparables régulières afin de veiller à ce que les transactions entre entreprises associées soient effectuées sur une base de prix de marché, l'élaboration de revues annuelles au niveau des entités du Groupe ainsi qu'un suivi précis et détaillé des contrôles fiscaux dont les entités du Groupe font l'objet.

La direction Fiscale veille, en outre, activement à ce que chaque entité du Groupe applique et respecte les principes suivants :

- Disposer de tous les moyens humains, matériels et digitaux nécessaires à la conduite de leurs activités ;
- N'être présent que dans des pays où s'exerce une activité effective ;
- Respecter les normes nationales et internationales applicables en matière de prix de transfert. Elle élabore et procède au suivi de toute documentation nécessaire et met en place les outils pertinents à cet effet (études de données comparables, analyses fonctionnelles, etc.) ;
- Coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales et les organismes gouvernementaux locaux et partager, le cas échéant, son expérience et expertise.

2.5 Risques liés aux talents

Gestion de crise

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE/ LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Assez probable	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen

Description du risque

Incapacité à faire face à un événement dont les conséquences pourraient impacter la sécurité des employés du Groupe, la continuité de ses activités ainsi que son image et sa réputation.

Exemple(s) de situation(s)

- Événements majeurs (catastrophes naturelles, crises sanitaires, géopolitiques, etc.).
- Criminalité, actes de terrorisme.
- Importante fuite d'informations confidentielles, cyber attaque.
- Grève et / ou manifestation d'ampleur.

Actions engagées

La direction Sûreté du Groupe a rédigé une politique de gestion de crise, afin de (1) donner un cadre de référence commun à toutes les entités du Groupe et sensibiliser les directions à l'importance d'une organisation préétablie de gestion de crise ; (2) apporter une réponse rapide et coordonnée à tout événement majeur pouvant impacter le Groupe.

Chaque année, la direction Sûreté organise des exercices de simulation de crise en recourant à des scénarios probables et réalistes afin de former les cellules de crise établies.

Des plans de gestion de crise particuliers ont également été rédigés par la direction Sûreté en régions pour se préparer à la survenance de risques probables tels que des tremblements de terre au Japon ou le risque de conflit dans certaines régions clés pour Kering. La direction sûreté s'appuie sur ses relais en régions (APAC, MENA, Americas) pour maintenir ces plans à jour et les activer si besoin.

Au sein de chaque Maison, une cellule de crise a été établie afin de se coordonner avec la direction Sûreté du Groupe. À la suite de la controverse Balenciaga, une formation dédiée a été dispensée entre 2023 et 2024 à l'ensemble des membres de ces cellules de crises. La direction Sûreté a collaboré avec la direction Communication pour établir les procédures à suivre en cas de gestion de crise réputationnelle, tel que déjà présenté au 2.2 du présent chapitre (Risques liés à la créativité - Image).

Enfin, les entités Kering Tech et Kering Ops – respectivement en charge des systèmes d'information et de la logistique du Groupe – ont chacune une cellule de crise constituée et entraînée à réagir à d'éventuelles crises.

Par ailleurs, des procédures relatives à la sécurité et la sûreté du personnel en boutique ont également été établies, ainsi qu'une politique de sûreté des voyageurs d'affaires qui définit l'organisation et les règles à suivre pour limiter les risques d'atteinte aux personnes lors de leurs déplacements professionnels.

En 2025, un dispositif sûreté concernant la logistique et le transport sera déployé depuis l'Italie à travers le Groupe.

Talents

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Bas	Moyen	Significatif	Significatif	Significatif

Description du risque

Difficultés à identifier et à développer les compétences des collaborateurs ainsi qu'à les retenir.

Perte potentielle du savoir-faire des équipes et particulièrement 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 de management exécutif (Président-Directeur général, Directeurs généraux adjoints 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 elles doivent donc pouvoir anticiper les conséquences afin de mieux gérer la situation.
- 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, sans option de remplacement en interne 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, pouvant aller de perturbations de la production à une dilution du réservoir de compétences.

Actions engagées

Talents

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, favorisant le bien-être au travail ; porter une attention constante aux conditions de travail et au bien-être ainsi qu'à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- 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 ;
- Développer la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnelles et personnelles, permettant de renforcer les capacités de rétention des talents au sein du Groupe.

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.

Une présentation détaillée est effectuée dans la partie 3.1.5 du chapitre 4, elle décrit l'ensemble des politiques, processus et actions RH concernant l'identification, l'accompagnement et le développement des Talents, qui permettent d'alimenter un « réservoir » partagé de talents internes, déjà pré-identifiés, et de préparer les plans de succession pour les positions clés.

Savoir-faire et communautés locales

La politique de préservation des savoir-faire et de l'artisanat de Kering encourage les Maisons à :

- Garantir des normes élevées en matière de compétences artisanales, protégeant ainsi le patrimoine culturel et soutenant les communautés locales ;
- Préserver la qualité et l'exclusivité qui caractérisent les produits de luxe des Maisons du Groupe ;
- Transmettre les compétences et l'expertise uniques des artisans de génération en génération, pour maintenir l'authenticité et l'excellence des produits ;
- Établir des relations durables avec les fournisseurs, fondées sur la confiance et une collaboration continue.

La pérennité du savoir-faire dans les métiers du luxe est assurée par les actions des Maisons menées localement en faveur de la formation et de la transmission pour favoriser la sauvegarde de ces métiers tel que décrit dans la partie 3.1.6 du chapitre 4, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

2.6 Risques liés au développement durable

Changement climatique

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Moyen	Significatif	Moyen	Significatif	Significatif

Description du risque

Impact négatif sur les activités du Groupe en raison des effets du changement climatique.

Incapacité du Groupe à réduire son empreinte carbone et à mettre en place des mesures d'atténuation efficaces pouvant engendrer des risques de sanctions, perte de réputation et de non-conformité aux objectifs climatiques. Défaut d'anticipation, de résilience et d'initiatives du Groupe face aux effets du changement climatique.

Exemple(s) de situation(s)

- Impacts physiques du changement climatique liés à des risques chroniques ou des aléas météorologiques extrêmes (sécheresse, inondation, pénuries d'eau, etc.) sur la chaîne d'approvisionnement ou sur certaines installations du Groupe : l'augmentation de la fréquence de ces aléas 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 ; peut entraîner des disruptions de la chaîne d'approvisionnement, des destructions d'actifs ou avoir une incidence sur les opérations et la capacité de production (restriction de certains usages), la distribution des produits finis et la continuité des opérations (sites de production ou de stockage, boutiques, etc.).
- Activité économique voire stabilité sociale de certaines zones géographiques (par exemple les zones côtières d'Asie) pouvant être fortement touchées par les effets du changement climatique, renforçant encore les tensions sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe.
- Risque de transition : Réglementation accrue, normes environnementales plus strictes, taxation carbone et investissements opérationnels liés à l'efficacité énergétique et à la décarbonisation des activités pouvant avoir une incidence sur nos activités en modifiant les coûts de production (matières premières, énergie, investissements opérationnels, transports) et la flexibilité des opérations.
- Mauvaise anticipation des attentes des consommateurs en matière de produits responsables.

Actions engagées

Kering est profondément engagé dans la lutte contre le changement climatique, qui s'impose dans les perspectives économiques et politiques globales comme un enjeu majeur exigeant une réponse efficace.

Le plan de transition du Groupe repose sur une stratégie fondée sur trois grands piliers :

- La contribution à la neutralité carbone au sein de la chaîne de valeur du Groupe ;
- La contribution à la réduction des émissions de GES en dehors de sa chaîne de valeur ;
- La résilience et l'adaptation de ses activités face aux effets du changement climatique.

En 2024, le Groupe a mis à jour sa trajectoire climatique et a fixé des objectifs qui ont été validés par la *Science Based Targets initiative* (SBTi). Le plan de transition de Kering fixe ainsi des objectifs de réduction des émissions de GES à horizon 2033 (court terme) pour parvenir à la neutralité carbone en 2050 (long-terme).

Pour atteindre ces objectifs, une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble du Groupe et déclinée pour chacune de ses Maisons en fonction de son activité et des principaux postes d'émissions identifiés. Elle s'appuie sur d'importants projets couvrant toutes les activités et les principaux sites logistiques, tanneries et boutiques du Groupe, ainsi que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Des leviers tels que l'optimisation des volumes de production, un approvisionnement avec davantage de matériaux régénératifs, la transition énergétique des sites industriels et commerciaux, de nouveaux modes de transport et une optimisation des processus de production sont déclinés dans cette feuille de route (voir section 2.1 E1 - Agir contre le changement climatique du chapitre 4 – États de durabilité).

Par ailleurs, Kering s'engage également de façon volontaire à réduire les émissions de gaz à effet de serre en dehors de sa chaîne de valeur, en compensant une partie de ses émissions (équivalent scopes 1 et 2) via des projets d'évitement ou de séquestration d'émissions de GES.

Enfin, le Groupe a renforcé sa politique d'adaptation pour garantir la résilience : (i) des actifs les plus significatifs de Kering aux risques de dommages et de destruction ; (ii) des approvisionnements des matières premières et (iii) des principales opérations du Groupe (sites industriels, entrepôts, boutiques).

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le changement climatique et la stratégie Climat du Groupe sont présentés dans la section 2.1 E1 – Agir contre le changement climatique du chapitre 4 – États de durabilité du présent Document d'enregistrement universel.

Droits humains et libertés fondamentales

PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	COMPLIANCE / LÉGAL	FINANCE	CAPITAL HUMAIN	OPÉRATIONNEL	RÉPUTATIONNEL
					
Probable	Moyen	Moyen	Moyen	Significatif	Moyen

Description du risque

Non-conformité avec les normes nationales et internationales et les standards du Groupe en matière de droits humains et de respect des libertés fondamentales pouvant porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- Travail des enfants, travail forcé, trafic d'êtres humains.
- Non-respect des normes concernant les travailleurs migrants.
- Mauvaises conditions de travail.
- Heures de travail excessives.
- Salaires ne permettant pas de vivre dignement.
- Conditions de travail dangereuses ou ne garantissant pas la santé et la sécurité des travailleurs.
- Harcèlement et violence.
- Exploitation minière illégale ou dans des zones de conflit.
- Financement de guerres ou conflits économiques.
- Non-égalité des chances et discrimination.
- Non-respect de la liberté d'expression.
- Non-respect des droits des populations et communautés locales (violation propriété privée, non-préservation de l'héritage culturel et du savoir-faire).

Actions engagées

En tant que Groupe qui vise à façonner un luxe durable et responsable, Kering doit identifier et traiter promptement et fermement les risques liés aux droits humains dans son périmètre de responsabilité (opérations et chaîne d'approvisionnement). En travaillant en partenariat avec ses fournisseurs et parties prenantes afin de limiter ces risques et en partageant les meilleures pratiques, Kering préserve la réputation du Groupe et de ses Maisons ainsi que l'attractivité de leurs créations. Cet engagement se décline à travers :

- Un Code d'éthique et une Politique en matière de droits humains définis au niveau Groupe qui couvrent aussi bien les opérations que les chaînes d'approvisionnement de Kering. Des documents clés qui font partie intégrante du cadre contractuel régissant les relations avec les fournisseurs : une Charte Fournisseurs incluse dans le Code d'éthique et les *Sustainability Principles* à destination des fournisseurs ;
- En 2024, le Groupe a revu sa cartographie des risques concernant les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la sécurité et santé des personnes et l'environnement résultant des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Les évaluations ont été intégrées à la cartographie globale du Groupe et un plan d'actions a été déployé en 2024 et continuera de l'être en 2025, afin de mettre en œuvre les axes de progrès identifiés au cours de cet exercice. Elle a complété d'une revue des activités de Creed (acquise par le Groupe en 2023) notamment d'un point de vue des droits humains et du devoir de vigilance ;
- Un système d'alerte du Groupe 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 ;
- Un portail collaboratif mis en place depuis 2020 (le *Vendor Portal*) et qui permet d'optimiser la communication entre Kering et ses fournisseurs en leur permettant d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering – notamment en matière de droits humains – mais également d'évaluer la performance des fournisseurs au travers de questionnaires sur un certain nombre d'axes clés dont les droits humains et les libertés fondamentales ;
- Des 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 section 3.1.7 du chapitre 4 – États de durabilité du présent Document d'enregistrement universel.

2.7 Assurance et couverture des risques

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques, l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est élaborée de façon centralisée par le Groupe pour l'ensemble de ses maisons et de ses entités à travers le monde.

Cette stratégie permet ainsi de mutualiser les risques au sein de Groupe et ainsi, de bénéficier de conditions d'assurance optimales et homogènes.

Pour autant, l'achat des couvertures d'assurance intègre les risques spécifiques à chacun des sites et à chacune des sociétés concernées afin d'être au plus près des besoins nécessaires et suffisants pour réduire l'impact financier d'un sinistre.

Les programmes d'assurances 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.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques pour l'ensemble du Groupe, à effet du 1^{er} janvier, est résumé dans le tableau suivant.

Assurances	Caractéristiques
Dommages aux Biens et Pertes d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> Couvre les dommages matériels pouvant affecter les sites du Groupe (boutiques, entrepôts, ateliers de fabrication, bureaux) suite à divers risques incluant notamment incendie, vol, dégâts de eaux, émeutes, risques naturels... Jusqu' à 300 millions d'euros de garantie disponible pour tous les sites et 500 millions d'euros pour nos centres logistiques les plus importants. Garanties Risques Naturels de 30 millions d'euros à 100 millions d'euros. Des couvertures supplémentaires sont mises en place pour certaines zones critiques (Californie, Japon et Italie).
Responsabilité Civile	<ul style="list-style-type: none"> Couvre la responsabilité des entités du Groupe en cas de dommages corporels, matériels ou immatériels causés à des tiers du fait de ses activités ou de ses produits. Jusqu'à 150 millions d'euros de garantie disponible. Une police Responsabilité Civile Atteinte à l'Environnement est également en place et est principalement dédiée à nos ateliers de fabrication.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> Couvre les dommages matériels ou pertes de marchandises en cours de transport. Jusqu'à 15 millions d'euros de garantie disponible. Une garantie spécifique « Jewellers' Block » pour nos maisons joaillères afin de garantir leurs biens en tout lieu.
Cyber	<ul style="list-style-type: none"> Couvre les conséquences financières d'un événement de type cyber incluant notamment virus, attaques de type ransomware, violation ou perte de données personnelles ou confidentielles. Jusqu'à 40 millions d'euros de garantie disponible.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> Couvre les conséquences financières liées à des impayés de clients pour notre activité « Wholesale ».
Risques spéciaux	<ul style="list-style-type: none"> Différents programmes d'assurance sont par ailleurs en place : Responsabilité civile des Mandataires Sociaux, Fraude, Assistance médicale (déplacements professionnels, expatriés), Flotte automobile (France), Construction... Des polices spécifiques peuvent également être souscrites par exemple pour l'annulation d'événements, le cautionnement ou pour répondre à des contraintes et pratiques locales.

La stratégie de couverture d'assurance du Groupe vise à trouver le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe tout en tenant compte de l'offre et des contraintes du marché de l'assurance.

Dans cette optique, le Groupe a choisi de faire appel à de l'auto-assurance via sa filiale de réassurance. Cette dernière 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. Ainsi, au 1^{er} juillet 2024, 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 et de 15 millions d'euros par an.

Le Groupe privilégie par ailleurs les partenariats de longue durée avec ses assureurs mais fait jouer la concurrence sur le marché régulièrement afin de pouvoir optimiser budget et niveaux de garantie.

Au titre de l'exercice 2024, le budget d'assurance pour le Groupe représente environ 0,15 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les montants des franchises à la charge des maisons et des entités du Groupe restent extrêmement faibles et non significatifs.

L'année 2024 a connu une sinistralité tout à fait traditionnelle que ce soit en termes de fréquence ou de gravité. À ce titre, aucun élément marquant n'est à commenter.

Enfin, au-delà du simple transfert d'assurance, le Groupe souhaite impliquer activement ses assureurs et ses courtiers dans sa gestion des risques.

À titre d'illustration, une vingtaine de visites de prévention est réalisée chaque année sur les principaux sites du risque par l'assureur leader du programme Dommages aux biens, un échange constant est en place avec l'assureur crédit du Groupe et des revues régulières des sinistres sont organisées afin de détecter toute dérive ou signaux faibles en termes de risques.

3 - PLAN DE VIGILANCE 2024

3.1 Introduction

3.1.1 Cadre juridique

Le respect des droits humains, des libertés fondamentales, de la santé et sécurité des personnes et de la protection de l'environnement constituent des valeurs fondamentales que Kering s'engage à respecter. Les efforts menés par le Groupe et

ses maisons afin d'identifier et maîtriser les risques afférents à ces valeurs sont décrits dans ce Plan de vigilance, établi conformément à 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 »).

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 notamment l'établissement de sa première Charte éthique en 1996, et s'efforce d'agir au-delà de ses obligations légales en la matière. La version la plus récente du Code d'éthique de Kering, s'inscrit dans la droite ligne des grands textes internationaux de référence portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, ainsi que sur la protection de l'environnement, et énonce les engagements qui sont au cœur de l'approche de Kering sur ces questions. À cet égard, Kering considère les exigences de la loi sur le devoir de vigilance comme faisant partie intégrante de ses engagements en matière d'éthique et s'engage à se conformer à ces exigences dans toutes ses activités et sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Depuis 2017, Kering a mis à jour son Plan de vigilance annuellement, en actualisant régulièrement sa cartographie des risques visés par la loi sur le devoir de vigilance. Le dernier exercice de cartographie des risques conduit à cet égard a été réalisé au cours des exercices 2023 et 2024 afin de couvrir

l'intégralité des opérations du Groupe et des maisons. La réalisation de la cartographie des risques ainsi que l'élaboration de ce Plan de vigilance (le « Plan de vigilance ») ont impliqué la participation de plus de 150 collaborateurs (appartenant notamment aux fonctions Opérations, Ressources humaines, Développement durable, Juridique, Conformité et Audit de Kering et des maisons).

Le Plan de vigilance de Kering présente une vue d'ensemble des actions de vigilance raisonnable menées par Kering dans le but d'agir en tant qu'entreprise responsable, et s'articule autour des composantes établies par la loi sur le devoir de vigilance. Ce Plan de vigilance a été partagé avec les représentants du personnel dans le cadre du Comité d'entreprise européen (« CEE »), ainsi que le Comité d'audit, un des comités du Conseil d'administration. Des communications spécifiques en la matière ont été également réalisées au bénéfice du Comité de développement durable du Groupe, un des comités du Conseil d'administration.

3.2 Cartographie des risques

Comme indiqué ci-avant, la cartographie des risques conduite par Kering a mobilisé de multiples ressources internes et externes. Piloté par le département Conformité du Groupe, l'exercice conduit en 2023-2024 a couvert les activités de Kering et de l'ensemble de ses maisons.

3.2.1 Périmètre

En ligne avec la méthodologie adoptée pour l'exercice conduit en 2021, les risques suivants ont été identifiés et évalués dans le cadre de la cartographie des risques réalisée en 2023-2024 :

1. *Travail forcé*
 - Travail des enfants
 - Travail forcé / Travail illégal, clandestin ou non déclaré / Travail des migrants / Trafic d'êtres humains
2. *Discrimination et harcèlement*
 - Diversité
 - Discrimination
 - Droits des femmes / Égalité femmes-hommes
 - 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 décent
 - Heures de travail
 - Dignité au travail / Bien-être mental
5. *Santé, sûreté et sécurité au travail*
 - Conditions de travail sûres et saines
 - Substances chimiques / dangereuses
6. *Pollution et climat*
 - 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. *Impact sur les communautés locales*
 - Droits fonciers 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 et des maisons, (ii) les activités de leurs fournisseurs de premier rang (c'est-à-dire les fournisseurs avec lesquels les sociétés du Groupe entretiennent une relation commerciale établie) et, s'agissant des fournisseurs de production, de certains sous-fournisseurs notamment en matière de travail forcé et conditions de travail, 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 sur le fondement d'une combinaison de facteurs objectifs (nombre de salariés, sites de production et entrepôts dans chaque pays) et des indicateurs externes et indépendants publiés par des tiers, propres aux pays et aux risques identifiés (variant selon le risque concerné et comprenant, parmi de nombreux autres indicateurs, l'indice de liberté humaine (*Human Freedom Index*), l'indice des droits dans le monde de la Confédération syndicale internationale (*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 ont été évalués en fonction du nombre de fournisseurs du Groupe et des maisons par pays et du chiffre d'affaires y afférent, qui ont été à nouveau combinés avec des indicateurs publiés par des tiers, propres aux pays et aux risques identifiés.

Enfin, les risques bruts relatifs à l'approvisionnement en matières premières ont été évalués par pays à partir des données recueillies pour l'élaboration du compte de résultat environnemental mis en

place par le Groupe Kering (*Environmental Profit & Loss account*, « EP&L ») et dans le cadre de la cartographie des risques, et ont été évalués sur la base de six indicateurs tiers propres à chaque pays concerné. 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 ont ensuite été obtenus en tenant compte de l'évaluation et de la notation des contrôles pertinents mis en place. Une distinction a été établie pour évaluer séparément (i) les risques auxquels Kering et les maisons exposent leurs parties prenantes, et (ii) les risques auxquels Kering et les maisons sont exposés du fait de leurs activités, en prenant également en compte l'impact potentiel du point de vue financier, juridique (notamment en matière de conformité) et réputationnel.

Globalement, plus de 150 collaborateurs faisant partie des fonctions Opérations, Juridique, Conformité, Développement durable, Ressources humaines, Audit interne, Audit de la chaîne d'approvisionnement, Achats et Sûreté, au niveau du Groupe et des maisons, ont été interviewés dans le cadre de l'exercice afin de mieux appréhender les risques pertinents, les mesures de contrôle déjà en place, ainsi que celles à inclure dans le plan d'actions. En outre, près de 2 000 documents ont été examinés, et plusieurs milliers de risques propres à chaque pays dans lequel le Groupe, les maisons ou leurs fournisseurs ont des opérations ont fait l'objet d'une notation à l'aide de 56 indicateurs préparés par des tiers afférents aux risques évalués. Cette approche a notamment permis d'approfondir l'analyse de risques sur certains périmètres évalués comme prioritaires.

3.2.3 Résultats

Les résultats de la cartographie des risques réalisée en 2023-2024 confirment en très large partie ceux de la cartographie réalisée en 2021. Les contrôles mis en place pour atténuer les risques relatifs aux activités internes de Kering et des maisons se montrent en effet suffisamment robustes. En ce qui concerne les activités des fournisseurs de Kering et des maisons, les risques y afférents sont atténués par de multiples contrôles et principalement par la mise en œuvre du dispositif Hercules (décrit ci-après), 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 visant à limiter les risques pertinents dans le reste de la chaîne d'approvisionnement

(hors champ d'application de la loi sur le devoir de vigilance) sont présentement plus limités mais font l'objet d'une amélioration continue y compris par rapport à la traçabilité des matières premières.

Le tableau ci-dessous détaille les risques nets moyens afférents aux activités des fournisseurs de Kering (en allant, comme indiqué ci avant, au-delà des fournisseurs avec lesquels le Groupe et ses maisons ont une relation commerciale établie, et en couvrant certains sous fournisseurs de production) et des maisons en prenant en compte les mesures de traitement existantes.

	Activités internes	Fournisseurs
Travail forcé		
Travail des enfants	●	●
Travail forcé	●	●
Discrimination et harcèlement		
Diversité	●	●
Discrimination	●	●
Droits des femmes / Égalité femmes-hommes	●	●
Harcèlement moral ou sexuel / Violence	●	●
Absence de dialogue		
Liberté d'association / Droit de négociation collective	●	●
Conditions de travail décentes		
Droit à un salaire décent	●	●
Heures de travail	●	●
Dignité au travail / Bien-être mental	●	●
Santé et sécurité au travail		
Conditions de travail sûres et saines	●	●
Substances chimiques / dangereuses	●	●
Pollution et climat		
Consommation d'énergie	●	●
Émissions de gaz à effet de serre (GES) et changement climatique	●	●
Déchets et emballages		
Déchets et emballages	●	●
Utilisation des ressources en eau		
Consommation d'eau	●	●
Traitement des eaux usées	●	●
Maltraitance des animaux et atteintes à la biodiversité		
Protection des animaux	/	●
Préservation de la biodiversité	●	●
Impact sur les communautés locales		
Droits fonciers et déplacement des populations	●	●
Préservation de l'héritage culturel/Communautés locales	●	●

Légende : ● Risque très élevé ● Risque élevé ● Risque modéré ● Risque faible

Des plans d'actions spécifiques à Kering et à chaque maison, visant à améliorer les pratiques du Groupe dans les domaines d'activité visés ci-dessus et mieux maîtriser les risques y afférents au sein des activités de Kering ou des maisons ou au sein de leurs chaînes d'approvisionnement, ont été préparés et mis en place à

la fin de chaque exercice de cartographie des risques. Les principaux contrôles, existants ou en cours de déploiement dans le cadre de ces plans d'actions, sont décrits dans les sections III et IV ci-après.

3.2.4 Suivi et mise à jour

Kering procède à des mises à jour régulières de sa cartographie des risques afin, entre autres, d'intégrer toute nouvelle entité, et de s'assurer que les mesures et contrôles mis en place soient toujours adéquats et pertinents par rapport aux risques identifiés. Dans ce cadre, une revue d'intégration a été effectuée avec Creed courant 2024 à la suite de son acquisition par le

Groupe en octobre 2023, elle a inclus la revue de 200 documents et l'organisation d'entretiens avec 16 collaborateurs. De plus, les plans d'actions propres à Kering et à chaque maison font l'objet d'un suivi régulier de la part du département Conformité du Groupe et des maisons permettant d'en mesurer l'efficacité et la bonne mise en place.

3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants

3.3.1 Filiales et autres entités contrôlées

Depuis 2018, Kering a recentré son activité sur le luxe, et plus particulièrement autour des pôles couture, maroquinerie, joaillerie, lunetterie et beauté.

3.3.1.1 Boutiques

Au 31 décembre 2024, les maisons de Kering exploitaient en propre 1 813 boutiques dans le monde. Comme indiqué ci-après, dans le cadre de ses objectifs de développement durable, Kering a adopté des standards portant sur l'activité commerciale de ses boutiques. Ces standards fournissent des orientations spécifiques visant à atteindre l'efficacité environnementale dans les phases de conception et de construction des boutiques, ainsi que dans celles d'exploitation et de gestion. Ces standards sont régulièrement vérifiés par des audits spécifiques qui peuvent concerner les consommations d'énergie et d'eau, ainsi que les pratiques en matière de collecte des déchets.

En outre, comme pour tous les autres locaux du Groupe, les boutiques font l'objet d'audits réguliers conduits par la direction de l'audit interne du Groupe en vue d'assurer la conformité aux réglementations locales ainsi qu'aux politiques et procédures de Kering. Comme indiqué ci-dessus, ces audits comprennent un examen des conditions de travail des collaborateurs travaillant en boutique, en ce compris les processus de suivi du temps de travail et des congés des employés.

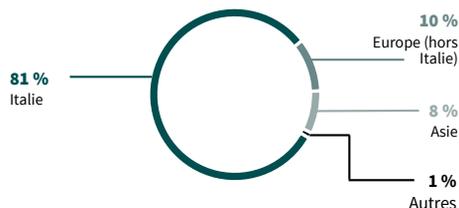
3.3.1.2 Bureaux et autres locaux

Les bureaux et autres locaux dont Kering et ses maisons sont propriétaires ou locataires, y compris les sites de production et les entrepôts, font l'objet d'audits périodiques 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 en place, 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

Le Groupe travaille avec plusieurs milliers de fournisseurs pour la confection des collections de ses maisons. Au 31 décembre 2024, la base de données fournisseurs centralisée au niveau du Groupe (voir description ci-dessous) était constituée d'un total de 4 470 fournisseurs actifs sur l'ensemble du Groupe. En 2024, la répartition géographique des fournisseurs directs et sous-traitants est la suivante :



Créé en 2015, le dispositif 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 décrits ci-dessous sont mis à profit pour atteindre ces objectifs. Régulièrement actualisé, le système Hercules fait actuellement l'objet d'une refonte visant à renforcer les contrôles sur les activités des fournisseurs s'agissant des conditions de travail, de la santé-sécurité et des aspects environnementaux liés aux sites de productions, etc.

Procédures de gestion des fournisseurs. Les maisons utilisent un ensemble de procédures cohérentes régissant les interactions avec les fournisseurs de production, 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 une conformité absolue à la réglementation applicable et que les engagements qui y sont établis soient répercutés vers les sous-fournisseurs et sous-traitants concernés. À cet égard, les fournisseurs doivent obtenir l'autorisation des maisons afin de pouvoir sous-traiter une partie des activités de production. Dans ces cas, les contrôles décrits dans cette section que Kering mène auprès de ses fournisseurs s'appliquent également à ces sous-traitants.

Audits sociaux et de sécurité. Le Groupe réalise régulièrement, directement ou avec le support de cabinets tiers (le protocole d'audit du Groupe s'appliquant de manière homogène pour tous les audits conduits), des audits sociaux et de sécurité afin d'évaluer et de surveiller les activités du Groupe liées à la chaîne de production et d'approvisionnement. Ces audits sont réalisés par l'équipe du département d'audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering, qui est rattachée au Directeur Opérations du Groupe. Le Groupe améliore régulièrement les standards et processus qui régissent ces audits. Comme plus amplement décrits dans le chapitre relatif aux États de durabilité, les audits portent sur les risques sociaux (y compris le travail des enfants, le travail forcé, et les conditions de travail), les risques environnementaux et les risques de santé et de sécurité relatifs aux activités des fournisseurs de production de Kering et de ses maisons, de leurs sous-traitants, et de certains fournisseurs

directs de matières. La fréquence des audits varie en fonction de plusieurs facteurs, dont notamment les risques y afférents et les anomalies identifiées. Si une anomalie majeure, pour laquelle Kering applique une politique de tolérance zéro, est identifiée lors de ces audits (par exemple, un cas de travail forcé ou de sous-traitance non déclarée), Kering refuse d'établir la relation contractuelle avec le fournisseur envisagé ou met fin à la relation avec un fournisseur existant. En 2024, le département d'audit de la chaîne d'approvisionnement a réalisé 4 550 audits sur ces fournisseurs. Les résultats de ces audits font l'objet de discussions dans le cadre de comités dédiés composés de représentants appartenant aux fonctions clés au sein de Kering 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 des fournisseurs ainsi que des informations concernant les fournisseurs provenant de bases de données accessibles au public. En fin d'année 2024, cette base de données comprenait 4 470 fournisseurs actifs. Elle recouvre notamment l'intégralité des fournisseurs de production, les principaux fournisseurs directs de matières (cuir, tissus, rubans, pierres précieuses...), les fournisseurs de Kering Eyewear ainsi que les fournisseurs considérés comme stratégiques non compris dans les catégories précédentes.

Vendor Portal. Kering a conçu et mis en œuvre depuis 2020 un portail fournisseurs constituant un outil d'évaluation et de partage d'informations en matière de développement durable. Ce portail permet notamment d'évaluer à travers des questionnaires dédiés, la performance environnementale et la performance sociale des fournisseurs, ainsi que la gestion des substances chimiques.

3.4 Mesures de contrôle

Comme indiqué ci-dessus, Kering et les maisons s'engagent à respecter toutes les exigences prévues par la loi sur le devoir de vigilance et à promouvoir un nombre significatif d'initiatives visant à réduire les risques afférents au respect des droits humains et à la protection de l'environnement sur l'ensemble de leurs activités et de la chaîne d'approvisionnement. À cet égard, Kering collabore étroitement avec ses maisons pour faire en sorte que les contrôles nécessaires soient adéquatement mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe.

3.4.1 Parties prenantes internes clés

Kering a adopté une approche transversale de la gouvernance sur la question du respect des droits humains, de la santé et de la sécurité, et de l'environnement. Ainsi, diverses directions au niveau de Kering et des maisons sont concernées par la gouvernance au quotidien des droits humains et de l'environnement.

Département Conformité. Le département Conformité du Groupe est principalement responsable du suivi de la mise en œuvre effective des engagements établis par la Politique en matière de droits humains de Kering. À ce titre, le département Conformité du Groupe est tenu informé des initiatives pertinentes et coordonne les efforts entrepris par les directions concernées au niveau du Groupe et des maisons (notamment par le biais de la mutualisation et du partage d'informations). Le département Conformité teste et évalue également les processus existants pour cartographier les risques dans l'ensemble du Groupe, et apporte son soutien aux maisons et aux directions concernées de Kering pour ce qui est de l'évaluation des risques liés à leurs activités quotidiennes. Au niveau des maisons, les départements Conformité fournissent un soutien quotidien en relation avec les activités de 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 de près de 50 spécialistes qui sont rattachés à la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles, qui est elle-même membre du Comité exécutif du Groupe. Au total, près de 100 personnes sont dédiées au développement durable au sein de la direction Développement durable du Groupe, des équipes Développement durable des maisons, et d'autres structures dédiées telles que le Material Innovation Lab et le Jewellery 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, et notamment en matière de santé. Au sein de la direction Ressources humaines du Groupe, une équipe Inclusion et Diversité (« I&D ») définit la stratégie et les axes d'engagements prioritaires pour le Groupe et oriente ainsi l'ensemble des maisons. Afin de renforcer l'impact et la complémentarité des initiatives menées au sein du Groupe, Kering a mis en place une stratégie globale en 2022 qui est relayée par une gouvernance dédiée comprenant une dimension régionale, en particulier Amériques et Asie Pacifique. Le Groupe reconnaît que chaque culture possède ses spécificités, ses défis et ses opportunités pour favoriser une inclusion accrue et faire évoluer les mentalités. Cette vision a été reprise en 2023 dans l'accord signé avec le CEE puisqu'encourager la culture de l'inclusion et de la diversité au sein de Kering fait partie de l'une des composantes du bien-être au travail, et a été formalisée en 2024 au travers d'une politique

dédiée à Inclusion et Diversité. De plus, depuis 2020, chaque maison a mis en place un Comité d'inclusion et diversité, parrainé par un membre de son équipe de direction. Ces comités sont formés par des représentants de différents départements et régions. Ils ont pour objectif de traduire la stratégie d'inclusion et de diversité du Groupe au sein de leur entité respective, tout en s'adaptant aux différentes cultures et aux besoins locaux. Ces Comités comptent actuellement plus de 90 membres.

Direction de l'audit interne. Comme plus amplement décrit dans les premières sections de ce chapitre, la direction de l'audit interne du Groupe évalue la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne de Kering dans les activités internes du Groupe au moyen d'audits réguliers réalisés conformément au plan d'audit annuel.

Direction de la Sécurité. La direction de la Sécurité est chargée notamment de la mise en œuvre des mesures de sécurité prévues par la Politique relative à la sécurité globale de Kering et d'assurer la conformité aux réglementations applicables en matière de sécurité.

Département d'audit de la chaîne d'approvisionnement. Comme indiqué ci-dessus, le département d'audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering réalise des audits sociaux et de sécurité réguliers aux fins de l'évaluation et du suivi des opérations de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et diligente la réalisation d'audits avec le support de cabinets tiers. Depuis le 1^{er} janvier 2025, ce département est rattaché à la direction Opérations 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 en interne et basé à Florence, le Test & Innovation Lab.

Équipes des maisons. Chaque maison du Groupe dispose d'équipes Conformité, Développement durable et Ressources humaines chargées de veiller au bon déploiement dans toutes ses activités des contrôles prévus par les politiques et procédures de Kering décrites ci-dessous.

3.4.2 Politiques et procédures clés

Les filiales, fournisseurs et sous-traitants de Kering sont tenus de se conformer strictement aux législations locales, ainsi qu'aux politiques et procédures décrites ci-dessous. Les standards de ces politiques et procédures doivent prévaloir lorsqu'ils sont plus exigeants que ceux fixés par la législation locale. Ces documents se rajoutent aux programmes de conformité que les entités du Groupe ont adoptés et mis en place aux termes du droit local (par exemple, aux termes du Décret Législatif 231/2001).

Code d'éthique. Comme indiqué ci-dessus, le Code d'éthique est la pierre angulaire des engagements de Kering en matière d'éthique et de conformité, 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. En son sein, la Charte Fournisseurs établit les standards et engagements attendus de la part de ces tiers. Le respect de la Charte est une condition essentielle de la relation commerciale entre le Groupe et / ou les maisons et leurs fournisseurs, qui sont à leur tour tenus de répercuter ces exigences sur leurs propres fournisseurs et sous-traitants. À titre d'illustration, la Charte Fournisseurs intègre l'obligation de prêter une attention particulière aux catégories de travailleurs vulnérables à l'exploitation, et notamment les travailleurs migrants. Le Code d'éthique et la Charte Fournisseurs ont été traduits dans les 14 langues les plus parlées au sein du Groupe.

Politique en matière de droits humains. La Politique en matière de droits humains, publiée en 2021 et disponible en français, anglais, italien et mandarin, 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 2023, les Principes de développement durable s'appliquent dans l'ensemble des maisons et concernent trois domaines principaux : aspects sociaux liés aux droits humains, aspects environnementaux et aspects relatifs à l'approvisionnement en matières premières et à l'emballage. Les fournisseurs sont tenus de respecter ces principes, et leur conformité est évaluée sur cette base. Les Principes de développement durable sont décrits dans les États de durabilité et disponibles sur le site web du Groupe.

Standards et guides pour une production durable (Kering Standards). Afin de poursuivre sa démarche et son engagement envers le respect des droits humains et de l'environnement, Kering a publié des standards en matière d'approvisionnement en matières premières, de procédés de fabrication, de logistique, y compris les produits non destinés à la vente. Ces standards sont mis à jour annuellement. Dans le cadre de sa stratégie 2025, Kering s'engage à atteindre un taux d'alignement de 100 % de ses matières premières avec les critères définis dans ses *Kering Standards*. Une description détaillée des *Kering Standards* figure dans les États de durabilité. Ces Standards incluent également des guides relatifs à la circularité (dont la fin de vie des produits), à l'innovation et aux allégations environnementales.

Standards sur le bien-être animal (Kering Animal Welfare Standards). Le Groupe a publié en 2019 et mis à jour en 2021 ses standards sur le bien-être animal avec pour objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement de toutes les espèces faisant partie 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. Pour chacune de ces espèces, ce document met en exergue les enjeux particuliers en précisant les exigences d'élevage, de transport et d'abattage et donne la liste des certifications existantes de référence. Ces standards incluent également des directives relatives aux abattoirs.

Politique environnementale. La Politique environnementale de Kering, mise à jour en 2024, contribue à la réalisation du pilier Care de la Stratégie développement durable 2025. Elle couvre l'ensemble des opérations du Groupe et de la chaîne d'approvisionnement, en se concentrant notamment sur les trois piliers : Climat, Nature et Circularité qui font l'objet chacun d'objectifs ciblés, complétés par deux objectifs transverses : (i) atteindre un taux d'alignement de 100 % aux *Kering Standards* d'ici 2025 ; et (ii) assurer une traçabilité à 100 % jusqu'au pays d'origine des principales matières premières du Groupe d'ici 2025.

Stratégie Climat. Kering est convaincu que les entreprises peuvent jouer un rôle décisif dans la lutte contre le changement climatique. Le Groupe a mis à jour sa trajectoire climatique en 2024, alignée sur les critères du Standard « Net-Zero » de la *Science Based Targets initiative* (« SBTi ») et validée fin 2024 par la SBTi. Le plan de transition de Kering fixe ainsi des objectifs validés de réduction des émissions de GES à horizon 2033 (moyen terme) et 2050 (long-terme). Pour plus d'informations sur la Stratégie climat de Kering, voir les États de durabilité.

Stratégie Biodiversité. Kering a lancé une stratégie dédiée à la biodiversité en 2020 avec des objectifs ambitieux pour devenir « *Nature Positive* », c'est-à-dire s'assurer d'avoir des impacts

positifs sur la biodiversité sur une surface plus grande que l'empreinte foncière directe et indirecte des activités du Groupe. Cette Stratégie a été mise à jour en 2023, afin de renforcer, entre autres, la politique de lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes. En 2024, Kering a été la première entreprise à valider des cibles pour la Nature, à travers l'initiative SBTN à la fois pour l'eau douce et pour l'occupation des terres. Pour plus d'informations sur la Stratégie biodiversité, voir les États de durabilité.

Ambition circularité. Publiée en 2021, l'Ambition circularité du Groupe vise à démontrer que sortir de la culture *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'ambition *Coming Full Circle* de Kering s'articule en trois axes : (i) un luxe durable ; (ii) l'approvisionnement régénératif et la production propre ; et (iii) des processus de production plus efficaces. Pour plus d'informations, voir chapitre 4 - États de durabilité.

Stratégie Eau. Kering a déployé en 2024 sa Stratégie Eau, publiée début 2025, fondée sur la science et suivant la hiérarchie « éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer ». La Stratégie Eau de Kering couvre l'ensemble de ses opérations, sa chaîne de valeur et au-delà, en incluant notamment les territoires associés (tels que d'autres acteurs économiques, populations locales etc.). Cette stratégie adresse les dépendances et les impacts du Groupe sur l'eau, les risques qui en découlent, et dessine les opportunités se présentant pour mener le défi de devenir « *Net Water Positive* ». Cette Stratégie cible les différentes étapes de la chaîne de valeur du Groupe : Kering s'engage à améliorer la gestion de l'eau dans ses opérations directes, à accompagner ses fournisseurs dans leur gestion de l'eau et également au travers de ses choix d'approvisionnement. En outre, cette Stratégie couvre la gestion de l'eau à l'échelle écosystémique, en impliquant les communautés locales. Pour plus d'informations, voir les États de durabilité.

Standards pour les bâtiments et les sites (Kering Standard for Buildings & Sites). En 2020, Kering a développé des standards pour les boutiques définissant les niveaux de performance attendus sur onze thèmes prioritaires (dont la gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau et des déchets). Ces standards fournissent des orientations spécifiques visant à atteindre l'efficacité environnementale dans l'ensemble des phases de vie des boutiques, à savoir : la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation. Ces standards servent de référence pour les nouvelles boutiques et pour les rénovations des boutiques ne pouvant pas utiliser le référentiel *Leadership in Energy and Environmental Design* (« LEED ») ou autres certifications équivalentes. En 2024, Kering a publié en interne une mise à jour de ses *Kering Standards for Stores* : les *Kering Standard for Buildings & Sites* qui reprennent les exigences du Groupe au regard de la planification et de la construction ainsi que de la gestion des boutiques et des bâtiments, en vue de minimiser leur impact sur l'environnement et assurer un alignement avec la taxonomie européenne et les exigences de la certification LEED.

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. En 2019, allant au-delà de ces engagements, Kering et les maisons se sont engagées à ne plus recruter de mannequins âgés de moins de 18 ans pour participer aux défilés ou aux séances photos représentant des adultes.

Politique santé et sécurité. Kering s'engage à promouvoir la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux et révisera sa Politique hygiène et sécurité de 2019, pour la mettre à jour sous la forme d'une Politique santé, sécurité et bien-être au travail d'ici 2026. La mise à jour de cette politique couvrira les salariés, les personnes travaillant sur les sites ainsi que les visiteurs du Groupe et s'appuiera sur les meilleures pratiques du Groupe.

Politique de due diligence des tiers. 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 réputationnels associés aux relations avec ces tiers, Kering procède à leur filtrage à travers de bases de données, via des outils spécifiques fournis par des prestataires de services spécialisés, et effectue des recherches dédiées sur internet. Selon le profil de risque, Kering est également susceptible d'exiger qu'un questionnaire dédié soit renseigné ou qu'un examen externe soit réalisé par des prestataires tiers.

Manuel de conformité. Un Manuel de conformité a été diffusé dans le Groupe en 2018. Ce document didactique présente des cas pratiques pour les principaux risques éthiques associés aux activités de Kering, dont les atteintes aux droits humains. Le Manuel rappelle les concepts de base et les enjeux juridiques afférents à ces risques et leur associe des exemples concrets permettant aux collaborateurs de discerner dans leur travail quotidien les points de vigilance à observer.

À ces politiques et procédures se rajoutent les autres documents adoptés par les maisons en la matière.

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, des communications internes, des ateliers et des événements dédiés. Le dispositif de formation comprend notamment la formation *e-learning* annuelle *Ethics and Compliance*, que tous les employés du Groupe doivent obligatoirement suivre et qui est constituée de modules couvrant différents sujets d'éthique et de conformité. En 2024, cette formation a couvert la conformité (en matière d'anticorruption, de conflits d'intérêts, de lutte contre le blanchiment d'argent, de sanctions économiques et de pratiques anti-concurrentielles), l'éthique (avec un focus sur le mécanisme de remontée et de traitement des alertes) et les droits humains. Cette formation a été adaptée aux différents profils *retail*, *production* et *corporate* en proposant aux employés des scénarios et des exemples spécifiques. En 2024, cet *e-learning* a été réalisé par plus de 98 % des employés éligibles du Groupe et de ses maisons. Le dispositif de formation comprend également le programme *e-learning* sur les *Kering Standards*, mis à la disposition des employés depuis 2019 pour leur apporter une meilleure compréhension de la stratégie de Kering visant à réduire ses impacts environnementaux et sociaux liés aux matières premières et aux procédés de fabrication. Enfin, des sessions de formation et sensibilisation portant spécifiquement sur le devoir de vigilance ont été réalisées par le département Conformité auprès des équipes Conformité, Juridique et Opérations de Kering et ses maisons fin 2024.

En outre, Kering et ses maisons partagent leur engagement en faveur du développement durable au travers des réseaux sociaux d'entreprise, les mettant notamment à profit pour créer des événements impliquant l'ensemble du Groupe, célébrer les

initiatives reconnues, telles que la Journée mondiale de l'environnement, et sensibiliser les employés aux questions environnementales. À ce titre, Kering et ses maisons ont créé une plateforme numérique dédiée, *The Kering Planet*, qui permet de sensibiliser et informer régulièrement les collaborateurs sur les enjeux du développement durable par le biais d'outils interactifs tels que des quiz et des challenges. Soucieux d'actualiser les connaissances de ses collaborateurs, Kering a également organisé en 2024 plusieurs sessions d'ateliers Fresques du Climat pour ses employés et ceux des maisons en France et à l'international, ainsi que des Ateliers 2Tonnes (i.e., atelier de sensibilisation pour engager les participants à mieux comprendre les leviers et actions possibles pour réduire leur empreinte carbone à 2 tonnes de CO₂ par an).

Certifications de développement durable. Dans le prolongement de l'engagement du Groupe à se conformer aux normes sociales et environnementales les plus exigeantes, un certain nombre d'entités et sites appartenant à Kering et à ses maisons ont obtenu des certifications, notamment les normes SA8000 (concernant les conditions de travail et les normes sociales), ISO 14001 (concernant la performance environnementale), ISO 45001 (concernant la santé et la sécurité), ISO 9001 (concernant les exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité), ISO 28000 (concernant la sécurité dans la chaîne d'approvisionnement) et ISO 22301 (concernant les systèmes de management de la continuité d'activité). Les certifications relatives à la mise en œuvre des systèmes de gestion environnementale sont visées en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs, tels que les centres logistiques et les tanneries. En 2024, l'ensemble des tanneries détenues par le Groupe étaient certifiées ISO 14001.

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 bénéficient de formations spécifiques pour assurer une parfaite mise en œuvre de ces processus.

Promouvoir l'inclusion et la diversité et prévenir les discriminations. Kering est convaincu que l'inclusion et la diversité sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Dans un environnement où toutes les voix sont entendues, où la contribution de chacun est appréciée, respectée et traitée équitablement, l'innovation prospère. Le Groupe poursuit son action autour des dimensions stratégiques clés, communes à l'ensemble de ses maisons, pour la promotion d'une culture d'entreprise inclusive : l'égalité de genre, l'égalité des chances quel que soit le profil culturel, socio-économique, l'identité de genre et / ou l'orientation sexuelle, l'inclusion de personnes en situation de handicap et la diversité générationnelle. Kering a instauré en janvier 2020 la politique *Baby Leave*, qui permet à tous les collaborateurs parents, sans distinction de genre ni de situation familiale, de bénéficier d'un congé parental payé de 14 semaines minimum lorsqu'ils accueillent un nouvel enfant dans les meilleures conditions possibles (maternité / paternité / adoption). Cette politique contribue également à lutter contre les stéréotypes de genre auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles postulent un nouvel emploi, aspirent à une promotion ou souhaitent développer leur carrière. Depuis 2019, l'équipe Inclusion et Diversité a concentré ses efforts sur les initiatives promouvant

une culture d'égalité femmes-hommes, en 2023, à travers l'accélération du déploiement du réseau interne *Women In Luxury* (WIL) en faveur de l'égalité de genre et la mise en place du *Gender Listening Index*, dans le cadre de l'enquête annuelle *Kering Employee Listening survey*, pour mieux comprendre les attentes et le ressenti des collaboratrices et mettre en place des actions concrètes visant à améliorer l'expérience employé au sein du Groupe. Pour promouvoir une culture inclusive au sein de Kering, l'équipe Inclusion et Diversité a développé la formation *The Canvas : Creators of Inclusion*. Cet atelier immersif et ludique, d'une durée de trois heures vise à mettre en pratique des stratégies inclusives au quotidien, identifier les biais inconscients qui peuvent créer des situations d'exclusion accidentelle et devenir un acteur du changement pour une culture d'entreprise toujours plus inclusive. Plusieurs initiatives concernent également l'inclusion des personnes en situation de handicap. En 2024, Kering Corporate France a signé un nouvel Accord Handicap définissant des mesures concrètes visant à améliorer l'intégration en milieu professionnel, favoriser le maintien dans l'emploi, soutenir les aidants et mettre en place des formations et sensibilisations. Enfin, pour favoriser l'égalité de chances et la diversité générationnelle, plusieurs partenariats sont noués par le Groupe et ses maisons avec des associations locales.

Promouvoir la parité femmes-hommes. 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 *Women's Empowerment Principles* (« WEP ») 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 la formation au leadership, le coaching et le *mentoring* pour aider les talents féminins et enrichir la diversité femmes-hommes dans les fonctions dirigeantes. Kering assure un suivi étroit de la représentation des femmes dans les postes de direction et est déterminé à parvenir à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation. En 2022, Kering a lancé en France son réseau interne *Women in Luxury* afin de favoriser l'égalité femmes-hommes et promouvoir le *women empowerment* ; ce réseau a été étendu en 2023 en Italie, Chine, Corée, Japon, Singapour et États-Unis. En 2023, les équipes des Ressources humaines ont également conduit une étude visant à identifier et analyser les écarts non justifiés de rémunération entre hommes et femmes, étude qui a été certifiée par un organisme externe. L'étude a été renouvelée en 2024 et a conclu à un écart de salaire non expliqué de 1,4 % en faveur des hommes. Elle a permis d'identifier des priorités d'action à engager pour atteindre l'objectif du Groupe en matière de parité.

Bannir le harcèlement et la violence. Kering s'emploie à mettre à disposition un environnement de travail libre de toute forme de harcèlement ou de violence. À ce titre, Kering et ses maisons encouragent tous les salariés à signaler tout comportement de ce type, qui fera l'objet de sanctions disciplinaires et, dans de nombreux pays, de poursuites pénales. Kering veille à ce que ses salariés aient une parfaite connaissance de leurs droits en la matière. Désireux de prolonger son engagement en externe, Kering soutient également les victimes de violences conjugales par le biais de sa Politique sur les violences conjugales et le travail de *Kering Foundation*. En effet, *Kering Foundation* œuvre au soutien des femmes victimes de violence, par le biais de collaborations avec des services d'aide aux victimes et d'experts locaux et en mettant en œuvre des programmes de prévention pour les jeunes afin d'accomplir un réel changement. Pour plus d'informations, voir les États de durabilité, section 3.3.4.1.

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 également une enquête auprès de ses employés, la *Kering Employee Listening Survey*, afin de développer

une culture du feedback, où les idées des employés mènent à des actions concrètes et où les managers peuvent être acteurs du changement. Il s'agit d'une enquête, rendue annuelle depuis 2023, comprenant une trentaine de questions liées à l'engagement, au bien-être, à l'inclusion et à la diversité, ainsi qu'aux possibilités d'évolutions internes. 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. Depuis 2000, le CEE de Kering constitue également un lieu d'information, de consultation, d'échanges d'opinions et de dialogue à l'échelle européenne. La finalité principale du CEE est de rester un véritable acteur de l'évolution du dialogue social européen, en complément des représentations nationales du personnel existant, entre des pays dont les réalités et les pratiques sociales peuvent être différentes.

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. Pour ce faire, le Groupe collabore également 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 décent dans les pays clés dans lesquels Kering exerce ses activités. Kering a également adopté de multiples initiatives visant à assurer le bien-être mental des salariés et notamment des services externes gratuits et facultatifs de soutien psychologique. Dans ce cadre, dès 2010, une Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail a été signée avec le CEE du Groupe, permettant de bâtir et compléter les plans d'action des maisons autour de trois principes : (i) identifier et évaluer les facteurs de stress au travail ; (ii) disposer de mesures préventives pour améliorer la qualité de vie professionnelle et réduire les facteurs de stress au travail ; (iii) informer et écouter les employés, en leur donnant notamment la possibilité de s'exprimer de façon anonyme, pour pouvoir ensuite ajuster, réorienter ou approfondir les différents plans d'action des maisons.

Soutien aux communautés locales. Kering joue un rôle dans la vie des communautés où ses sites se situent et travaille à la prévention et à l'atténuation des impacts négatifs créés par ses activités ou auxquels il contribue. À cet égard, le Groupe soutient activement la préservation des traditions artisanales et des communautés qui supportent les artisans. Kering a ainsi mis en place des programmes spécifiques pour préserver un artisanat parfois séculaire et des traditions locales. C'est le cas notamment de Brioni avec la *Scuola di Alta Sartoria*, de Bottega Veneta avec la *Accademia Labor et Ingenium*, de Boucheron dans le cadre du partenariat avec la Haute école de joaillerie, de Gucci avec le Gucci ArtLab, de Pomellato avec *Galdus Goldsmith Academy*, ainsi que de Saint Laurent avec le Saint Laurent Couture Institute, voir les éléments décrits dans les États de durabilité, section 3.1.6.

3.4.3.2 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes

Conditions de travail sûres et saines. Kering s'engage sur le principe de la prévention des risques et veille à garantir la santé et la sécurité au travail de ses salariés en se conformant à toute réglementation applicable et en établissant les meilleures pratiques appropriées. La direction de la Santé de Kering est responsable de la gestion de la sécurité des sites du Groupe, de l'élaboration des plans d'urgence et de la conduite des programmes de formation en matière de sécurité destinés aux salariés. Kering, Gucci et Bottega Veneta ont également obtenu des certifications SA8000 et ISO 45001 relatives aux systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, ayant pour but de réduire les accidents et maladies du travail et de promouvoir et protéger la santé physique et mentale des salariés.

Substances chimiques / dangereuses. Kering travaille en permanence à la réduction de l'utilisation des substances chimiques et dangereuses et, au-delà de la conformité réglementaire, s'est fixé pour objectif d'éliminer tous les produits chimiques dangereux de tous les produits et 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 *Manufacturing Restricted Substance List* (« MRSL») et une pour les produits, la *Product Restricted Substance List* (« PRSL»). 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. En complément, le Groupe vise à réduire la quantité de polluants rejetés avant traitement dans tous ses sites. Kering s'engage également à réduire les risques de ses activités liés à la qualité de l'eau, notamment en établissant une politique de sortie progressive des tannins à fort impact sur l'environnement (par exemple métaux, chrome). L'ensemble des tanneries du Groupe disposent de systèmes de prétraitement sur site avant de rejoindre la suite du processus de dépollution de l'eau. Les tanneries italiennes du Groupe envoient ensuite leurs eaux usées prétraitées à une station de traitement qui sert à plusieurs autres tanneries, où l'eau est purifiée et le chrome récupéré. Les autres tanneries du Groupe disposent de leur propre station de traitement et utilisent des techniques de sédimentation et de traitement physico-chimique et biologique.

3.4.3.3 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les dommages environnementaux graves

Compte de résultat environnemental. L'EP&L de Kering est un outil de mesure permettant au Groupe de quantifier et suivre annuellement son empreinte environnementale sur l'ensemble de la chaîne de valeur et a fait l'objet d'une revue méthodologique en 2024. L'EP&L mesure l'impact de Kering et de ses maisons sur le capital naturel, de la production des matières premières à l'utilisation par les clients et à la fin de vie des produits, en couvrant six thématiques d'impact environnemental : les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, l'utilisation des sols et la production de déchets.

L'EP&L constitue un outil de pilotage stratégique à travers lequel Kering définit sa feuille de route en termes de stratégie d'approvisionnement, de choix de matières ou encore de procédés de production et de transformation. Il permet ainsi de prioriser les projets de développement durable du Groupe et d'orienter les choix quotidiens des décideurs pour réduire l'impact environnemental de Kering. Chaque année, les résultats de l'EP&L font l'objet d'une revue et d'une discussion sur les plans d'actions avec chaque maison pour réduire leurs impacts.

Réduction des émissions de carbone. Le Groupe s'est fixé en 2024 de nouveaux objectifs de réduction (par rapport à 2022) de son empreinte carbone, validés par la *Science Based Targets initiative* (SBTi) avec les cibles suivantes d'ici 2033 :

- Scopes 1 et 2 : réduction de 54,6 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1 et 2, par rapport à l'année 2022 ;
- Scope 3 – hors Forest, Land and Agriculture (FLAG) : réduction de 54,6 % des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 Energie et Industrie, par rapport à l'année 2022 ;
- Scope 3 – FLAG : réduction de 39,4 % des émissions de GES de scope 3 FLAG, par rapport à l'année 2022.

Par ailleurs, Kering s'engage à atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En complément, Kering compense de façon volontaire, en dehors de sa chaîne de valeur, l'équivalent, des émissions des scopes 1 et 2, correspondant à près de 42 000 tCO₂e, au travers de deux projets fondés sur la nature.

Privilégier les énergies renouvelables. Depuis 2022, Kering a atteint son objectif d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable dans tous les pays où cela est possible, en accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100. Kering privilégie également la signature de contrats d'achat d'électricité verte produite localement. Si cette pratique n'est pas possible, Kering a recours à l'achat de certificats « verts » (*Energy Attribute Certificates*). Hormis les achats externes, les maisons continuent d'intensifier leur recours à l'énergie renouvelable, notamment en installant des panneaux solaires. De plus, le Groupe s'engage à certifier systématiquement ses nouveaux sites ou les sites qu'il rénove afin d'en optimiser l'efficacité énergétique. La certification LEED est la certification préférentiellement choisie par le Groupe, mais d'autres (telles que HQE ou BREEAM) sont également poursuivies. Ainsi, 71 nouvelles certifications LEED ont été obtenues par Kering et ses maisons pour leurs sites en 2024.

Suivi de la consommation d'énergie. S'efforçant constamment d'optimiser l'efficacité énergétique de ses sites, Kering déploie progressivement un système de suivi de la consommation énergétique qui permet aux maisons d'avoir accès à la consommation mensuelle de sites principaux en temps réel. Ce système permet en outre de rationaliser le processus d'achat d'énergie par mutualisation et massification des volumes et d'accroître le recours à l'énergie renouvelable.

Traitement des déchets et circularité 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. La destruction de produits invendus étant prohibée par le Groupe, Kering travaille activement au développement de solutions opérationnelles pour donner une seconde vie aux produits et aux matières. Kering a mis en place une politique pour améliorer la gestion des déchets dans le cadre des activités du Groupe et de ses maisons, et ce, en cohérence avec la hiérarchie des modes de traitement des déchets : prévention par réduction à la source des déchets, réemploi / réutilisation, recyclage. Les multiples initiatives développées par le Groupe et par les maisons dans le cadre de l'Ambition circularité du Groupe sont décrites dans les États de durabilité.

Des emballages plus durables. La politique Emballages Circulaires de Kering s'articule autour des 4 principes d'éco-conception et de circularité appelés les « 4R » : Réduire, Réutiliser, Recycler, Réintégrer. Kering et ses maisons s'efforcent de s'approvisionner de la façon la plus durable possible en matière recyclée ou certifiée. Ils conduisent des actions visant à réduire l'utilisation des emballages tout en maintenant un niveau optimal de protection des produits manufacturés. Kering s'est engagé à mettre fin à l'utilisation des plastiques à usage unique dans ses emballages primaires (BtoC) et de logistique (BtoB) d'ici 2025.

Réduction de la consommation d'eau. Kering s'engage à améliorer la gestion de l'eau dans ses sites opérés en propre, spécifiquement dans ses tanneries, sites industriels, entrepôts et boutiques afin de renforcer la résilience de ses activités. Kering s'engage également à réduire les risques de ses activités liés à la qualité de l'eau, notamment en établissant une politique de sortie progressive des tannins à fort impact sur l'environnement en participant à l'initiative *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC) et contribue à l'élaboration d'un dispositif de gestion de l'eau pour les industries du cuir et du textile. Voir la section dédiée dans le chapitre 4 - États de durabilité.

Protection de la biodiversité. Kering s'engage à préserver la biodiversité grâce à plusieurs programmes de conservation et de régénération des écosystèmes naturels. Comme indiqué ci-avant, le Groupe a élaboré une stratégie 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 a permis le développement de pratiques régénératrices sur plus d'un million d'hectares à fin 2024, notamment via le Fonds Régénératif pour la Nature, et autres projets. À travers ce Fonds, Kering soutient 7 projets d'agriculture régénératrice en 2024, dans les zones où sont produites les matières premières clés pour les maisons du Groupe : coton, cuir, laine et cachemire. Chacun de ces projets dispose d'un cadre de suivi pour évaluer l'impact sur les 5 piliers de l'agriculture régénératrice (santé des sols, biodiversité, intrants synthétiques, niveau de vie des fermiers, bien-être animal). Kering s'est également engagé à protéger 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. Pour cela, Kering a lancé fin 2022 le *Climate Fund for Nature* qui investit dans des solutions fondées sur la Nature.

3.4.4 Mesures d'atténuation des risques et de prévention des atteintes associées aux activités de la chaîne d'approvisionnement

Actions de sensibilisation et d'accompagnement des fournisseurs. Kering et ses maisons proposent aux fournisseurs plusieurs actions de sensibilisation visant à les doter d'outils leur permettant de se conformer aux standards sociaux et environnementaux les plus exigeants. À titre d'exemple, le Material Innovation Lab de Kering interagit quotidiennement avec les fournisseurs de prêt-à-porter et accessoires pour faire adhérer aux *Kering Standards*. Kering a également mis en œuvre depuis 2020 un portail fournisseurs accessible en ligne. Ce portail constitue un outil d'évaluation et de partage d'informations en matière de développement durable. Le Groupe et ses maisons comme Balenciaga, Boucheron ou Saint Laurent, s'engagent également auprès d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, notamment dans le cadre de contrats de prestation de service sur les sites ou de projets pilotes.

Certifications de développement durable. De nombreux fournisseurs de Kering et des Maisons ont obtenu auprès de tiers des certifications de développement durable couvrant, entre autres, des standards environnementaux et sociaux. Kering compare régulièrement les standards qui sous-tendent ces certifications avec ceux qui sont établis par ses Principes de développement durable et les *Kering Standards* afin d'identifier les certifications qui sont alignées avec ceux-ci, et celles qui ne peuvent pas être acceptées.

3.4.4.1 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les impacts graves sur les droits humains et les libertés fondamentales

Travail des enfants / Travail forcé. Kering et ses Maisons interdisent toute forme de travail des enfants ou de travail forcé sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en proscrivant le recours, sous quelle que forme que ce soit, à l'esclavage, à la traite des personnes, à l'emploi du travail forcé ou obligatoire ou des enfants de moins de 15 ans, ainsi qu'à des produits ou services créés par ces moyens. Kering et ses Maisons appliquent une politique de « tolérance zéro », qui conduit à la rupture immédiate de la relation avec le fournisseur responsable d'avoir mis en place de telles pratiques. Les audits réalisés dans le cadre du dispositif Hercules comprennent plusieurs mesures visant à identifier les potentiels cas de travail des enfants ou de travail forcé. En outre, afin d'identifier de potentielles pratiques de travail abusives, le département d'audit de la chaîne d'approvisionnement procède à

une analyse périodique des fournisseurs afin de déterminer le coût de leur travail par minute, toute anomalie conduisant à des investigations ciblées. Les efforts conduits en ce sens concernent également la sous-traitance afin de minimiser les risques de potentielles pratiques abusives à cet égard. En effet, les fournisseurs doivent obtenir l'autorisation des maisons afin de pouvoir sous-traiter une partie des activités de production et, une fois cette autorisation obtenue, les contrôles menés par les maisons et le département d'audit de la chaîne d'approvisionnement s'appliquent également à ces sous-traitants.

Promouvoir l'inclusion et 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 dispositif 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. 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. La deuxième phase du projet s'est concentrée sur la mise en œuvre de ces recommandations en faisant connaître les quatre axes prioritaires. Kering a également travaillé sur un projet portant sur l'autonomisation des femmes dans les mines d'or au Ghana, au moyen, entre autres, de micro-prêts et de formations, ainsi que sur un projet visant à soutenir 150 cultivateurs de coton en Inde par un effort éducatif dans les communautés au sujet des droits des femmes, de l'éducation, et de la santé et sécurité.

Bannir le harcèlement et la violence. Kering et ses maisons attendent de leurs fournisseurs qu'ils traitent les salariés avec dignité et respect et interdisent les punitions corporelles, la coercition mentale ou physique et les abus verbaux. À ce titre, les fournisseurs et sous-fournisseurs ne doivent se livrer à aucun comportement agressif, abusif, vexatoire, intimidant ou menaçant, tel que l'abus verbal, l'usage de stéréotypes négatifs, les contacts ou avances sexuelles non désirés ou les demandes de faveurs sexuelles.

Dialogue accru. Kering et ses maisons attendent de leurs partenaires commerciaux qu'ils poursuivent un dialogue ouvert et constructif avec les travailleurs et leurs représentants et qu'ils respectent le droit des travailleurs de constituer et d'adhérer à des organisations et de dialoguer dans le cadre de négociations collectives. Outre les engagements inclus dans les Principes de développement durable, il est à noter que les audits réalisés dans le cadre du dispositif Hercules portent, entre autres, sur la liberté d'association et le droit à la négociation collective.

Conditions de travail décentes. Kering attend de ses fournisseurs qu'ils accordent à leurs employés une rémunération au moins égale au minimum légal ou, si elle est plus élevée, à la norme de rémunération pratiquée dans le secteur. Kering a pour objectif que les collaborateurs de sa chaîne d'approvisionnement perçoivent un salaire décent pour leur travail. Kering attend de ses partenaires commerciaux qu'ils se conforment aux réglementations applicables concernant la durée du travail. Les salaires et les heures de travail font également l'objet de vérifications par le biais des audits réalisés dans le cadre du dispositif 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.

Protection contre les atteintes envers les communautés locales. Kering et ses Maisons s'engagent à respecter et à contribuer activement au développement économique et social des communautés locales affectées par leurs activités dans le monde entier. À cet égard, Kering s'engage en particulier à éviter les évictions forcées et les déplacements de populations résultant de ses activités. Kering et ses Maisons encouragent par ailleurs leurs fournisseurs et sous-fournisseurs à développer une relation constructive avec les communautés locales, et exigent qu'ils s'approvisionnent en matières premières de manière conforme aux *Kering Standards* et aux Principes de développement durable.

3.4.4.2 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes

Conditions de travail sûres et saines. Kering et ses Maisons attendent de leurs partenaires commerciaux qu'ils créent un environnement de travail respectueux de la santé et de la sécurité en mettant en œuvre des mesures effectives et appropriées pour éviter toute mise en danger de la santé et de la sécurité des travailleurs. À titre d'exemple, les fournisseurs sont tenus de mettre à disposition des collaborateurs concernés les équipements de protection individuels prescrits par les réglementations applicables et de leur offrir des formations sur les normes et procédures de sécurité qu'ils doivent respecter. Les travailleurs doivent également avoir accès à des équipements sanitaires propres et à l'eau potable. Les audits réalisés dans le cadre du dispositif Hercules couvrent plusieurs thèmes en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail (tels que la conduite et mise à jour de cartographies de risques dédiées, la nomination de responsables, les activités de formation, ainsi que l'évaluation de l'existence d'accidents sur le lieu de travail), et en matière de sûreté. Avant de signer tout contrat de production, les Maisons s'assurent également que les fournisseurs disposent d'assurance adéquate.

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 formalisées au sein des 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 programmes d'actions et de vérifications spécifiques de la part, entre autres, de la direction Développement durable et de la direction des Opérations.

3.4.4.3 Principales mesures de contrôle destinées à prévenir les dommages environnementaux graves

Compte de résultat environnemental. Comme indiqué ci-dessus, l'EP&L est la pierre angulaire de la démarche environnementale du Groupe permettant à Kering et à ses Maisons de mesurer l'impact environnemental tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs et sous-traitants sont invités à partager avec Kering et ses Maisons des informations leur permettant de calculer les impacts environnementaux associés à la chaîne de valeur du Groupe, comme les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et d'énergie, l'utilisation des sols, la pollution aquatique (eutrophication et écotoxicité), ou encore la pollution atmosphérique (acidification et particules fines).

Approvisionnement en matières premières. En 2024, Kering a atteint un taux de traçabilité de ses matières premières couvertes par les *Kering Standards* de 95 %. À horizon 2025, Kering a pour objectif d'assurer la traçabilité à 100 % de ses matières premières jusqu'au moins au pays d'origine, afin de réduire davantage son empreinte environnementale. De plus, la direction Développement durable de Kering, parfois secondé du département Conformité, fournit un appui constant aux Maisons afin de leur permettre de mieux appréhender, entre autres, les risques associés à l'approvisionnement de certaines matières premières clés, dont notamment le cuir et les peaux précieuses. Par ailleurs, Kering développe des plateformes d'achat de matières alignées avec les *Kering Standards* dans le prolongement de la plateforme *Kering Precious Metals Platform*. D'autres outils visant à améliorer la traçabilité de certains produits sont en cours de déploiement par plusieurs Maisons. Les multiples mesures mises en place par le Groupe et les Maisons visant à réduire les risques liés à l'approvisionnement des principales matières premières achetées par ces dernières sont détaillées dans les *Kering Standards* et dans les États de durabilité.

Réduire les émissions de carbone. Comme indiqué ci-dessus, le Groupe continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre. En 2024, Kering a volontairement compensé les émissions des scopes 1 et 2, soit près de 42 000 tCO₂e au travers de deux projets fondés sur la nature - un projet d'évitement et un projet de séquestration, pour plus de détails sur ces projets voir les États de durabilité à la section 2.1.8. De plus, les audits réalisés dans le cadre du dispositif Hercules couvrent également certaines thématiques liées à l'usage d'énergies renouvelables de la part des fournisseurs.

Déchets et emballages. 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. Concernant les matériaux à utiliser, les *Kering Standards* permettent aux Maisons du Groupe d'identifier les approvisionnements à privilégier par matériau : recyclé, régénératif, certifié. Comme indiqué ci-avant et en ligne avec l'Ambition Circularité du Groupe, les *Kering Standards* incluent désormais une section relative à la fin de vie des produits visant à la promotion d'une économie circulaire. De plus, le Material Innovation Lab offre aux équipes design des Maisons un vivier de matières durables et innovantes, et les accompagne dans la sélection de matériaux circulaires. Kering participe également au programme *Clean by Design* pour permettre aux Maisons de proposer des audits environnementaux (énergie, eau) gratuits aux fournisseurs, visant à l'amélioration de leurs pratiques environnementales. Enfin, les audits réalisés dans le cadre du dispositif Hercules examinent également les pratiques de gestion des déchets des fournisseurs, et le traitement des eaux usées.

Bien-être animal. Kering exige de ses fournisseurs qu'ils veillent à ce que la capture, l'élevage, le transport, la manipulation et l'abattage des animaux s'effectuent de manière conforme aux lois et règlements locaux applicables en matière sociale, environnementale et de bien-être animal. Comme indiqué ci-dessus, Kering a d'autre part publié des standards communs aux espèces animales présentes dans ses chaînes d'approvisionnement ainsi que des standards spécifiques pour, entre autres, les bovins, les ovins et les caprins, 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, depuis 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'utilise de fourrure. Les équipes de Kering et des Maisons effectuent des visites d'élevages et des abattoirs et poursuivent un engagement actif auprès des différents fournisseurs potentiels et existants pour les évaluer et les accompagner dans l'amélioration de leurs pratiques durables de gestion de l'environnement, de la

biodiversité et du bien-être animal. Le Groupe a également poursuivi le déploiement de son plan d'action visant à vérifier l'adéquation des *Kering Standards* avec les pratiques en place dans ses chaînes d'approvisionnement de peaux exotiques. L'évaluation est conduite avec des programmes spécifiques à chaque chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les particularités de chaque espèce d'animal et chaque type de fournisseur. À cet égard, il est à noter que le Groupe et ses Maisons se conforment aux législations et réglementations nationales et internationales pour le commerce des peaux précieuses : toutes les peaux d'espèces classées en danger ou vulnérables par la Convention sur le commerce international des espèces menacées d'extinction (« CITES ») sont obtenues avec un certificat attestant de leur origine légale délivré 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 Biodiversité, Kering s'engage à avoir un impact net positif sur la nature d'ici 2025. Pour cela, Kering a convenu de protéger un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement, et de faciliter par le biais du 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 garantissant des pratiques agricoles à faible impact, telles que l'agriculture biologique par exemple. Le Material Innovation Lab de Kering a également mis en place un programme pour aider les Maisons à accélérer leur approvisionnement en matière premières issues de l'agriculture régénérative (laine, coton, cachemire).

3.5 Mécanisme d'alerte

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin II, Kering a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements permettant à tous collaborateurs de Kering et ses Maisons et collaborateurs de ses fournisseurs d'alerter, en toute confidentialité, sur des situations ou comportements en contradiction avec les principes éthiques de Kering.

En application de la Directive UE 2019/1937 relative à la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union européenne, ainsi qu'aux dispositions de la loi n° 2022-401 dite « loi Wasserman » qui transpose ladite directive, Kering a actualisé son mécanisme d'alerte et continue une actualisation plus poussée. Kering est pleinement engagé à préserver le caractère strictement confidentiel de l'alerte, et ce, à toutes les étapes de son traitement et à ce qu'aucune mesure de

représailles ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement suspecté aux principes éthiques de Kering.

Dans le cadre de son devoir de vigilance, l'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de participer à la prévention des atteintes graves et, en cas de manquement avéré, de prendre les mesures nécessaires.

Depuis 2020, Kering a mis en place un site internet dédié destiné à rappeler aux employés de ses fournisseurs directs l'existence du système d'alerte éthique et la manière de l'utiliser. Pour plus d'informations sur le déploiement de cette campagne, voir les États de durabilité.

3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité

Conformément à l'approche transversale adoptée par Kering afin de mieux appréhender les défis liés à la protection des droits humains et de l'environnement, la mise en œuvre de l'ensemble des mesures décrites ci-avant est supervisée par le Comité exécutif, ainsi que par d'autres comités établis au niveau du Groupe. Ces comités comprennent le Comité développement durable et le Comité d'audit, auxquels le *Chief Audit Executive*, la *Group Chief Compliance Officer*, la Directrice des Ressources humaines, ainsi que la Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles rendent compte régulièrement de la mise en œuvre des contrôles existants. Un Comité dédié assure également la supervision du déploiement du dispositif Hercules.

Comme indiqué ci-dessus, Kering procède à une mise à jour périodique de sa cartographie des risques afin d'assurer l'évaluation continue des contrôles destinés à atténuer les risques pertinents au regard de la loi sur le devoir de vigilance. De plus, la mise en œuvre globale des plans d'action découlant des exercices de cartographie des risques est suivie et supervisée par le département Conformité du Groupe, qui procède également à des revues de conformité pour veiller à la bonne mise en œuvre par les entités du Groupe et les Maisons des politiques et procédures de Kering en matière de conformité.

Un certain nombre d'autres fonctions au niveau du Groupe, notamment la direction Développement durable et la direction des Ressources humaines, interviennent aussi en soutien des Maisons dans le cadre de la mise en œuvre des politiques et stratégies de Kering. La mise en œuvre du dispositif de contrôle interne de Kering dans les activités internes du Groupe est périodiquement évaluée par la direction de l'audit interne du Groupe grâce à des audits internes réalisés conformément au plan d'audit annuel du Groupe.

En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, comme indiqué ci-dessus, le département d'audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering réalise des audits complets réguliers qui permettent d'évaluer la mise en œuvre de la Charte fournisseurs incluse dans le Code d'éthique et des Principes de développement durable de Kering par les fournisseurs du Groupe, notamment à l'égard de la protection des droits humains, de la santé et de la sécurité, et de l'environnement. Les anomalies les plus graves détectées lors de ces audits complets sont discutées et évaluées lors de comités réunissant le département d'audit de la chaîne d'approvisionnement et les Maisons concernées afin de statuer sur la suite de la relation avec les fournisseurs. Des audits de suivi, dont la fréquence varie en fonction du profil de risque et des anomalies détectées, sont également organisés afin de vérifier si les fournisseurs ont mis fin à ces dernières.

3.6.1 Indicateurs de suivi et de performance

Afin de renforcer la supervision de la bonne mise en œuvre des contrôles décrits ci-avant, Kering a également mis en place des indicateurs de suivi et de performance dédiés, décrits ci-après.

	Activités internes	Chaîne d'approvisionnement
Droits humains et libertés fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> 98,33 % des employés du Groupe ont suivi la formation annuelle <i>Ethics and Compliance</i> en 2024 (ce qui représente une augmentation de 0,3 % par rapport à 2023) Les femmes représentent 63 % des employés, 58 % des managers, 55 % des membres du Conseil d'administration, et 46 % du Comité exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> 4 550 audits fournisseurs réalisés en 2024, dont 2 465 audits globaux et 2 085 audits de suivi 44 % de ces audits conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 56 % par des auditeurs externes Répartition des anomalies constatées et encore ouvertes au 31 décembre 2024 : 75,5 % d'observations ; 22,4 % de non-conformités modérées ; 1,8 % de non-conformités graves ; et 0,3 % de zéro tolérance Répartition par thème des anomalies constatées lors des audits réalisés au 31 décembre 2024 (hors observations) : 72,5 % Santé et sécurité ; 13,1 % Salaire et condition d'emploi ; 6,4 % Environnement ; 4,4 % Heures de travail ; et 3,6 % Autres À la suite des audits conduits à ce jour, 63,8 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 30,3 % partiellement conformes, 5,1 % en progrès attendu et 0,8 % en zéro tolérance
Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> 318 accidents du travail avec arrêt comptabilisés au sein du Groupe en 2024 Taux de gravité de ces accidents : 0,15 	<ul style="list-style-type: none"> 89 fournisseurs ont vu leur relation commerciale arrêtée en 2024 à la suite de résultats d'audits non satisfaisants
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> Émissions scopes 1 et 2 selon le <i>GHG Protocol</i> : 43 480 tCO₂e 100 % de l'électricité utilisée par le Groupe est renouvelable dans tous les pays où cela est possible, conformément aux lignes directrices de l'organisation RE100 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions scope 3 : 2 116 428 tCO₂e Intensité carbone scopes 1, 2 et 3 (incluant toutes les catégories du scope 3) : 126 (tCO₂e/M€ de chiffre d'affaires) 83 % des matières premières alignées avec les <i>Kering Standards</i> 95 % de traçabilité atteinte pour les matières premières clés au moins jusqu'à leur pays d'origine 1 055 000 hectares de terres agricoles ayant adopté des pratiques régénératrices
Alertes	<ul style="list-style-type: none"> 98 alertes adressées aux Comités d'éthique et de conformité en 2024 (dont 23 étaient encore en cours de traitement au 31 décembre 2024) Principaux motifs des alertes reçues en 2024 : ressources humaines et management 74 % des alertes reçues ont conduit à des actions d'investigation et 18 manquements au Code d'éthique ont été constatés au 31 décembre 2024 	

CHAPITRE 6

États financiers au 31 décembre 2024

1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2024	320	3 - Comptes annuels de la société Kering SA	388
1.1 Compte de résultat consolidé	320	3.1 Bilan actif aux 31 décembre 2024 et 2023	388
1.2 État du résultat global consolidé	321	3.2 Bilan passif aux 31 décembre 2024 et 2023	388
1.3 Bilan consolidé	322	3.3 Compte de résultat	389
1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	323	3.4 Tableau des flux de trésorerie	389
1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	324	3.5 Variation des capitaux propres	390
1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2024	325	3.6 Annexe comptable	390
2 - Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	384	3.7 Autres informations	403
		3.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices	405
		4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	406
		5 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	410

1 - COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

1.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	4	17 194	19 566
Coût des ventes		(4 513)	(4 639)
Marge brute		12 681	14 927
Autres charges de personnel	5	(3 017)	(2 982)
Autres produits et charges opérationnels courants		(7 110)	(7 199)
Résultat opérationnel courant		2 554	4 746
Autres produits et charges opérationnels non courants	7	(242)	(103)
Résultat opérationnel		2 312	4 643
Résultat financier	8	(614)	(410)
Résultat avant impôt		1 698	4 233
Charge d'impôt	9	(461)	(1 163)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(10)	4
Résultat net des activités poursuivies		1 227	3 074
<i>dont part du Groupe</i>		1 133	2 983
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		94	91
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées		-	-
<i>dont part du Groupe</i>		-	-
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		-	-
TOTAL GROUPE			
Résultat net		1 227	3 074
<i>dont part du Groupe</i>		1 133	2 983
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		94	91

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
Résultat net, part du Groupe		1 133	2 983
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10.1	9,24	24,38
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10.1	9,24	24,37
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		1 133	2 983
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10.1	9,24	24,38
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10.1	9,24	24,37
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		1 310	3 061
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10.1	10,68	25,02
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10.2	10,68	25,01

1.2 État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
Résultat net		1 227	3 074
Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :		84	(75)
– variation des écarts de conversion		84	(75)
– montants transférés au compte de résultat		–	–
Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :	21.6	(124)	(4)
– variation de juste valeur		(70)	268
– montants transférés au compte de résultat		(77)	(271)
– effets d'impôt		23	(1)
Variation des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence :		–	–
– variation de juste valeur		–	–
– montants transférés au compte de résultat		–	–
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat		(40)	(79)
Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :	23	(9)	1
– variation des écarts actuariels		(11)	1
– effets d'impôt		2	–
Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :	16.2	11	(23)
– variation de juste valeur		15	(33)
– effets d'impôt		(4)	10
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat		2	(22)
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(38)	(101)
Résultat global		1 189	2 973
dont part du Groupe		1 088	2 879
dont part des intérêts minoritaires		101	94

1.3 Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Écarts d'acquisition	11	6 277	7 112
Marques et autres immobilisations incorporelles	12	9 287	8 178
Droits d'utilisation sur contrats de location	13.1	5 615	4 984
Immobilisations corporelles	14	6 537	5 341
Participations dans les sociétés mises en équivalence	15	1 762	1 750
Actifs financiers non courants	16	492	536
Actifs d'impôt différé	9.3	1 651	1 520
Autres actifs non courants		27	16
Actifs non courants		31 648	29 437
Stocks	17	3 992	4 550
Créances clients et comptes rattachés	18	1 003	1 151
Créances d'impôt courant		680	765
Actifs financiers courants	16	42	136
Autres actifs courants		1 388	1 406
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.1	3 518	3 922
Actifs courants		10 623	11 930
Actifs détenus en vue de la vente	2, 7, 14	1 075	-
TOTAL ACTIF		43 346	41 367

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capitaux propres - Part du Groupe		14 904	15 212
Capitaux propres - Part des intérêts minoritaires		826	798
Capitaux propres	19	15 730	16 010
Emprunts et dettes financières à long terme	20	10 556	10 026
Passifs non courants sur contrats de location	13.2	5 056	4 511
Passifs financiers non courants	22	13	13
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	23	85	68
Provisions non courantes	24	51	21
Passifs d'impôt différé	9.3	1 985	1 776
Autres passifs non courants		278	311
Passifs non courants		18 024	16 726
Emprunts et dettes financières à court terme	20	3 479	2 400
Passifs courants sur contrats de location	13.2	1 051	884
Passifs financiers courants	22	343	588
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 098	2 200
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	23	13	12
Provisions courantes	24	191	163
Dettes d'impôt courant		528	536
Autres passifs courants		1 889	1 848
Passifs courants		9 592	8 631
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente		-	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		43 346	41 367

1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Avant affectation du résultat (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	TOTAL
Au 1^{er} janvier 2023		122 220 370	496	1 314	(1 028)	(165)	186	13 195	13 998	785	14 783
Résultat net							2 983	2 983		91	3 074
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						(78)	(26)	(104)		3	(101)
Résultat global						(78)	(26)	2 983	2 879	94	2 973
Variation de capital de Kering SA									-	-	-
Variations de capital des filiales									-	9	9
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	6	16 928			10		15	25		-	25
Annulation d'actions Kering auto-détenues	19.1		(3)	(330)	333					-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues ⁽¹⁾	19.1	342 883			230		(217)	13		-	13
Distributions de dividendes	19.2						(1 705)	(1 705)		(42)	(1 747)
Autres variations ⁽²⁾					5		(3)	2		(48)	(46)
Au 31 décembre 2023		122 580 181	493	984	(450)	(243)	160	14 268	15 212	798	16 010
Résultat net							1 133	1 133		94	1 227
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						77	(122)	(45)		7	(38)
Résultat global						77	(122)	1 133	1 088	101	1 189
Variation de capital de Kering SA									-	-	-
Variations de capital des filiales									-	-	-
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	6	14 762			82		(75)	7		-	7
Annulation d'actions Kering auto-détenues	19.1									-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues ⁽¹⁾	19.1	6 750			3		24	27		-	27
Distributions de dividendes	19.2						(1 410)	(1 410)		(22)	(1 432)
Autres variations ⁽²⁾							(20)	(20)		(51)	(71)
Au 31 décembre 2024		122 601 693	493	984	(365)	(166)	38	13 920	14 904	826	15 730

⁽¹⁾ Le coût d'acquisition des actions Kering auto-détenues est reflété dans la colonne Actions Kering auto-détenues. Les plus ou moins-values de cession d'actions Kering auto-détenues ainsi que les frais et les impôts afférents sont reconnus quant à eux dans la colonne Résultat et Autres réserves.

⁽²⁾ Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires.

1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
Résultat net des activités poursuivies		1 227	3 074
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	3.1	2 113	1 823
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	26	57	94
Capacité d'autofinancement	26	3 397	4 991
Charges/(produits) d'intérêts financiers		559	300
Dividendes reçus		(2)	(9)
Charge d'impôt courant	9.1	526	1 007
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		4 480	6 289
Variation du besoin en fonds de roulement	27	667	(396)
Impôt payé		(438)	(1 434)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		4 709	4 459
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	28	(3 309)	(2 611)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		32	135
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		(35)	(5 093)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(83)	(56)
Cessions d'autres actifs financiers		140	251
Intérêts et dividendes reçus		70	76
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(3 185)	(7 298)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	19.2	(1 716)	(1 712)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(24)	(42)
Transactions avec les intérêts minoritaires		(73)	(24)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	19.1	2	(10)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	20.4	2 493	6 205
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	20.4	(525)	(957)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		(394)	174
Remboursements des passifs sur contrats de location		(1 049)	(880)
Intérêts versés et assimilés		(610)	(377)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	29	(1 896)	2 377
Flux nets liés aux activités abandonnées		-	-
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		31	18
Variation nette de la trésorerie		(341)	(444)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	25	3 650	4 094
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	25	3 309	3 650

1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2024

Généralités	326	NOTE 19 – Capitaux propres	343
NOTE 1 – Faits marquants de l'exercice 2024	326	NOTE 20 – Endettement financier net	345
NOTE 2 – Événements postérieurs à la clôture	327	NOTE 21 – Instruments dérivés et gestion des risques de marché	347
NOTE 3 – Secteurs opérationnels	328	NOTE 22 – Passifs financiers	352
Notes sur le compte de résultat consolidé	329	NOTE 23 – Provisions pour retraites et autres avantages similaires	352
NOTE 4 – Chiffre d'affaires	329	NOTE 24 – Provisions et passifs éventuels	355
NOTE 5 – Charges de personnel et effectifs	329	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	356
NOTE 6 – Paiements fondés sur des actions	330	NOTE 25 – Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie	356
NOTE 7 – Autres produits et charges opérationnels non courants	331	NOTE 26 – Capacité d'autofinancement	356
NOTE 8 – Résultat financier	332	NOTE 27 – Variation du besoin en fonds de roulement	356
NOTE 9 – Impôt sur le résultat	332	NOTE 28 – Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	357
NOTE 10 – Résultat par action	334	NOTE 29 – Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières	357
Notes sur le bilan consolidé	336	Autres informations	358
NOTE 11 – Écarts d'acquisition et tests de dépréciation	336	NOTE 30 – Engagements hors-bilan	358
NOTE 12 – Marques et autres immobilisations incorporelles	337	NOTE 31 – Transactions avec les parties liées	359
NOTE 13 – Contrats de location	338	NOTE 32 – Honoraires des commissaires aux comptes	360
NOTE 14 – Immobilisations corporelles	340	NOTE 33 – Principes et méthodes comptables	361
NOTE 15 – Participations dans les sociétés mises en équivalence	341	NOTE 34 – Liste des entités consolidées	372
NOTE 16 – Actifs financiers	341		
NOTE 17 – Stocks	342		
NOTE 18 – Créances clients et comptes rattachés	343		

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 - Paris 7^e, France. Groupe de luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la mode, la maroquinerie et la joaillerie.

Le 10 février 2025, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2024 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2025.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2024 reflètent la situation comptable de Kering SA, de ses filiales et ses entreprises associées (le « Groupe »).

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, ces comptes consolidés ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire à la date de clôture.

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe en application des normes comptables internationales sont présentés en note 33 – Principes et méthodes comptables.

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2024

Acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à New York et à Milan

Le 22 janvier 2024, Kering a annoncé l'acquisition d'un actif immobilier prestigieux à New York, comprenant des espaces *retail* de luxe sur plusieurs niveaux, totalisant environ 10 700 m², situés au 715-717 de la Cinquième Avenue, pour un montant de 963 millions de dollars américains (contrevaleur fournie à la date de l'annonce : 885 millions d'euros).

Le 4 avril 2024, le Groupe a en outre annoncé l'acquisition de la société propriétaire de l'immeuble milanais emblématique situé via Montenapoleone 8, pour un montant d'environ 1,3 milliard d'euros. Situé à l'angle le plus prestigieux du *Quadrilatero della Moda*, l'immeuble du XVIII^e siècle s'étend sur cinq étages, totalisant 11 800 m² de surface brute. Cette acquisition a été finalisée le 18 juillet 2024 pour un montant en numéraire de 1,3 milliard d'euros.

Ces investissements s'inscrivent dans le cadre de la stratégie immobilière sélective de Kering, visant à sécuriser des emplacements clés et hautement désirables pour ses Maisons.

Émissions d'emprunts obligataires

Le 5 mars 2024, Kering a annoncé une première émission obligataire pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en :

- une tranche de 1 milliard d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 3,375 % ;
- une tranche de 750 millions d'euros à 12 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le 14 novembre 2024, Kering a annoncé une seconde émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 10 ans, assortie d'un coupon de 3,625 %.

Ces émissions s'inscrivent dans le cadre d'une gestion active de la liquidité du Groupe et concourt à l'accroissement de sa flexibilité financière.

Ligne de crédit syndiqué d'un montant de 3 milliards d'euros

Kering a signé le 18 juillet 2024 une nouvelle ligne de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, ayant une maturité en juillet 2029, et qui intègre deux options d'extension d'une année chacune. Cette nouvelle facilité remplace le crédit syndiqué existant de 2 385 millions d'euros, qui a été annulé le même jour.

NOTE 2 – ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Signature d'un accord concernant des actifs immobiliers de premier plan à Paris avec Ardian

Le 15 janvier 2025, Kering et Ardian ont annoncé la signature d'un accord d'investissement concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris. Ce portefeuille comprend l'Hôtel de Nocé, situé au 26, place Vendôme, et deux immeubles situés au 35-37 et au 56, avenue Montaigne.

Kering apportera ces actifs dans une entité nouvellement créée. Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, détiendra une participation de 60 % dans ce portefeuille immobilier unique tandis que Kering conservera les 40 % restants. Kering recevra en contrepartie un montant net de 837 millions d'euros.

Ce partenariat permet à Kering de sécuriser des emplacements clés sur le long terme tout en préservant sa flexibilité financière.

Pour Ardian, ce partenariat à long terme représente une opportunité unique de renforcer sa présence immobilière à Paris en investissant dans trois actifs situés dans les rues les plus prestigieuses, offrant ainsi à ses clients un accès privilégié à un marché immobilier d'exception.

L'opération devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions usuelles en matière de transactions immobilières.

Finalisation de la vente de « The Mall Luxury Outlets » à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont annoncé la finalisation de la vente de 100 % de l'entité The Mall Luxury Outlets, détenue par Kering, à Simon, une société d'investissement immobilier américaine qui détient des centres commerciaux de premier plan, des restaurants et des lieux de divertissement.

The Mall, créé en 2001, gère deux destinations d'outlets en Italie. Kering recevra en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conserveront une présence dans ces deux destinations de shopping haut de gamme, la stratégie de Kering visant à concentrer graduellement sa présence dans les outlets à un nombre limité de destinations très exclusives.

NOTE 3 – SECTEURS OPÉRATIONNELS

3.1 Informations par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Kering Eyewear et Corporate	Éliminations ⁽¹⁾	Total
2024							
Chiffre d'affaires	7 650	2 881	1 713	3 221	1 941	(212)	17 194
Résultat opérationnel courant	1 605	593	255	(9)	112	(2)	2 554
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	798	328	208	435	344	n.a.	2 113
EBITDA	2 403	921	463	426	456	(2)	4 667
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽²⁾	293	211	112	194	2 499	n.a.	3 309

⁽¹⁾ Les éliminations intragroupe sont publiées sur une colonne séparée.

⁽²⁾ Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 2 201 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Kering Eyewear et Corporate	Éliminations	Total
2023							
Chiffre d'affaires	9 873	3 179	1 645	3 514	1 568	(213)	19 566
Résultat opérationnel courant	3 264	969	312	212	(7)	(4)	4 746
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	735	250	182	373	283	n.a.	1 823
EBITDA	3 999	1 219	494	585	276	(4)	6 569
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾	435	186	105	247	1 638	n.a.	2 611

⁽¹⁾ Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 1 380 millions d'euros.

3.2 Chiffre d'affaires par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Asie-Pacifique (hors Japon)	5 222	6 848
Europe de l'Ouest	4 995	5 405
Amérique du Nord	4 095	4 500
Japon	1 423	1 400
Reste du monde	1 459	1 413
TOTAL	17 194	19 566

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

NOTE 4 – CHIFFRE D’AFFAIRES

<i>(en millions d’euros)</i>	2024	2023
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre incluant le e-commerce	13 248	15 446
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, <i>royalties</i> et autres revenus ⁽¹⁾	3 946	4 120
TOTAL	17 194	19 566

⁽¹⁾ Après élimination des ventes intragroupe.

NOTE 5 – CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

5.1 Charges de personnel par nature

<i>(en millions d’euros)</i>	2024	2023
Salaires et charges sociales	(2 755)	(2 682)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	(11)	(11)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	(16)	(10)
Autres	(235)	(279)
TOTAL ⁽¹⁾	(3 017)	(2 982)

⁽¹⁾ N’inclut pas les charges de personnel comprises dans le coût des ventes.

5.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	2024	2023
Asie-Pacifique (hors Japon)	12 053	12 318
Europe de l’Ouest	21 717	21 777
Amérique du Nord	5 645	5 638
Japon	2 884	2 808
Reste du monde	3 545	3 473
TOTAL	45 845	46 014

5.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	31/12/2024	31/12/2023
Asie-Pacifique (hors Japon)	11 860	12 739
Europe de l’Ouest	22 607	23 593
Amérique du Nord	5 805	5 957
Japon	3 074	2 978
Reste du monde	3 584	3 697
TOTAL	46 930	48 964

NOTE 6 – PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Plans réglés en actions Kering

Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Kering a mis en place depuis 2020, au titre des plans d'intéressement long terme, des plans d'actions gratuites et de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe et dont les caractéristiques sont les suivantes :

Informations relatives à l'attribution

Année d'attribution	2021	2022	2023	2024
Date d'attribution	01/10/2021	04/10/2022	03/10/2023	02/10/2024
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution du plan	372	497	610	609
Nombre d'instruments attribués à la date d'attribution du plan	42 752	74 274	73 222	221 159
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	622,5-628,3	457,2-461,5	397,3-403,4	220,7-225,39

Nombre de titres en circulation

Année d'attribution	2021	2022	2023	2024
Solde au 31/12/2023	30 452	56 054	71 827	-
Attribution	-	-	-	221 159
Annulation	(15 771)	(11 324)	(12 742)	(16 995)
Livraison	(14 681)	(81)	-	-
Solde au 31/12/2024	-	44 649	59 085	204 164

Concernant les plans d'actions de performance, le nombre final d'actions livrées aux bénéficiaires présents à l'issue de la période d'acquisition ne peut être inférieur à 50 % ou supérieur de 50 % de l'attribution initiale à ces mêmes bénéficiaires. Le ratio d'ajustement de performance sur ce nombre final est déterminé en lien avec la performance boursière de Kering sur la période d'acquisition de trois ans rapportée à la performance du secteur mesurée à partir d'un indice constitué de huit valeurs

européennes de l'industrie du luxe. À ces conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires s'ajoutent des conditions de performance spécifiques pour les mandataires sociaux qui ont été présentées aux Assemblées générales des actionnaires du 22 avril 2021, du 28 avril 2022, du 27 avril 2023 et du 25 avril 2024.

NOTE 7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)

	2024	2023
Gains relatifs aux changements de périmètre de consolidation	1	28
Plus-values de cession d'actifs non courants	8	85
Reprises de restructuration	47	35
Autres	3	19
Autres produits opérationnels non courants	60	167
Pertes relatives aux changements de périmètre de consolidation	-	(1)
Dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs non courants	(111)	(70)
Charges de restructuration	(120)	(111)
Coûts d'acquisition	(2)	(39)
Autres	(69)	(50)
Autres charges opérationnelles non courantes	(302)	(270)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)

Au cours de l'exercice 2024, les dépréciations d'actifs non courants concernent principalement l'ajustement de la valeur comptable des actifs qui seront apportés dans le cadre du partenariat signé en janvier 2025 avec Ardian. Ces actifs sont classés en « Actifs détenus en vue de la vente ».

Les charges de restructuration, nettes de reprises, se rapportent essentiellement aux dépenses engagées chez Gucci, au siège et en région, afin d'optimiser son organisation.

Les autres charges correspondent :

- à des coûts et indemnités liés à la rationalisation du réseau de boutiques au sein de nos Maisons, et de bureaux ;
- à des honoraires de conseil liées à des opérations non courantes ; et
- divers autres coûts.

En 2023, le gain relatif au changement de périmètre de consolidation concernait le changement de méthode de consolidation de Ginori 1735. La plus-value de cession d'actifs constatée à hauteur de 85 millions d'euros concernait la cession d'un immeuble à Londres.

Les charges de restructuration, nettes de reprises, concernaient essentiellement la poursuite de la restructuration entamée en 2022 chez Gucci. Les autres charges opérationnelles non courantes correspondaient à la dépréciation des autres actifs non courants chez Gucci, Alexander McQueen et Brioni ainsi qu'aux coûts d'acquisition de Creed.

NOTE 8 – RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Coût de l'endettement financier net⁽¹⁾	(320)	(108)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	79	102
Charges financières au coût amorti	(398)	(210)
Autres produits et charges financiers	(89)	(151)
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers	2	15
Gains nets (pertes nettes) de change	(30)	(64)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	(37)	(95)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	(9)	9
Autres charges financières	(16)	(16)
Total Résultat financier hors contrats de location	(409)	(259)
Charge d'intérêt sur contrats de location	(205)	(151)
TOTAL	(614)	(410)

⁽¹⁾ La définition de l'Endettement financier net est présentée en note 33.1.4.

Au 31 décembre 2024, le coût de l'endettement financier s'établit à 320 millions d'euros, contre 108 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette hausse de 212 millions d'euros est liée pour l'essentiel à l'augmentation de l'encours de dette obligataire en 2023 et 2024.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2024 une charge nette de 89 millions d'euros (contre une charge nette de 151 millions d'euros en 2023). Cette variation de 62 millions d'euros s'explique principalement par la réduction des effets de change.

NOTE 9 – IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Charge d'impôt

Au 31 décembre 2024, le taux d'imposition du Groupe pour l'exercice s'élève à 27,1 %. Ce taux inclut les effets des règles « Pilier 2 » publiées en décembre 2021 par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et dont l'impact est non significatif.

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Charge d'impôt courant	(526)	(1 007)
Produit/(charge) d'impôt différé	65	(156)
TOTAL	(461)	(1 163)

9.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Résultat avant impôt	1 698	4 233
Charge d'impôt	(461)	(1 163)
Taux d'impôt effectif	27,1 %	27,5 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)
Résultat courant avant impôt	1 940	4 336
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	65	25
Charge d'impôt sur le résultat courant	(526)	(1 188)
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	27,1 %	27,4 %

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2024	2023
Taux d'impôt applicable en France	25,8 %	25,8 %
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères	-2,7 %	-1,9 %
Différences permanentes	2,1 %	-0,4 %
Reportes déficitaires non reconnus	-0,7 %	-0,8 %
Autres différences	2,6 %	4,7 %
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	27,1 %	27,4 %
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)	-	0,1 %
Taux d'impôt effectif	27,1 %	27,5 %

Le taux d'impôt applicable en France en 2024 est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 25,8 %.

Les différences de taux d'imposition des filiales étrangères correspondent à la différence entre le taux légal d'imposition applicable en France et les différents taux d'imposition légaux applicables dans les pays où le Groupe opère.

Les différences permanentes sont liées à des charges non déductibles ou des produits non imposables en application des lois fiscales des pays où le Groupe est implanté.

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.

9.3 Actifs et passifs d'impôt différé

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2023	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations ⁽¹⁾	31/12/2024
Actifs d'impôt différé	1 520	89	19	23	1 651
Passifs d'impôt différé	(1 776)	(24)	2	(187)	(1 985)
Actifs (Passifs) nets d'impôt différé	(257)	65	21	(163)	(334)
Évaluation des marques	(1 681)	(1)	-	(123)	(1 805)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	1 026	(135)	-	25	916
Autres retraitements	370	(7)	21	(69)	315
Reportes déficitaires	28	208	-	4	241

⁽¹⁾ Les Autres variations comprennent les différences de change et les variations de périmètre.

9.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables	314	332
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires	40	39
Actifs d'impôt différé non reconnus	354	370

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Déficits reportables non reconnus avec échéance <i>(en base)</i>	942	968
à moins de 5 ans	12	9
à plus de 5 ans	930	959
Déficits reportables non reconnus sans échéance <i>(en base)</i>	551	607
Total déficits reportables non reconnus <i>(en base)</i>	1 493	1 575

NOTE 10 – RÉSULTAT PAR ACTION

10.1 Résultat par action

2024

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	1 133,2	1 133,2	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 420 778	123 420 778
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(803 181)	(803 181)	(803 181)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 617 597	122 617 597
Résultat de base par action (en euros)	9,24	9,24	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 617 597	122 617 597
Actions ordinaires potentielles dilutives	51 744	51 744	51 744
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires dilués	122 669 341	122 669 341	122 669 341
Résultat dilué par action (en euros)	9,24	9,24	-

2023

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	2 982,6	2 982,6	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 953 244	123 953 244	123 953 244
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 606 750)	(1 606 750)	(1 606 750)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 346 494	122 346 494	122 346 494
Résultat de base par action (en euros)	24,38	24,38	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 346 494	122 346 494	122 346 494
Actions ordinaires potentielles dilutives	36 436	36 436	36 436
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires dilués	122 382 930	122 382 930	122 382 930
Résultat dilué par action (en euros)	24,37	24,37	-

10.2 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 7), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires.

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	1 133,2	2 982,6
Autres produits et charges opérationnels non courants	(240,7)	(102,8)
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	64,3	24,7
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	1 309,6	3 060,7
	2024	2023
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 953 244
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(803 181)	(1 606 750)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 346 494
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants <i>(en euros)</i>	10,68	25,02
	2024	2023
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 346 494
Actions ordinaires potentielles dilutives	51 744	36 436
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	122 669 341	122 382 930
Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants <i>(en euros)</i>	10,68	25,01

NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

NOTE 11 – ÉCARTS D'ACQUISITION ET TESTS DE DÉPRÉCIATION

11.1 Variations de la période

2024

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier	Acquisitions	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
Brut	7 324	12	-	-	(17)	(832)	6 487
Dépréciations	(211)	-	-	-	1	-	(210)
NET	7 112	12	-	-	(16)	(832)	6 277

Les autres mouvements de la période correspondent principalement à l'allocation de l'écart d'acquisition de Creed pour 830 millions d'euros.

2023

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier	Acquisitions	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
Brut	4 261	3 508	-	-	72	(517)	7 324
Dépréciations	(207)	-	-	-	(5)	-	(211)
NET	4 053	3 508	-	-	67	(517)	7 112

En 2023, les acquisitions correspondent principalement à l'écart d'acquisition provisoire de 3 423 millions d'euros pour Creed. Le montant de 517 millions d'euros dans les autres mouvements correspond principalement à l'allocation de l'écart d'acquisition de Maui Jim.

La contribution de Creed au chiffre d'affaires de 2023 s'élève à 62 millions d'euros.

11.2 Tests de dépréciation

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur des écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2024. Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT se présentent comme suit :

2024

31/12/2024 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 655	15,4 %	2,8 %	5 ans
Autres UGT	4 622	11,9 % - 15,7 %	2,8 %	5 ou 10 ans
TOTAL	6 277			

2023

31/12/2023 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 649	15,4 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	5 464	12,1 % - 15,7 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	7 112			

En 2024, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au compte de résultat en conséquence des tests de dépréciation.

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité sur la base d'un taux d'actualisation (après impôt) majoré de 10 points de base,

d'un taux de croissance perpétuelle minoré de 10 points de base et de cash-flows minorés de 10 points de base.

Ces tests n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie.

NOTE 12 – MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2024	31/12/2023
			Net	Net
Marques	8 470	(103)	8 366	7 208
Autres immobilisations incorporelles	2 387	(1 467)	920	970
TOTAL	10 857	(1 570)	9 287	8 178

Sur l'exercice 2024, les marques et immobilisations incorporelles ont varié comme suit :

2024

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Acqui- sitions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Marques	7 208	-	-	-	-	37	1 121 ⁽¹⁾	8 366
Autres immobilisations incorporelles	970	303	(235)	(20)	3	9	(110)	920
TOTAL	8 178	303	(235)	(20)	3	46	1 012	9 287

⁽¹⁾ Le montant des Autres mouvements est principalement lié à l'écart d'acquisition provisoire comptabilisé sur l'acquisition de Creed en 2023, essentiellement alloué sur la marque en 2024.

2023

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Acqui- sitions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Marques	6 655	-	-	-	-	(76)	628 ⁽¹⁾	7 208
Autres immobilisations incorporelles	702	311	(221)	-	114	(9)	74	970
TOTAL	7 357	311	(221)	-	114	(85)	702	8 178

⁽¹⁾ Le montant dans les autres mouvements est essentiellement lié à la marque de Maui Jim.

NOTE 13 – CONTRATS DE LOCATION

13.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2024	31/12/2023
			Net	Net
Magasins	7 791	(3 509)	4 282	3 706
Bureaux et autres	1 927	(722)	1 205	1 151
Loyers fixes capitalisés	9 718	(4 231)	5 487	4 857
Droits au bail	219	(91)	128	127
TOTAL	9 937	(4 322)	5 615	4 984

Tableau de variation des droits d'utilisation sur contrats de location

2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 706	1 189	285	(61)	(959)	(2)	105	18	4 282
Bureaux et autres	1 151	181	54	(2)	(165)	-	8	(22)	1 205
Total	4 857	1 370	339	(63)	(1 124)	(2)	113	(4)	5 487
Droits au bail	127	10	-	-	(9)	(1)	-	1	128
TOTAL	4 984	1 380	339	(63)	(1 133)	(3)	113	(3)	5 615

2023

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 682	1 060	147	(84)	(815)	(10)	(106)	(168)	3 706
Bureaux et autres	1 126	245	7	(54)	(161)	(29)	(7)	23	1 151
Total	4 808	1 305	154	(138)	(976)	(39)	(113)	(145)	4 857
Droits au bail	121	13	-	-	(9)	(2)	(1)	5	127
TOTAL	4 929	1 318	154	(138)	(985)	(41)	(114)	(140)	4 984

13.2 Passifs sur contrats de location

(en millions d'euros)	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total 31/12/2024	Total 31/12/2023
Échéancier des passifs sur contrats de location	1 051	2 775	2 281	6 107	5 395

Au 31 décembre 2024, les passifs courants sur contrats de location s'élèvent à 1 051 millions d'euros (884 millions d'euros en 2023). Les passifs non courants s'élèvent à 5 056 millions d'euros (4 511 millions d'euros en 2023).

Tableau de variation des passifs sur contrats de location

2024

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 153	1 187	(1 061)	168	286	(75)	123	(6)	4 775
Bureaux et autres	1 242	181	(192)	37	54	-	11	(1)	1 332
TOTAL	5 395	1 368	(1 253)	205	340	(75)	134	(7)	6 107

2023

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 027	1 066	(850)	119	138	(99)	(116)	(133)	4 153
Bureaux et autres	1 204	248	(180)	32	7	(68)	(8)	7	1 242
TOTAL	5 232	1 314	(1 030)	151	145	(167)	(124)	(126)	5 395

13.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Amortissements des droits d'utilisation	(1 133)	(985)
Charge d'intérêt sur contrats de location	(205)	(151)
Pertes de valeur de droits d'utilisation	3	41
Charge relative aux loyers fixes capitalisés	(1 335)	(1 094)
Charge des loyers variables	(805)	(1 032)
Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur	(104)	(96)
Produits de sous-location	11	10
Autres charges de loyer	(898)	(1 118)
TOTAL	(2 233)	(2 212)

13.4 Actifs (passifs) nets d'impôt différé sur contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Actifs d'impôt différé	1 843	1 463
Passifs d'impôt différé	(1 775)	(1 408)
Actifs (Passifs) nets d'impôt différé	68	55

NOTE 14 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2024	31/12/2023
			Net	Net
Terrains et constructions	3 677	(257)	3 421	2 407
Matériels et installations	6 272	(3 548)	2 724	2 532
Autres immobilisations corporelles	537	(145)	392	402
TOTAL	10 486	(3 950)	6 537	5 341

2024

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Acqui- sitions	Cessions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de péri- mètre	Différen- ces de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	2 407	2 182 ⁽¹⁾	(23)	(32)	(88)	-	33	(1 059)	3 421
Matériels et installations	2 532	620	(2)	(677)	(16)	2	49	216	2 724
Autres immobilisations corporelles	402	235	-	(22)	(2)	1	7	(229)	392
TOTAL	5 341	3 037	(24)	(731)	(106)	3	89	(1 072) ⁽²⁾	6 537

⁽¹⁾ Les Acquisitions de la période correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York (cf. note 1).

⁽²⁾ Les Autres mouvements de la période sont essentiellement liés à la reclassification en Actifs détenus en vue de la vente de trois ensembles immobiliers de prestige à Paris (cf. note 2).

2023

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Acqui- sitions	Cessions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de péri- mètre	Différen- ces de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	683	1 695 ⁽¹⁾	(33)	(27)	-	17	(8)	80	2 407
Matériels et installations	2 211	743	(2)	(591)	(20)	19	(67)	239	2 532
Autres immobilisations corporelles	494	168	(1)	(16)	(1)	10	(9)	(244)	402
TOTAL	3 388	2 607	(37)	(634)	(21)	47	(83)	76	5 341

⁽¹⁾ En 2023, les Acquisitions correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers de prestige à Paris.

NOTE 15 – PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Les sociétés mises en équivalence sont composées d'entreprises associées (cf. note 34). Les participations du Groupe s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Valentino	1 687	1 698
Autres participations dans les sociétés MEE	75	52
TOTAL	1 762	1 750

La prise de participation de 30 % par Kering dans la maison de couture italienne Valentino en novembre 2023 a été réalisée dans le cadre d'un partenariat stratégique avec la société d'investissement Mayhoola pour un montant de 1,7 milliard d'euros. L'accord est assorti de put et de call croisés au titre desquels le Groupe est engagé à compter de mai 2026 et jusqu'en 2028 à acquérir une participation complémentaire de 70 % en cas d'exercice des options.

Lors de la levée de l'option, le prix d'exercice sera ajusté sur la base de la performance et des perspectives de la société Valentino au cours des prochains exercices. La valeur de cet engagement à la clôture est estimée à environ quatre milliards d'euros (cf. note 30.4).

Valentino est une maison italienne reconnue à l'échelle internationale avec un positionnement de luxe haut de gamme puisant ses racines dans la haute couture et proposant également une offre de prêt à porter, de maroquinerie, d'accessoires et de beauté à destination d'une clientèle masculine et féminine.

La quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence s'élève à une perte de 11 millions d'euros pour Valentino.

Les comptes de Valentino retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Kering sont les comptes consolidés du Groupe Valentino établis en IFRS et en euros. Ces comptes consolidés ne sont pas publiés. Les états financiers incluent certaines transactions entre Kering et Valentino conclues à des conditions de marché.

Valentino a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 1 348 millions d'euros et un résultat net du Groupe de 23,4 millions d'euros au travers de son réseau de plus de 200 magasins dans plus de 25 pays. Aucun dividende n'a été versé au titre de l'exercice 2023.

Par ailleurs, aucun autre engagement financier ou opérationnel n'a été consenti à la société, mise en équivalence, Valentino.

L'ensemble des participations minoritaires de Kering représente une charge de 10 millions d'euros dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (un produit de 4 millions d'euros en 2023).

NOTE 16 – ACTIFS FINANCIERS

16.1 Détail des actifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Titres de participation ⁽¹⁾	65	167
Prêts et créances	2	3
Dépôts et cautionnements	254	232
Autres investissements financiers ⁽²⁾	170	136
Actifs financiers non courants	492	536
Instruments dérivés	35	122
Prêts et créances	7	14
Actifs financiers courants	42	136

⁽¹⁾ Dont participation de 0,4 % dans PUMA en 2023. Le Groupe ne détient plus de participations dans PUMA au 31 décembre 2024.

⁽²⁾ Dont investissement à hauteur de 18,1 millions d'euros dans le fonds carbone « Climate Fund for Nature » géré par la société Mirova, filiale de Natixis. Dans le cadre de sa stratégie de compensation volontaire de ses émissions carbone, Kering s'est engagé le 16 février 2023 à investir dans ce fonds carbone un montant maximum de 100 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, l'engagement donné s'élève à 77,5 millions d'euros.

16.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Titres de participation	65	167
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	65	166
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	-	1
Instruments dérivés	35	122
Autres investissements financiers	170	136
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	164	130
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	6	6
Actifs financiers évalués à la juste valeur	270	425

Les titres de participation cotés sur un marché actif sont évalués à leur dernier cours de clôture (niveau 1 de juste valeur). La variation de l'exercice correspond principalement à la cession des titres de participation 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 21).

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 17 – STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Stocks commerciaux	4 439	4 981
Stocks industriels	1 020	1 094
Valeur brute	5 459	6 075
Provision pour dépréciation	(1 467)	(1 525)
Valeur nette	3 992	4 550

Évolution de la provision pour dépréciation

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 1 ^{er} janvier	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
2024	(1 525)	(145)	218	-	-	(8)	(7)	(1 467)
2023	(1 343)	(244)	62	(11)	-	24	(12)	(1 525)

NOTE 18 – CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients et comptes rattachés	1 058	1 178
Provision pour dépréciation	(55)	(26)
Valeur nette	1 003	1 151

Évolution de la provision pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier	Variation de la provision pour dépréciation	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
2024	(26)	(29)	-	(1)	1	(55)
2023	(27)	1	(2)	1	1	(26)

Ancienneté des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	2024	2023
Créances non échues	894	999
Créances échues :	164	179
Moins de 1 mois	85	108
Entre 1 et 6 mois	55	61
Plus de 6 mois	24	10
Provision pour dépréciation	(55)	(26)

Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec une contribution réduite des ventes réalisées aux distributeurs tiers ainsi que des *royalties* perçues auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif. Il n'existe, de surcroît, au sein de cette catégorie de clients, aucune

dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou plusieurs d'entre eux. Enfin, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit.

NOTE 19 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 493 683 112 euros. Il est composé de 123 420 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros inchangé par rapport au 31 décembre 2023.

Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 601 693 actions, une fois les 819 085 actions Kering auto-détenues déduites.

19.1 Actions Kering auto-détenues

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité	-	-	6 750	3
Programme de rachat d'actions pour annulation	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	819 085	365	833 847	447
Actions Kering auto-détenues	819 085	365	840 597	450

Variation des actions Kering auto-détenues

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre	Montant	Effet sur la trésorerie
Au 1^{er} janvier 2024	840 597	450	n.a.
Achats dans le cadre du contrat de liquidité	647 706	198	(198)
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(654 456)	(200)	200
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions	-	-	-
Acquisitions en vue d'annulation des actions	-	-	-
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions	-	-	-
Attribution définitive d'actions	(14 762)	(7)	n.a.
Plus-value/(moins-value) de cession nette	-	(74)	n.a.
Au 31 décembre 2024	819 085	365	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 1^{er} janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1^{er} juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

Programmes de rachat d'actions

À l'exception du contrat de liquidité susmentionné, il n'y a pas de programme de rachat d'actions en cours, le dernier programme de rachat d'actions ayant été finalisé le 15 décembre 2022.

19.2 Dividendes versés par Kering SA

<i>(en millions d'euros)</i>	Dividende 2024	Dividende 2023
ACOMPTE VERSÉ		
Montant par action	2,00 euros	4,50 euros
Date de mise au paiement	16 janvier 2025	17 janvier 2024
Montant brut versé	245	552
SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE		
Montant par action	4,00 euros ⁽¹⁾	9,50 euros
Date de mise au paiement	7 mai 2025	6 mai 2024
Montant brut versé	494 ^{(1) (2)}	1 165
TOTAL DIVIDENDE		
Montant par action	6,00 euros	14,00 euros
Montant brut total	739 ⁽²⁾	1 716

⁽¹⁾ Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 10 février 2025, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

⁽²⁾ Sans déduction des effets liés aux actions Kering auto-détenues.

Les montants versés sont présentés nets d'effets liés aux actions Kering auto-détenues.

NOTE 20 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts et dettes financières	14 035	12 426
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 518)	(3 922)
TOTAL	10 517	8 504

20.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Trésorerie	2 274	3 103
Équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	1 244	819
TOTAL	3 518	3 922

⁽¹⁾ Incluent les dépôts à terme et parts de SICAV.

20.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	11 840	1 499	980	1 241	598	746	6 776	10 341
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	138	106	32	–	–	–	–	32
Découverts bancaires	209	209	–	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	854	854	–	–	–	–	–	–
Autres dettes financières ⁽¹⁾	994	812	–	90	1	58	34	183
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	704	523	–	90	1	57	34	182
TOTAL	14 035	3 479	1 012	1 331	599	804	6 810	10 556
%	100 %	25 %	7 %	9 %	4 %	6 %	49 %	75 %

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2023	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	9 795	500	1 497	959	1 228	597	5 014	9 295
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	134	68	46	19	–	–	–	66
Découverts bancaires	272	272	–	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	1 277	1 277	–	–	–	–	–	–
Autres dettes financières ⁽¹⁾	948	282	541	–	63	2	59	665
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	711	47	541	–	63	1	59	664
TOTAL	12 426	2 400	2 085	978	1 291	599	5 073	10 026
%	100 %	19 %	17 %	8 %	10 %	5 %	41 %	81 %

⁽¹⁾ Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

20.3 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2024	%	31/12/2023	%
Euro	12 597	90 %	11 046	89 %
Livre sterling	972	7 %	927	7 %
Dollar américain	201	1 %	182	1 %
Yen	190	1 %	193	2 %
Autres devises	75	1 %	78	1 %
TOTAL	14 035	100 %	12 426	100 %

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

20.4 Emprunts obligataires

Le Groupe a émis le 11 mars 2024 une dette obligataire pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 1 milliard d'euros ayant une maturité de huit ans et assortie d'un coupon de 3,375 % et une seconde tranche de 750 millions d'euros ayant une maturité de douze ans et assortie d'un coupon de 3,625 %.

En avril 2024, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire émis initialement en avril 2014 pour un montant final de 500 millions d'euros.

Le 21 novembre 2024, le Groupe a procédé à une émission obligataire pour un montant total de 750 millions pour une durée de 10 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Notes) dont le plafond s'élève à 17 000 millions d'euros au 31 décembre 2024, utilisé à hauteur de 11 907 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les emprunts obligataires émis de 2015 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont 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	31/12/2024	31/12/2023
500	EUR	Fixe 2,75 %	08/04/2014 30/05/2014 26/06/2014 22/09/2015 05/11/2015	08/04/2024 08/04/2024 08/04/2024 08/04/2024 08/04/2024	-	500
50	EUR	Fixe 1,6 %	16/04/2015	16/04/2035	50	50
500	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026	499	499
300	EUR	Fixe 1,5 %	05/04/2017	05/04/2027	299	299
600	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2020	13/05/2028	598	597
750	EUR	Fixe 1,25 %	05/05/2022	05/05/2025	750	749
750	EUR	Fixe 1,875 %	05/05/2022	05/05/2030	746	745
200	USD	Fixe 3,639 %	27/05/2022	27/05/2027	193	181
750	EUR	Fixe 3,25 %	27/02/2023	27/02/2029	746	745
750	EUR	Fixe 3,375 %	27/02/2023	27/02/2033	743	742
750	EUR	Fixe 3,75 %	05/09/2023	05/09/2025	749	748
750	EUR	Fixe 3,625 %	05/09/2023	05/09/2027	749	748
1000	EUR	Fixe 3,625 %	05/09/2023	05/09/2031	990	989
1300	EUR	Fixe 3,875 %	05/09/2023	05/09/2035	1 287	1 286
400	GBP	Fixe 5,125 %	23/11/2023	23/11/2026	481	460
400	GBP	Fixe 5,00 %	23/11/2023	23/11/2032	478	457
1000	EUR	Fixe 3,375 %	11/03/2024	11/03/2032	994	-
750	EUR	Fixe 3,625 %	11/03/2024	11/03/2036	745	-
750	EUR	Fixe 3,625 %	21/11/2024	21/11/2034	743	-
TOTAL					11 840	9 795

20.5 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose d'emprunts bancaires pour un montant de 138 millions qui sont pour une partie importante libellés en yen pour un montant total de 74 millions d'euros au 31 décembre 2024 (90 millions d'euros au 31 décembre 2023) et émis à taux variable et dont les échéances sont inférieures à cinq ans.

20.6 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2024 de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (3 185 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ce montant se compose de 3 000 millions d'euros au titre du crédit syndiqué négocié en juillet 2024 à échéance juillet 2029, et de 800 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales ayant une maturité de plus d'un an au 31 décembre 2024.

NOTE 21 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

21.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe	12 695	-	12 695	-
À taux variable	1 340	-	1 340	13
Emprunts et dettes financières	14 035		14 035	13

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
Placements à taux variable	3 497	35

21.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Au 31 décembre 2024, une part significative du chiffre d'affaires provient de pays où l'euro, devise de reporting du Groupe, n'est pas la monnaie fonctionnelle. Les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros. L'exposition nette au risque de change porte principalement sur les devises dans lesquelles les ventes sont exprimées, à savoir le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois.

Les actifs monétaires (créances et prêts, soldes bancaires, placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition) ainsi que les passifs monétaires (emprunts et dettes financières, dettes d'exploitation et autres dettes courantes) sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales

opèrent. Ils ne génèrent pas d'effet de change. Toutefois, les éléments monétaires qui par exception ne seraient pas libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent font l'objet d'une couverture de change.

Les flux futurs de trésorerie font l'objet d'une couverture sur un horizon de douze à dix-huit mois dès lors qu'ils sont hautement probables.

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.

Les encours de ces instruments dérivés de couverture, représentés par leur notionnel, sont les suivants :

	31/12/2024		Valeur de marché ⁽²⁾			
	Montants nominaux ⁽¹⁾		Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
(en millions d'euros)	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an				
Tunnels	431	-	(1)	-	-	(1)
Vendeur CNY	176	-	-	-	-	-
Vendeur USD	148	-	(1)	-	-	(1)
Vendeur JPY	107	-	-	-	-	-
Forwards	3 267	7	(43)	-	(1)	(44)
USD	1 070	-	(35)	-	-	(35)
CNY	700	-	(10)	(1)	-	(11)
JPY	351	-	3	1	-	4
KRW	308	-	13	-	-	13
GBP	185	-	(4)	-	-	(4)
HKD	165	-	(7)	-	-	(7)
TWD	108	-	-	-	-	-
Autres	380	7	(3)	-	(1)	(4)
Swaps cambistes ⁽³⁾	2 221	-	-	(1)	(15)	(16)
USD	1 332	-	-	-	(13)	(13)
GBP	194	-	-	-	(1)	(1)
JPY	132	-	-	-	-	-
HKD	123	-	-	-	(2)	(2)
Autres	440	-	-	(1)	1	-
TOTAL	5 919	7	(44)	(1)	(16)	(61)

⁽¹⁾ Vente/(Achat).

⁽²⁾ Gain/(Perte).

⁽³⁾ Hors swaps de devises en adossement de la dette (1 157 millions d'euros).

Le tableau ci-après fournit un état de l'exposition nette au bilan des principales devises au 31 décembre 2024. Les montants présentés sont convertis en euro sur la base du cours de clôture.

	31/12/2024		31/12/2023	
	Exposition nette au bilan		Exposition nette au bilan	
(en million d'euros)				
Dollar américain		1 526		1 139
Yuan chinois		287		751
Yen		60		177
Livre sterling		(712)		(922)

Analyse de sensibilité au risque de change

Sur la base des données de marché en date de clôture, 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, le yuan chinois et la livre sterling) a été pris en compte pour l'analyse de sensibilité. 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.

Une variation de 10 % des cours de change des principales devises d'exposition par rapport à l'euro n'aurait pas d'impact significatif sur le compte de résultat du fait de la couverture de la quasi-totalité des expositions nettes au bilan libellées en devises et du caractère non significatif de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

L'impact (hors effet d'impôt) de cette variation de 10 % des cours de change dans les capitaux propres aurait eu les effets suivants :

31/12/2024 <i>(en million d'euros)</i>	Impact capitaux propres	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	96	(120)
Yuan chinois	64	(80)
Yen	35	(42)
Livre Sterling	14	(17)

31/12/2023 <i>(en million d'euros)</i>	Impact capitaux propres	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	134	(164)
Yuan chinois	102	(109)
Yen	37	(43)
Livre Sterling	24	(29)

21.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Suite à la cession en 2024 des titres PUMA, le Groupe n'est plus exposé au risque de fluctuation des cours de bourse.

Les actions détenues au titre des participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

21.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux dans le cadre des activités de ses Maisons en particulier dans la joaillerie. Ainsi, des couvertures peuvent être mises en place notamment via la contractualisation d'instruments financiers dérivés pour sécuriser le coût de production ou en négociant les prix avec les affineurs ou les producteurs de produits semi-finis.

Au 31 décembre 2024, 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 9 millions d'euros et ont une valeur de marché non significative (notionnel de 6 millions d'euros au 31 décembre 2023).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact considéré comme nul en date d'arrêt.

21.5 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 signé 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 comme non significatif au 31 décembre 2024.

21.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2023
Actifs financiers non courants	18	-	18	-	3
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	-	-	-	-	-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	18	-	18	-	3
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	-	-	-	-	-
Actifs financiers courants	35	-	35	-	122
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	5	-	5	-	17
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	24	-	24	-	95
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	6	-	6	-	10
Passifs financiers non courants	(13)	-	(5)	(8)	(13)
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾	(8)	-	-	(8)	-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	(5)	-	(5)	-	(13)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	-	-	-	-	-
Passifs financiers courants	(96)	-	(96)	-	(33)
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	(21)	-	(21)	-	(8)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	(68)	-	(68)	-	(21)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	(7)	-	(7)	-	(4)
TOTAL	(56)	-	(48)	(8)	79

⁽¹⁾ Les instruments dérivés passifs comptabilisés à la juste valeur par le résultat incluent la valorisation du Collective Virtual Purchase Agreement (CVPPA) pour un montant de 8 millions d'euros. Ce dérivé est valorisé par un modèle de niveau 3 développé en interne et inclut les certificats d'énergie.

Le 5 mai 2024, Kering a amendé le contrat de Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA) du 12 octobre 2023 initialement conclu avec la société Caletona Servicios y Gestiones. Ce nouveau contrat d'achat d'énergie renouvelable, sans livraison physique, a été signé avec une nouvelle ferme solaire photovoltaïque, la société Castellana Power S.L.U, dont les activités sont situées en Espagne. Les certificats d'énergie attachés à la production d'énergies renouvelables (European Energy Certificate System (EECS[®])) seront transférés à Kering au fur et à mesure de la réalisation du contrat.

Le contrat est d'une durée de 10 ans à compter de la date d'exploitation commerciale qui devrait prendre effet le 1^{er} juillet 2026.

21.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers des procédures de reporting financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 3 800 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024 (cf. note 20.1).

	31/12/2024		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<i>(en millions d'euros)</i>					
Instruments financiers non dérivés	16 133	(18 572)	(5 784)	(4 927)	(7 861)
Emprunts obligataires	11 840	(11 907)	(1 500)	(3 575)	(6 832)
Billets de trésorerie	854	(856)	(856)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 341	(1 169)	(955)	(180)	(34)
Intérêts futurs sur passifs financiers	n.a.	(2 542)	(375)	(1 172)	(995)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 098	(2 098)	(2 098)	-	-
Instruments financiers dérivés	48	41	(62)	61	42
Risque de taux d'intérêt	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt	-	-	-	-	-
Autres dérivés de taux	-	-	-	-	-
Risque de change	48	41	(62)	61	42
Change à terme & swaps de change	-	(78)	(77)	(1)	-
Flux out	-	(5 504)	(5 503)	(1)	-
Flux in	-	5 426	5 426	-	-
Autres dérivés de change	-	119	15	62	42
Flux out	-	(1 458)	(200)	(745)	(513)
Flux in	-	1 577	215	807	555
Autres risques de marché	-	-	-	-	-
Couverture de métaux précieux	-	-	-	-	-
TOTAL	16 181	(18 531)	(5 846)	(4 866)	(7 819)

	31/12/2023		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<i>(en millions d'euros)</i>					
Instruments financiers non dérivés	14 626	(16 515)	(4 772)	(5 886)	(5 857)
Emprunts obligataires	9 795	(9 851)	(500)	(4 291)	(5 060)
Billets de trésorerie	1 277	(1 282)	(1 282)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 354	(1 222)	(492)	(672)	(59)
Intérêts futurs sur passifs financiers	n.a.	(1 960)	(298)	(923)	(738)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 200	(2 200)	(2 200)	-	-
Instruments financiers dérivés	(79)	155	104	31	20
Risque de taux d'intérêt	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt	-	-	-	-	-
Autres dérivés de taux	-	-	-	-	-
Risque de change	(79)	155	104	31	20
Change à terme & swaps de change	-	89	89	-	-
Flux out	-	(6 391)	(6 391)	-	-
Flux in	-	6 480	6 480	-	-
Autres dérivés de change	-	66	15	31	20
Flux out	-	(1 503)	(205)	(766)	(532)
Flux in	-	1 569	220	797	552
Autres risques de marché	-	-	-	-	-
Couverture de métaux précieux	-	-	-	-	-
TOTAL	14 547	(16 360)	(4 668)	(5 855)	(5 837)

NOTE 22 – PASSIFS FINANCIERS

22.1 Détail des passifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Instruments dérivés	13	13
Passifs financiers non courants	13	13
Instruments dérivés	96	33
Acompte sur dividende Kering SA	245	552
Autres	1	3
Passifs financiers courants	343	588

22.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Instruments dérivés	96	33
Passifs financiers évalués à la juste valeur	96	33

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 23 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES

23.1 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 prévues 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.

23.2 Provision pour retraites et autres avantages à long terme

La provision présentée au bilan comprend les régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies et les autres avantages à long terme :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Provisions non courantes	85	68
Provisions courantes	13	12
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES	98	80

	2024					2023
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Variation Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Compte de résultat	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
(en millions d'euros)						
Au 1^{er} janvier	136	56	80	-	-	78
Coûts des services rendus	10	-	10	-	10	10
Coûts des services passés	-	-	-	-	-	1
Modifications des régimes	-	-	-	-	-	-
Charges d'actualisation financière de l'obligation	4	-	4	-	4	4
Produits d'intérêts sur les actifs financiers	-	1	(1)	-	-	(1)
Contributions des employés	2	2	1	-	-	-
Contributions de l'employeur	-	3	(3)	-	-	(3)
Prestations servies	(14)	(8)	(6)	-	-	(8)
Écarts actuariels :	11	-	11	11	-	(1)
<i>Changements d'hypothèses démographiques</i>	(1)	-	(1)	-	-	(1)
<i>Changements d'hypothèses financières</i>	12	-	12	-	-	(1)
<i>Effets d'expérience</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Rendement des actifs financiers (hors intérêts)</i>	-	-	-	-	-	-
Contrats d'assurance	-	-	-	-	-	-
Dépenses administratives	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	1	-	1	-	-	1
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	-
Différences de change	(1)	(1)	(1)	-	-	-
Au 31 décembre	151	53	98	11	15	80
Obligation couverte par des actifs financiers	74	-	-	-	-	-
Obligation non couverte par des actifs financiers	77	-	-	-	-	-

23.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

	France		Suisse		Italie	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Maturité moyenne des plans (en années)	11,4	11,2	17,3	11,4	7,8	8,2
Taux d'actualisation	3,75 %	4,50 %	1,00 %	2,00 %	3,75 %	4,50 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,97 %	2,92 %	1,30 %	1,40 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %	1,10 %	1,30 %	2,00 %	2,00 %

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 0,06 % du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2024.

23.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Suisse	71	68
Italie	41	35
France	27	22
Autres	13	11
Valeur actualisée de l'obligation	151	136

23.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	%	31/12/2023	%
Instruments d'emprunt	11	21 %	11	20 %
Instruments de capitaux propres	23	43 %	22	39 %
Immobilier	11	21 %	13	23 %
Contrats d'assurance	-	0 %	-	0 %
Instruments dérivés	-	0 %	4	7 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	3 %	2	4 %
Autres actifs	7	13 %	3	6 %
Juste valeur des actifs	53	100 %	56	100 %

Le Groupe prévoit en 2025 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 3 millions d'euros.

NOTE 24 – PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Changement de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	31/12/2024
Provisions non courantes	21	11	(4)	-	-	-	23	51
Provisions courantes	163	108	(72)	(7)	-	1	(2)	191
TOTAL	184	120	(76)	(7)	-	1	21	242

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Restructurations	70	64
Garanties de passif	23	23
Litiges et autres risques	149	97
TOTAL	242	184

Procès et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs dirigeants et conseils, ne fait courir de risque matériel au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige pris individuellement, contre la société mère ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la société mère ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

Garanties de passif

Les provisions reconnues au titre des garanties de passif n'ont pas varié significativement au cours de l'exercice 2024.

Passifs éventuels

L'enquête de la Commission européenne sur le secteur de la mode au sujet de laquelle la Société a publié un communiqué de presse le 19 avril 2023 se poursuit. La Société continue de collaborer avec la Commission et suit l'évolution de cette procédure afin d'en apprécier un éventuel impact sur le Groupe au terme des investigations.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre passif éventuel significatif.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

NOTE 25 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan	3 518	3 922
Découverts bancaires	(209)	(272)
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie	3 309	3 650

NOTE 26 – CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Résultat net des activités poursuivies	1 227	3 074
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	2 113	1 823
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	57	94
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :	(133)	(307)
<i>Juste valeur des couvertures de change opérationnelles</i>	(73)	(247)
<i>Autres éléments</i>	(60)	(60)
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :	190	401
<i>Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés</i>	111	70
<i>Juste valeur des couvertures de change en résultat financier</i>	42	228
<i>Charge (Produit) d'impôt différé</i>	(65)	156
<i>Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence</i>	10	(4)
<i>Autres éléments</i>	92	(49)
Capacité d'autofinancement	3 397	4 991

NOTE 27 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Variation des stocks	568	(102)
Variation des créances clients et comptes rattachés	165	24
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	(113)	(126)
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles	48	(192)
Variation du besoin en fonds de roulement	667	(396)

NOTE 28 – ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(en millions d'euros)

	2024	2023
Acquisitions d'immobilisations corporelles ⁽¹⁾	(3 037)	(2 607)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(303)	(311)
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations	42	324
Coûts de mise en place des contrats de location	(12)	(18)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(3 309)	(2 611)

⁽¹⁾ En 2024, les Acquisitions d'immobilisations corporelles correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York (cf. note 1). En 2023, les Acquisitions d'immobilisations corporelles correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers de prestige à Paris.

NOTE 29 – 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 1^{er} janvier 2024	2 400	10 026	-	-	-	12 426
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 716)	(1 716)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(24)	(24)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	-	-	-	-	(73)	(73)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	2 493	-	-	2	2 493
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(525)	-	-	-	-	(525)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(394)	-	-	-	-	(394)
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(1 049)	-	-	(1 049)
Intérêts versés et assimilés	(345)	-	(205)	(60)	-	(610)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(1 264)	2 493	(1 253)	(60)	(1 811)	(1 896)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Différences de change	(2)	53	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	6	35	-	-	-	-
Autres mouvements	2 339	(2 051)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2024	3 479	10 556	-	-	-	14 035

<i>(en millions d'euros)</i>	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
Au 1^{er} janvier 2023	2 295	4 347	-	-	-	6 642
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 712)	(1 712)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(42)	(42)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	-	-	-	-	(24)	(24)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	6 205	-	-	(10)	(10)
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(957)	-	-	-	-	(957)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	174	-	-	-	-	174
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(880)	-	-	(880)
Intérêts versés et assimilés	(98)	-	(151)	(128)	-	(377)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(882)	6 205	(1 030)	(128)	(1 788)	2 377
Variations de périmètre	258	-	-	-	-	-
Différences de change	(22)	(5)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	54	4	-	-	-	-
Autres mouvements	697	(525)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2023	2 400	10 026	-	-	-	-

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 30 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN

30.1 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 24).

30.2 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Paiements dus par période			31/12/2024	31/12/2023
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture	68	273	410	751	861
Contrats de location de courte durée	21	6	-	27	14
Contrats de location d'actifs de faible valeur	12	32	1	45	7
Engagements donnés sur contrats de location	101	311	411	823	882

30.3 Autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe

Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Paielements dus par période			31/12/2024	31/12/2023
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Obligations d'achat irrévocables	247	90	-	337	126
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles	74	104	47	225	198
Autres engagements donnés	321	194	47	562	325
Autres engagements reçus	46	4	1	51	44

Dans le cadre de sa stratégie de contribution positive à l'atténuation du changement climatique, Kering s'est engagé le 16 février 2023 à investir dans un fonds carbone géré par la société Mirova, filiale de Natixis pour un montant maximum de 100 millions d'euros.

L'engagement donné par le groupe Kering au 31 décembre 2024 s'élève à 77,5 millions d'euros.

30.4 Autres engagements donnés

Dans le cadre de la prise de participation dans Valentino (cf. note 15), l'engagement donné d'acquiescer les 70 % complémentaires est estimé, à la clôture, à environ 4 milliards d'euros.

NOTE 31 – TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

31.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

	31/12/2024	31/12/2023
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA	42,3 %	42,2 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA	59,3 %	59,3 %
Versement du dividende N-1 <i>(en millions d'euros)</i>	731	730
Versement acompte sur dividende N <i>(en millions d'euros)</i>	105	234
Redevance de la période <i>(en millions d'euros)</i>	6	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.

31.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Salaires et assimilés	31	42
Charges sociales	7	8
Indemnités de fin de contrat de travail	20	8
Rémunérations à court terme	58	58
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Autres avantages à long terme	(17)	20
Paielements fondés sur des actions	7	19
Rémunérations à long terme	(10)	39
TOTAL	48	97

Les rémunérations à court terme correspondent aux montants versés au cours de l'exercice. Les rémunérations à long terme correspondent aux montants comptabilisés sur la période.

NOTE 32 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires de l'exercice 2024 <i>(en millions d'euros – hors taxes et frais)</i>	PwC ⁽¹⁾		Deloitte ⁽²⁾		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Kering SA	0,7	0,7	1,0	0,9	1,7	1,6
Filiales intégrées globalement	5,0	4,7	4,3	4,2	9,3	8,9
Certification des comptes	5,7	5,4	5,3	5,1	11,0	10,5
Vérification du rapport de durabilité	0,4	-	0,4	-	0,8	-
Kering SA ⁽³⁾	0,1	0,1	0,1	0,6	0,2	0,7
Filiales intégrées globalement	2,4	3,7	0,4	0,4	2,8	4,1
Services autres que la certification des comptes	2,5	3,8	0,5	1,0	3,0	4,8
TOTAL	8,6	9,2	6,2	6,1	14,8	15,3

⁽¹⁾ Dont réseau PwC : 3,8 millions d'euros en 2024 au titre de la certification des comptes et 2,4 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (3,8 millions d'euros en 2023 au titre de la certification des comptes et 3,7 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes).

⁽²⁾ Dont réseau Deloitte : 3,9 millions d'euros en 2024 au titre de la certification des comptes et 0,4 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (3,7 millions d'euros en 2023 au titre de la certification des comptes et 0,4 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes).

⁽³⁾ Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort. Les services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort et de diligences dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

NOTE 33 – PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

33.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

33.1.1 Évolution du référentiel IFRS

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1^{er} janvier 2024

Les normes, amendements et interprétations applicables de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024 sont listés ci-dessous :

- Amendements à la norme IAS 1 – Présentation des états financiers ;
- classement des passifs en tant que passifs courant ou non courant ;
- report de la date d'entrée en vigueur ;
- dettes assorties de clauses restrictives (« *covenants* ») ;
- Amendements à la norme IAS 7 – Tableau de flux de trésorerie et à la norme IFRS 7 – Instruments Financiers : informations à fournir : Accords de financement avec les fournisseurs ;
- Amendement à la norme IFRS 16 – Contrats de location : Dette de location dans une transaction de cession-bail.

L'analyse des textes en vigueur au 1^{er} janvier 2024 a permis de conclure à l'absence d'effet ou à un effet non significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2024 de ces textes.

Normes, amendements et interprétations applicables au plus tôt au 1^{er} janvier 2025

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations approuvés par l'Union européenne et applicables au plus tôt le 1^{er} janvier 2025.

- Amendement à la norme IAS 21 – Effet des variations des cours des monnaies étrangères : Absence de convertibilité.

Normes, amendements et interprétations publiés et non encore approuvés par l'Union européenne

Les normes, amendements et interprétations publiés et non encore approuvés par l'Union européenne sont listés ci-dessous :

- IFRS 18 – Présentation et information à fournir dans les états financiers ;
- Améliorations à la norme IFRS 9 – Instruments Financiers et à la norme IFRS 7 – Instruments Financiers : informations à fournir : Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers ;
- Améliorations annuelles – Processus annuel d'amélioration des normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7 ;
- Amendements à la norme IFRS 9 – Instruments financiers et IFRS 7 – Instruments Financiers : informations à fournir : Contrats dont le sous-jacent est un contrat d'énergie électrique.

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations applicables et notamment de la norme IFRS 18 pour laquelle des travaux d'analyse ont été initiés afin d'anticiper les besoins éventuels d'adaptation des processus internes de production des comptes et de mise à jour des systèmes d'information.

33.1.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des comptes consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés concernent :

- les écarts d'acquisition ;
- les durées d'utilité associées aux immobilisations corporelles et incorporelles ;
- les provisions pour risques et les positions fiscales incertaines ;
- les provisions pour dépréciation de stocks ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des droits d'utilisation sur contrats de location et passifs associés ;
- les provisions pour retraites et les rémunérations à long terme dont les paiements fondés sur des actions ;
- la reconnaissance d'impôts différés actifs ;
- et certains instruments financiers.

Le Groupe a pris en compte dans ses principales estimations et dans son analyse des risques :

- l'impact des engagements et décisions prises en matière de décarbonation ; notamment pour la réalisation des tests de perte de valeur ;
- le contexte macroéconomique actuel, ainsi que l'hyperinflation déclarée dans certains pays, notamment en Turquie et en Argentine, n'a pas d'impact matériel sur les comptes consolidés du Groupe ;
- les taux d'inflation officiels publiés pour la détermination des hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des avantages postérieurs à l'emploi et les taux d'actualisation utilisés pour la réalisation des tests de dépréciation, et la construction des plans à moyen terme.

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.

33.1.3 Enjeux climatiques

Cohérence entre les états financiers et les enjeux climatiques

Depuis 2022, le département Finance durable de Kering s'assure de la cohérence entre les états financiers et les enjeux climatiques, de répondre aux nouvelles réglementations sur ce sujet, et de garantir l'intégration des problématiques environnementales dans les processus de prise de décision, d'estimation et d'exercice du jugement, notamment concernant les investissements.

Conformément à la recommandation de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), Kering a conduit en 2022 et 2023 une évaluation de l'impact financier des risques climatiques ciblés. En 2024, cette démarche a été renforcée avec la mise à jour des risques liés au climat et à la nature en lien avec l'analyse de double matérialité et les critères ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Les travaux réalisés ont permis de conclure à l'absence d'impact de ces enjeux climat et nature sur le chiffre d'affaires et les marges retenues lors de la réalisation des tests de dépréciation. Seul le coût de la contribution de chacune des Maisons aux actions de décarbonation du Groupe est alloué dans les trajectoires de chaque UGT ou groupe d'UGT en fonction de la part de chacune des Maisons dans les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) du Groupe.

Par ailleurs, en 2024, Kering a continué à mobiliser l'ensemble des parties prenantes internes et directions concernées (direction des Risques, direction financière, Ressources humaines, juridique, représentants des Maisons...) en vue de la première mise en œuvre de la CSRD au 31 décembre 2024.

33.1.4 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe et présentés dans les comptes consolidés sont :

Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

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

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.

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 7).

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière (cf. note 3).

EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant (cf. note 3).

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 7 et 9).

Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (cf. note 33.21). Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières (cf. note 8).

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.

33.2.1 Filiales

Les filiales sont constituées de toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote.

L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs.

Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention inférieure.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

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. L'influence notable 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 et l'impact est comptabilisé dans le compte de résultat.

Au cours des exercices ultérieurs, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est enregistrée en résultat, sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite, ou d'avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

33.2.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 : la contrepartie transférée est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés au compte de résultat en autres charges opérationnelles non courantes.

Un écart d'acquisition est comptabilisé pour représenter la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés. Quand la différence est négative, un profit est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en autres produits opérationnels non courants.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

L'écart d'acquisition est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation. L'acquisition ultérieure d'intérêts minoritaires ne donne pas lieu à la constatation d'un écart d'acquisition complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts minoritaires sont comptabilisées directement dans les capitaux propres part du Groupe.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts minoritaires.

33.3 Conversion des devises étrangères

33.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les comptes de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euro qui est la monnaie de présentation du Groupe.

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.

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.

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 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.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, repose sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur les immobilisations incorporelles, les droits d'utilisation sur contrats de location et les immobilisations corporelles, comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie, telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients.

33.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement des ventes de marchandises (ainsi que des services attachés à ces ventes) et des produits liés aux redevances et licences d'exploitation.

33.5.1 Ventes de marchandises et services attachés

Les ventes de marchandises, qu'elles soient réalisées au travers d'un réseau de distribution de boutiques ou en ligne (activité *retail* incluant le e-commerce), ou bien auprès de distributeurs tiers (activité *wholesale*), sont comptabilisées lorsque le Groupe a honoré son engagement de prestation ou de cession envers son client, généralement au moment de la livraison.

Lorsqu'un client (notamment dans le cadre des activités *wholesale* et e-commerce) bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, ces retours font l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent

pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans le bilan au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs. Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé.

33.5.2 Royalties issues de licences d'exploitation

Les *royalties* perçues dans le cadre de licences d'exploitation sont reconnues conformément aux obligations contractuelles propres à chaque accord et ce, au fur et à mesure de la prestation (par exemple, lorsque ces produits sont calculés sur le montant des ventes sous-jacentes générées par le licencié en vertu de cet accord).

33.6 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent principalement des salaires et charges sociales, des charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies (cf. note 33.22), et des charges liées aux paiements fondés sur des actions (cf. note 33.7). Les salaires et charges sociales incluent les rémunérations fixes, les rémunérations variables à court terme, les

plans de rémunérations à long terme, les charges liées à la participation des salariés et autres plans d'intéressement, ainsi que toutes les charges sociales associées. Les autres charges de personnel comprennent notamment les indemnités de licenciement individuelles ou au sein d'un plan de restructuration et les jetons de présence des administrateurs des sociétés du Groupe.

33.7 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe peut émettre des plans de rémunération variable à long terme dont les paiements sont fondés sur des actions. Ces plans se distinguent entre ceux réglés en trésorerie et ceux réglés en actions Kering :

- les plans réglés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est réévaluée à chaque clôture, en prenant en compte tant l'évolution d'éventuelles conditions de performance de marché et de conditions de performance interne.
- les plans réglés en actions Kering donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est fixée à la

date d'attribution du plan au moyen d'une valorisation selon les modèles Black & Scholes et Monte Carlo, qui prend en compte dès l'origine du plan les effets liés aux éventuelles conditions de performance de marché. Les effets liés aux éventuelles conditions de performance internes sont, quant à eux, réévalués à chaque clôture.

Les charges sociales associées à ces plans de rémunération variable à long terme sont également reconnues en charges de personnel au compte de résultat au fur et à mesure de l'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan, que les plans soient réglés en trésorerie ou en actions Kering. Ces charges sociales sont réévaluées à chaque clôture sur la base des hypothèses les plus certaines de dénouement de ces plans. En ce qui concerne les plans réglés en actions Kering, ces charges sociales reflètent la meilleure estimation du nombre d'actions à remettre à l'issue du plan en date de chaque clôture.

33.8 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt se compose de l'impôt courant et de l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite dans le bilan et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation de l'impôt différé repose sur la manière dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés séparément dans le bilan en actifs et passifs non courants.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales et entreprises associées sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les positions fiscales incertaines relatives à l'impôt sur le résultat, sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23. Celles-ci sont présentées au bilan au niveau de la ligne « dettes d'impôt courant ».

33.9 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en rapportant le résultat net, part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, c'est-à-dire sans tenir compte du nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues par le Groupe durant la période.

Le résultat dilué par action correspond au rapport entre le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation durant l'exercice ajusté de l'effet dilutif généré par les attributions d'actions gratuites.

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 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 annuellement, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

33.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations.

Les marques et autres immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition.

Les marques, qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe, correspondent à des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties. Elles sont testées dans le cadre du test de dépréciation réalisé au niveau de leur UGT. Lorsque ce test indique une perte de valeur, les marques sont alors testées séparément.

33.12 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au niveau 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 différentes marques par lesquelles le Groupe opère (cf. note 33.4).

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Un résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants par action est également calculé en ajustant le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe du montant des éléments non courants nets d'impôt. Les éléments non courants correspondent aux autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat (cf. note 33.1.4).

Les UGT ou groupes d'UGT et les tests de dépréciation sont décrits en note 33.12.

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 durées d'utilité usuelles sont les suivantes :

- marques : durée de vie indéfinie ;
- développements informatiques internes, logiciels et sites internet : 1 à 8 ans ;
- droits, brevets et autres propriété intellectuelle : 5 à 20 ans (maximum durée de la protection).

Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels informatiques en mode « SaaS » (« Software as a service ») sont analysés et enregistrés en charges de l'exercice lorsqu'ils ne répondent pas aux critères d'immobilisation conformément à IAS 38.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité.

Les tests de dépréciation sont décrits en note 33.12.

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 de 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.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat (cf. note 33.1.4).

Les dépréciations comptabilisées au titre des marques et des autres immobilisations incorporelles ainsi que des immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement lorsque les indices ayant conduit à la perte de valeur n'existent plus. Les dépréciations comptabilisées au titre des écarts d'acquisition ne peuvent être reprises.

33.13 Contrats de location

Le Groupe applique 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 ou inférieure à 12 mois ;
- dont le bien sous-jacent est de faible valeur.

Les paiements au titre de ces contrats non reconnus au bilan sont comptabilisés en charges opérationnelles de manière linéaire sur la durée du contrat.

L'application de la norme IFRS 16 consiste, pour tout contrat de location concerné, à reconnaître dans le bilan à la date de début du contrat de location :

- un passif sur contrats de location, correspondant à la valeur actualisée des paiements de loyer fixe futurs relatifs à la durée estimée du contrat de location. Ce passif est présenté séparément pour sa part courante et sa part non-courante. Les loyers fixes futurs incluent la réévaluation éventuelle de loyer correspondant à un indice ou un taux de croissance contractuellement établi. Ils peuvent également inclure la valeur d'une option d'achat ou l'estimation de pénalités de fin de contrat anticipée, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer de telles options. En outre, les paiements fixes incluent la déduction des éventuels avantages incitatifs à la location à recevoir à la date de début du contrat de location ;
- un droit d'utilisation sur contrats de location, correspondant à la valeur du passif sur contrats de location diminuée des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur, et augmentée de loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux ainsi qu'une estimation des coûts de remise en état lorsque ceux-ci font l'objet d'obligations contractuelles.

Après le début du contrat de location, la dette au titre des loyers futurs est diminuée du montant des paiements effectués au titre des loyers et augmentée des intérêts. La dette est réévaluée, le

Pour l'exercice 2024, la manière dont le Groupe a tenu compte, pour la construction de ses tests de dépréciation, du contexte macroéconomique et des enjeux climatiques est décrite dans les notes 33.1.2 et 33.1.3.

cas échéant, pour refléter une nouvelle appréciation ou une modification des loyers futurs. Le droit d'utilisation, initialement évalué à son coût y compris les coûts directs du locataire, les préparations versés moins les incitations au bail (loyers gratuits) et les coûts de restauration, est amorti linéairement sur la durée du contrat de location telle que définie en application d'IFRS 16.

La norme prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal, lequel correspond au taux d'intérêt que le Groupe aurait à payer pour emprunter, pour une durée et garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation sur contrats de location dans un environnement économique similaire.

Les taux d'emprunt marginaux utilisés par le Groupe sont construits sur la base d'une combinaison de courbes de taux sans risque par devise / pays, des points de swap euro / devise ainsi que du spread de crédit du Groupe, auquel s'ajoute la prise en compte de la nature du sous-jacent (immobilier).

À ces éléments, est ajouté un Beta « secteur », qui diffère selon le segment opérationnel du locataire, reflétant le risque spécifique par activité.

Les courbes de taux ainsi établies considèrent la durée moyenne des contrats de location et sont produites sur une base trimestrielle.

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.

Le Groupe constate des impôts différés au titre du droit d'utilisation et de la dette locative.

33.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique amorti diminué des éventuelles pertes de valeur, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation corporelle inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

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 celle-ci est jugée significative.

Les durées d'utilité usuelles sont les suivantes :

- constructions : 10 à 100 ans ;
- aménagements et agencements : 3 à 15 ans ;
- aménagements des actifs de location : 3 à 10 ans (limité à la durée du contrat de location défini selon IFRS 16) ;

- matériel et installations : 3 à 20 ans ;
- autres immobilisations corporelles : 2 à 7 ans.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture de magasin ou de site planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Lors de la cession d'une immobilisation corporelle, les plus ou moins-values de cession résultant de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés sont comptabilisés au compte de résultat.

33.15 Actifs financiers

La classification des actifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe trois catégories d'actifs financiers :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur directement dans les capitaux propres en autres éléments du résultat global.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces actifs financiers et de l'objectif de gestion suivant lequel ils ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

33.15.1 Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les prêts et créances, les dépôts et cautionnements, les créances clients et la plupart des autres créances, qu'elles soient courantes ou non courantes.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un actif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et / ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un actif financier. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

Les provisions sont enregistrées au compte de résultat et sont déterminées sur la base du modèle des pertes attendues :

- pour les créances clients, le Groupe applique une matrice de provisionnement par pays / marque qui est déterminée sur la base des historiques de pertes. Les assurances crédit qui pourraient être souscrites par le Groupe sont prises en compte dans l'évaluation du risque et donc du provisionnement ;
- pour les autres actifs financiers évalués au coût amorti, une analyse prenant en compte la probabilité de défaut de la contrepartie est réalisée.

33.15.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement les actifs financiers pour lesquels les flux de trésorerie contractuels ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Cette catégorie comprend :

- les titres de participation et autres investissements financiers, à moins que le Groupe ait choisi au cas par cas l'option de les évaluer à leur juste valeur directement par capitaux propres en autres éléments du résultat global ;
- les actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de transaction avec l'intention de 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 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 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.

33.17 Instruments dérivés

33.17.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe utilise divers instruments dérivés afin de réduire son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et de variation du prix de certains métaux précieux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans le bilan en actifs et passifs financiers courants ou non courants en fonction de leur maturité. Ils sont évalués à la juste valeur dès la date de transaction.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir le risque de variation des flux de trésorerie attachés à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

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.

- 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.

Le traitement comptable des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et dans le bilan, sont différents selon le type de relation de couverture mis en place :

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, les pertes et gains générés sont, dans un premier temps, enregistrés en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces montants sont par la suite transférés au compte de résultat au moment de la comptabilisation des éléments couverts ;
- pour les instruments dérivés de change, la part efficace est enregistrée en marge opérationnelle, et la part inefficace, les primes sur options, et le report-déport sont enregistrés en résultat financier ;
- pour les couvertures de juste valeur, les gains et perte sont enregistrés au compte de résultat au même endroit que les éléments couverts, sauf la part inefficace qui est toujours enregistrée en résultat financier.

33.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

Pour les instruments dérivés que le Groupe ne peut ou ne souhaite pas désigner à des fins de couverture, la variation de juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

33.18 Stocks

Les stocks sont évalués selon la technique du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe.

33.19 Trésorerie et les équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie inscrits 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.

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.

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.

33.17.3 Instruments dérivés incorporés

Certains actifs ou passifs financiers peuvent contenir une composante assimilable à un instrument dérivé. Cet instrument dérivé dit incorporé, lorsqu'il n'est pas étroitement lié à son sous-jacent, est comptabilisé séparément dans le bilan comme un instrument dérivé désigné à des fins de transaction, et la variation de sa juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

Une provision pour dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les découverts bancaires figurent en emprunts et dettes financières au passif du bilan. Dans le tableau des flux de trésorerie, la ligne trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture et de clôture inclut ces découverts bancaires.

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.

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 33.1.4).

En fonction des accords signés entre le Groupe et les intérêts minoritaires, ces derniers peuvent dans certains cas renoncer à leur droit à dividende jusqu'à l'exercice de l'option. Dans cette perspective, les intérêts minoritaires correspondants sont annulés en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Dans le cas contraire où les intérêts minoritaires conserveraient leurs droits à dividende jusqu'à l'exercice de l'option, les intérêts minoritaires sont maintenus dans le bilan.

33.22 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés, en particulier des régimes de retraites ou avantages similaires.

Régimes à cotisations définies

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges de personnel au compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

Régimes à prestations définies

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque entité. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. Ces évaluations

tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

La provision comptabilisée dans le bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs financiers des régimes quand ces derniers sont couverts par des fonds investis.

Les coûts des services rendus relatifs à ces régimes sont comptabilisés en charges de personnel au compte de résultat. Les charges d'actualisation financière de l'obligation nettes des produits d'intérêts sur les actifs financiers lorsque ces régimes sont couverts par des fonds investis, sont comptabilisées en autres produits et charges financiers en résultat financier. Les coûts des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation à la suite de l'introduction d'un nouveau régime ou bien les effets d'une modification d'un régime existant, sont comptabilisés immédiatement en charges de personnel au compte de résultat, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

La modification des hypothèses actuarielles ainsi que l'effet d'expérience (différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs) génèrent des gains et pertes actuariels qui sont comptabilisés directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces écarts actuariels ne sont quant à eux jamais transférés au compte de résultat.

33.23 Provisions

Des provisions pour litiges, contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé qui a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

33.24 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés séparément dans le bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat en tant qu'activités abandonnées, et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

NOTE 34 – LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Méthode de consolidation
par intégration globale : C
par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
		Société mère	Société mère
KERING SA			
MAISONS DE LUXE			
France			
AJH SAS ⁽¹⁾	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN PARIS	Création	C 100,00	– –
ARCADES PONTHEU SA	C	95,00	C 95,00
ATELIER DE CONFECTION SAINT LAURENT	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA OPERATIONS SAS	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SAS	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
DODO PARIS SAS	Fusion	– –	C 100,00
FRANCE CROCO SAS	C	100,00	C 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	Fusion	– –	C 100,00
GINORI 1735 SAS	C	100,00	C 100,00
GPO HOLDING SAS	Fusion	– –	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SAS	C	100,00	C 100,00
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT CULTURE SAS	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT EDITIONS SAS	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT PRODUCTIONS SAS	C	100,00	C 100,00
SAS BELTER	Fusion	– –	C 100,00
SAS ETABLISSEMENTS E. BLONDEAU	Fusion	– –	C 100,00
SAS FG DÉVELOPPEMENT	Fusion	– –	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	C 100,00
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C	100,00	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00

⁽¹⁾ Évolution de la dénomination légale. Anciennement SAS CHANSON ET CIE JOAILLIERS FABRICANTS.

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
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
GUCCI AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
Belgique			
BALENCIAGA BELGIUM	C	100,00	C 100,00
GUCCI BELGIUM SA	C	100,00	C 100,00
POMELLATO BELGIQUE SARL	Création	C 100,00	- -
SAINT LAURENT BELGIUM	C	100,00	C 100,00
Danemark			
BALENCIAGA DENMARK APS	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS DENMARK AS	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT DENMARK APS	C	100,00	C 100,00
Espagne			
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C	100,00	C 100,00
POMELLATO BOUTIQUES SPAIN SA ⁽²⁾	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
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	Liquidation	- -	C 100,00
GINORI 1735 LIMITED	C	100,00	C 100,00
GUCCI Ltd	C	100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES & JEWELLERY OUTLETS Ltd	Liquidation	- -	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			
BOTTEGA VENETA GREECE SA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS GREECE AE	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT GREECE AE	C	100,00	C 100,00
Hongrie			
GUCCI HUNGARY RETAIL LTD	C	100,00	C 100,00
Irlande			
BALENCIAGA IRELAND LTD	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA IRELAND LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI IRELAND Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT IRELAND LTD	C	100,00	C 100,00

⁽²⁾ Evolution de la dénomination légale. Anciennement DODO SPAIN SA.

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
Italie			
ACCADEMIA DELLA PELLETERIA SRL	C	51,00	C 51,00
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN LOGISTICA SRL	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN ONLINE ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
B.V. ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA ONLINE ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA LOGISTICA SRL	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C	100,00	C 100,00
BRIONI GERMANICS HOLDING SRL	Fusion	-	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
CASTELLANI FASHION S.R.L.	Acquisition	C 40,00	-
CHEM - TEC SRL	C	100,00	C 51,00
COLONNA SpA	C	100,00	C 51,00
CONCERIA 800 SpA	C	100,00	C 51,00
COSTANZO & RIZZETTO SRL	E	45,00	E 45,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C	100,00	C 100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C 100,00
DI REMIGIO & DI DIODORO S.R.L.	C	51,00	C 51,00
DODO RETAIL ITALIA S.R.L.	C	100,00	C 100,00
DODO S.R.L.	Création	C 100,00	-
E-LITE SRL	C	100,00	C 100,00
FALCO PELLAMI SpA	C	100,00	C 51,00
FUTURA SRL	C	77,00	C 77,00
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
GIANANGELI SRL	Acquisition	C 30,00	-
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 LOGISTICA SpA	C	100,00	C 100,00
GUCCI PALAZZO SRL	C	100,00	C 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C	100,00	C 100,00
IL CASTELLO SRL	Acquisition	C 70,00	-
IMMOBILIARE ARMEA SRL	C	100,00	C 100,00
IMMOBILIARE ARNO	C	100,00	C 100,00
K RETAIL 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	100,00	C 51,00
MFI LUXURY S.R.L.	E	30,00	E 30,00
MOOD SRL	E	19,00	E 19,00
NEGOZI RICHARD GINORI SRL	C	100,00	C 100,00
PELLETERIA ALESSANDRA SRL	C	90,00	C 90,00
PIGINI SRL	C	100,00	C 100,00
POMELLATO EUROPA SpA	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
POMELLATO SpA	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI SRL	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
SL LUXURY RETAIL 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
TMLO HOLDING SRL	C	100,00	C 100,00
VALENZA SETTING LAB SRL	Acquisition	100,00	-
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C 100,00
Luxembourg			
GUCCI GULF INVESTMENT SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
KERING PARTICIPATIONS SARL	C	100,00	C 100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
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	100,00	C 100,00
Norvège			
LUXURY GOODS NORWAY AS	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT NORWAY AS	C	100,00	C 100,00
Pays-Bas			
ALEXANDER MCQUEEN (THE NETHERLANDS) BV	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C 100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	51,00	C 51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
Pologne			
SAINT LAURENT POLAND SP. Z.O.O	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS POLAND SP.Z.O.O	Acquisition	100,00	-
Portugal			
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPessoal LDA	C	100,00	C 100,00
GUCCI PORTUGAL UNIPessoal, LDA	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT PORTUGAL SL	C	100,00	C 100,00
République tchèque			
BALENCIAGA 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
Serbie			
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	70,00	C 70,00
LUXURY TANNERY DOO	C	100,00	C 51,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
Suède			
BOTTEGA VENETA SWEDEN AB	C	100,00	C 100,00
GUCCI SWEDEN AB	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT SWEDEN AB	C	100,00	C 100,00
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
BOUCHERON TIMEPIECES SA	C	100,00	C 100,00
BRIONI SWITZERLAND 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
POMELLATO SWITZERLAND S.A.	C	100,00	C 100,00
YSL SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
Aruba			
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C 100,00
Brésil			
BALENCIAGA BRASIL LTDA	C	100,00	C 100,00
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	C 100,00
BALENCIAGA CANADA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C	100,00	C 100,00
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C 100,00
QEELIN CANADA LTD	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.	Fusion	-	C 100,00
BRIONI AMERICA 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 FINANCIAL HOLDING AMERICAS, INC.	C	100,00	C 100,00
GUCCI OSTERIA USA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAIPAN INC	Liquidation	-	C 100,00
GUCCI TRUST	C	100,00	C 100,00
KERING AMERICAS TRADING, LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C 100,00
POMELLATO USA Inc.	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI 1735 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

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
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
BRIONI RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
D ITALIAN CHARMS, S.A. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
Panama			
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C	100,00	C 100,00
République dominicaine			
SAINT LAURENT DOMINICAN REPUBLIC S.A.S.	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
QEELIN 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	C 100,00
BALENCIAGA NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C 100,00
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
DODO (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY LTD	Liquidation	-	C 100,00
GINORI 1735 RETAIL SHANGHAI CO, LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	Liquidation	-	C 100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C 100,00
LUXURY EMOTIONS (SHENZHEN) BUSINESS MANAGEMENT CO., LTD	Liquidation	-	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
DODO 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
POMELLATO PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
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
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
Taiwan			
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
Corée du Sud			
ALEXANDER MCQUEEN KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BRIONI KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
KERING WATCHES & JEWELRY KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
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
YVES SAINT LAURENT INDIA 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
GUCCI OSTERIA JAPAN G.K.	C	100,00	C 100,00
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN JAPAN LIMITED	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI ASIA PACIFIC CO. LTD.	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
Philippines			
LUXURY GOODS PHILIPPINES INC	C	75,00	C 75,00
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	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
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	100,00	C 75,00
GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd	C	98,00	C 98,00
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C	100,00	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
SAINT LAURENT VIETNAM COMPANY LIMITED	Création	C 100,00	- -
Afrique du Sud			
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C 62,00
Arabie saoudite			
ARABIAN LUXURY GOODS TRADING (LLC)	C	75,00	C 75,00
BOTTEGA VENETA ARABIA TRADING LLC	C	75,00	C 75,00
BRIONI MIDDLE EAST GENERAL TRADING LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS ARABIA LTD	C	75,00	C 75,00
SAINT LAURENT ARABIA TRADING LLC	C	75,00	C 75,00
Bahrein			
FLORENCE 1921 WLL	C	49,00	C 49,00
SAINT LAURENT BAHRAIN W.L.L	C	99,90	C 99,90
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
KERING TRADING MIDDLE EAST DWC - LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C	49,00	C 49,00
LUXURY GOODS GULF LLC	C	51,00	C 49,00
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
Maroc			
SAINT LAURENT MOROCCO	Création	C 100,00	- -
Qatar			
APL LUXURY FASHION TRADING WLL.	C	49,00	C 49,00
FASHION LUXURY TRADING LLC	C	49,00	C 49,00
GUCCI QFZ LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	25,50	C 25,50
SAINT LAURENT PARIS LLC	C	24,00	C 24,00
Turquie			
BOTTEGA VENETA TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ	C	100,00	C 100,00
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
KERING EYEWEAR & CORPORATE			
KERING EYEWEAR & KERING BEAUTE			
France			
FONTAINE FRANCE SARL	C	100,00	C 100,00
FRAGRANCES PRODUCTION SARL	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	65,07	C 65,07
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM EUROPE SARL	C	65,07	C 65,07
MYRRH SARL	C	100,00	C 100,00
USINAGE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES S.A.S.	C	65,07	C 65,07
Allemagne			
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM GERMANY, GMBH	C	65,07	C 65,07
Croatie			
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO	C	65,07	C 65,07
Danemark			
LINDBERG APS ⁽³⁾	C	65,07	C 65,07
LINDBERG AS	C	65,07	C 65,07
Espagne			
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM SPAIN, S.L.	C	65,07	C 65,07
Grande-Bretagne			
CHENAL II LTD.	Liquidation	-	C 100,00
FONTAINE LTD.	C	100,00	C 100,00
KERING BEAUTE UK	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	65,07	C 65,07
LAGUNE LTD.	C	100,00	C 100,00
MAUI JIM UK LTD.	C	65,07	C 65,07
THE ORANGE SQUARE COMPANY LTD	C	100,00	C 100,00
Grèce			
KERING EYEWEAR GREECE	Création	C 65,07	-
Italie			
KERING EYEWEAR SpA	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM - ITALY S.R.L.	C	65,07	C 65,07
REALE COMPAGNIA ITALIANA S.P.A	Création	C 100,00	-
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA	C	35,79	C 35,79
Jersey			
CHENAL I LTD.	Liquidation	-	C 100,00
Luxembourg			
FONTAINE LUXEMBOURG SARL	C	100,00	C 100,00
Portugal			
KERING EYEWEAR PORTUGAL UNIPessoal LDA	C	65,07	C 65,07
Suède			
MAUI JIM NORDIC AB	C	65,07	C 65,07
Canada			
INTERNATIONAL COSMETICS & PERFUMES CANADA LTD.	C	100,00	C 100,00
MAUI JIM CANADA ULC	C	65,07	C 65,07

⁽³⁾ Changement de siège social et évolution de la dénomination légale. Anciennement Lindberg SA basée au Luxembourg.

Sociétés	Opération	% d'intérêt			
		31/12/2024		31/12/2023	
États-Unis					
CREED BOUTIQUE BEVERLY HILLS, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE HOUSTON, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE KING OF PRUSSIA, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE LAS VEGAS CRYSTALS, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE LAS VEGAS, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE LLC	C	100,00	C		100,00
CREED BOUTIQUE MIAMI, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE NORTHPARK, LLC	Fusion	-	-	C	100,00
CREED BOUTIQUE VALLEY FAIR LCC	Fusion	-	-	C	100,00
HUIPU CORP.	C	65,07	C		65,07
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES FLO, LLC	C	100,00	C		100,00
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES MAT, LLC	Liquidation	-	-	C	100,00
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES MIZ, LLC	C	100,00	C		100,00
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES, INC.	C	100,00	C		100,00
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	65,07	C		65,07
LINDBERG USA, IINC.	Fusion	-	-	C	65,07
MAUI JIM INC.	C	65,07	C		65,07
MAUI JIM USA, INC.	C	65,07	C		65,07
NILES FISHING COMPANY, LTD.	C	65,07	C		65,07
ZEAL OPTICS, INC.	C	65,07	C		65,07
Mexique					
COSPER INTERNATIONAL S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C		100,00
CREED BOUTIQUE MASARYK S.A DE C.V.	C	100,00	C		100,00
Australie					
A.C.N. 682 948 705 PTY LTD	Création	C	65,07	-	-
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd	C	65,07	C		65,07
MAUI JIM AUSTRALIA PTY, LTD	C	65,07	C		65,07
Grande Chine					
Chine continentale					
FONTAINE (SHANGHAI) INTERNATIONAL TRADE CO., LTD	C	100,00	C		100,00
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C	65,07	C		65,07
LINDBERG SHANGHAI TRADING LTD	Fusion	-	-	C	65,07
MAUI JIM EYEWEAR SELLING (SHANGHAI) CO., LTD	C	65,07	C		65,07
Hong Kong SAR					
FONTAINE HK LTD.	C	100,00	C		100,00
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C	65,07	C		65,07
MAUI JIM ASIA LIMITED	C	65,07	C		65,07
Taiwan					
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C	65,07	C		65,07
Corée du Sud					
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C	65,07	C		65,07
Inde					
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C	65,07	C		65,07
MAUI JIM SUN OPTICS INDIA PRIVATE LIMITED	C	65,07	C		65,07
Japon					
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C	65,07	C		65,07
Malaisie					
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C	65,07	C		65,07
Mexique					
MAUI JIM SUNGLASSES DE MEXICO S DE RL DE CV	C	65,07	C		65,07
Singapour					
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE LTD	C	65,07	C		65,07

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
Afrique du Sud			
MAUI JIM SOUTH AFRICA (PTY) LTD	C	65,07	C 65,07
Émirats arabes unis			
CREED MIDDLE EAST PERFUMES TRADING LLC	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM MIDDLE EAST FZE	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM MIDDLE EAST TRADING L.L.C	C	65,07	C 65,07
CORPORATE			
France			
26 VENDOME SCI	Création	C 100,00	–
56 MONTAIGNE SCI	Création	C 100,00	–
56 MONTAIGNE SNC	C	100,00	C 100,00
CASTIGLIONE 12-14 SCI	C	100,00	C 100,00
DISCODIS SAS	Fusion	–	C 100,00
GG FRANCE 13 SAS	C	100,00	C 100,00
GG FRANCE 14 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 1 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 2 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 3 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 4 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 5 SAS	C	100,00	C 100,00
KERING BEAUTE SAS	C	100,00	C 100,00
KERING FINANCE SNC	C	100,00	C 100,00
KERING FRANCE 1	C	100,00	C 100,00
KERING FRANCE 2 SAS	Création	C 100,00	–
KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS	C	100,00	C 100,00
KERING LEATHER INNOVATION LAB SAS	Consolidation	C 100,00	–
KERING SIGNATURE	C	100,00	C 100,00
KERING STUDIO	Consolidation	C 100,00	–
KERING TALENT AND LEARNING	Consolidation	C 100,00	–
KERING VENTURE SAS	C	100,00	C 100,00
LYSITHEE SAS	Création	C 100,00	–
MATIERE PREMIERE	Acquisition	E 20,00	–
MONTAIGNE 35 - 37 SCI	C	100,00	C 100,00
PASIPHAE SCI	Création	C 100,00	–
SOCIETE CIVILE KERING CAPITAL	C	100,00	C 100,00
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
NEVER GIVE UP INVESTMENTI S.R.L.	C	50,98	C 50,74
Luxembourg			
E-KERING LUX SA	C	100,00	C 100,00
KERING RE	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
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 INVESTMENT EUROPE 2 BV	Création C	100,00	- -
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C	100,00	C 100,00
KERNIC-MET BV	C	100,00	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	Fusion -	-	C 51,00
Brésil			
KERING BRASIL SERVICOS ADMINISTRATIVOS LTDA	C	100,00	C 100,00
Canada			
KERING CANADA SERVICES INC	C	100,00	C 100,00
États-Unis			
717 FIFTH AVE, LLC	Acquisition C	100,00	- -
KERING AMERICAS Inc.	C	100,00	C 100,00
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 du sud			
KERING KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
Japon			
KERING JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd	C	100,00	C 100,00
YUGEN KAISHA GUCCI	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
Thaïland			
KERING (THAILAND) LIMITED	Création C	100,00	- -
Émirats arabes unis			
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C	100,00	C 100,00

2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KERING SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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 11, 12 et 33.12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits dans le bilan consolidé pour une valeur nette comptable de respectivement 6 277 millions d'euros et 8 366 millions d'euros, soit respectivement 14,5% et 19,3% du total du bilan consolidé.

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère.

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat.

Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas conduit à comptabiliser de perte de valeur en 2024.

Compte tenu du poids des écarts d'acquisition et des marques dans le bilan consolidé au 31 décembre 2024 et des incertitudes inhérentes à certaines hypothèses, notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons procédé à un examen critique de la méthodologie appliquée par le Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nos travaux ont consisté, pour les UGT exposées à un risque de perte de valeur, à :

- Examiner les éléments composant la valeur comptable des UGT auxquelles les écarts d'acquisition et marques sont rattachés par le Groupe ;
- Apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des hypothèses de la Direction et des environnements économiques dans lesquels le Groupe opère ;
- Apprécier la cohérence du taux de croissance long terme retenu pour les flux projetés avec des analyses externes ;
- Apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés, avec l'aide de nos experts en évaluation ;
- Comparer les projections de flux de trésorerie réalisées au cours de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ;
- Réaliser des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à une variation raisonnable du taux de croissance long terme et des taux d'actualisation retenus par la Direction ;
- S'assurer que les notes 11 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

Évaluation de la dépréciation des stocks

Notes 17 et 33.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque identifié

Les stocks figurent dans le bilan consolidé au 31 décembre 2024 pour un montant net de 3 992 millions d'euros, représentant 9,2 % du total actif, dont 1 467 millions d'euros de provisions pour dépréciation.

Comme indiqué dans la note 33.18 de l'annexe aux comptes consolidés, le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe.

Une dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.

Compte tenu du caractère significatif du montant des stocks dans le bilan consolidé au 31 décembre 2024 et du degré de jugement inhérent à certaines hypothèses relatives à l'écoulement ou l'obsolescence qui sous-tendent l'évaluation de la dépréciation des stocks, nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- Apprécier les méthodes utilisées pour l'évaluation de la dépréciation des stocks ;
- Examiner les données et les hypothèses retenues par la Direction pour déprécier les stocks au regard de leurs perspectives d'écoulement et de leur ancienneté ;
- Évaluer la cohérence des taux de dépréciation retenus par comparaison avec d'autres acteurs des secteurs d'activité du Groupe.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 Président-Directeur général. 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 l'assemblée générale du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 28 avril 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 31^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 3^e 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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicté Margerin

3 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

3.1 Bilan actif aux 31 décembre 2024 et 2023

	Notes	2024		2023
		Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Actif immobilisé				Valeur nette
Titres de participation		16 536	(1 660)	13 877
Autres immobilisations financières		1 448	(151)	1 418
Total des immobilisations financières	3	17 984	(1 811)	15 295
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	783	(354)	429
Total de l'actif immobilisé		18 767	(2 165)	15 719
Actif circulant				
Créances ⁽¹⁾	5	355	(1)	354
Valeurs mobilières de placement	6	121	(21)	100
Disponibilités ⁽¹⁾	6	3 268	0	3 268
Total de l'actif circulant		3 744	(22)	3 722
ACTIF		22 511	(2 187)	18 458
⁽¹⁾ Dont concernant les entreprises liées :				3 469
				2 393

3.2 Bilan passif aux 31 décembre 2024 et 2023

	Notes	2024	2023
<i>(en millions d'euros)</i>			
Capitaux propres			
Capital social		494	494
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 381	1 381
Réserves	7	1 345	1 345
Report à nouveau		2 875	2 427
Résultat de l'exercice		1 413	1 855
Total des capitaux propres		7 508	7 502
Provisions	8	258	66
Dettes			
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	9.1	11 907	9 852
Autres dettes financières ⁽¹⁾⁽²⁾	9.1	173	130
Autres dettes ⁽²⁾	10	478	908
Total des dettes		12 558	10 890
PASSIF		20 324	18 458
⁽¹⁾ Dont à plus d'un an :		10 407	9 351
⁽²⁾ Dont concernant les entreprises liées :		127	153

3.3 Compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 2023

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
Produits d'exploitation		676	653
Charges d'exploitation		(753)	(718)
Résultat d'exploitation	12	(77)	(64)
Dividendes		1 966	1 888
Autres produits et charges financiers		(280)	(110)
Résultat financier	13	1 686	1 778
Résultat courant avant impôt		1 609	1 714
Résultat exceptionnel	14	(275)	63
Participation des salariés		(7)	(8)
Impôt sur le résultat	15	86	86
Résultat net de l'exercice		1 413	1 855

3.4 Tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 2023

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Dividendes encaissés	1 966	1 888
Charges d'intérêts sur dettes financières	(294)	(148)
Impôts sur le résultat reçus/(payés)	66	189
Autres	181	33
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'exploitation	1 919	1 962
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(114)	(122)
Variation des immobilisations financières	(1 031)	(5 041)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 145)	(5 163)
Variations nettes des dettes financières	2 085	5 674
Augmentations de capital	-	0
Dividendes versés par Kering	(1 716)	(1 712)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	369	3 962
Variation de trésorerie	1 143	761
Trésorerie d'ouverture	2 126	1 365
Trésorerie de clôture	3 268	2 126

3.5 Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2022	124 070 778	496	1 711	3 930	1 552	7 689
Affectation résultat 2022	-	-	-	1 552	(1 552)	-
Dividendes versés	-	-	-	(1 154)	-	(1 154)
Acompte sur dividendes	-	-	-	(555)	-	(555)
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-
Réduction de capital	(650 000)	(2)	(330)	-	-	(332)
Actionnariat salarié	-	-	-	-	-	-
Annulation des titres	-	-	-	-	-	-
Variations des provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
Résultat 2023	-	-	-	-	1 855	1 855
Au 31 décembre 2023	123 420 778	494	1 381	3 772	1 855	7 502
Affectation résultat 2023	-	-	-	1 855	(1 855)	-
Dividendes versés	-	-	-	(1 160)	-	(1 160)
Acompte sur dividendes	-	-	-	(247)	-	(247)
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-
Réduction de capital	-	-	-	-	-	-
Actionnariat salarié	-	-	-	-	-	-
Annulation des titres	-	-	-	-	-	-
Variations des provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
Résultat 2024	-	-	-	-	1 413	1 413
Au 31 décembre 2024	123 420 778	494	1 381	4 220	1 413	7 508

Le capital de Kering au 31 décembre 2024 est composé de 123 420 778 actions de 4,00€.

3.6 Annexe comptable

NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le 5 mars 2024, Kering a réalisé une première émission obligataire pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 1 milliard d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 3,375 %, et une tranche de 750 millions d'euros à 12 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le 8 avril 2024, Kering a remboursé un emprunt obligataire en euros arrivant à échéance pour un montant de 500 millions d'euros.

Le 14 novembre 2024, Kering a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros à 10 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Ces émissions s'inscrivent dans le cadre d'une gestion active de la liquidité du Groupe et concourt à l'accroissement de sa flexibilité financière.

Kering a signé le 18 juillet 2024 une nouvelle ligne de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, ayant une maturité en juillet 2029, et qui intègre deux options d'extension d'une année chacune. Cette nouvelle facilité remplace le crédit syndiqué existant de 2,385 milliards d'euros, qui a été annulé le même jour.

NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'ANC.

2.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, qui inclut toutes les dépenses pouvant leur être directement attribuées et qui sont nécessaires à leur fonctionnement ou leur mise en production. Les amortissements 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
Meublier de bureau	10 ans

2.2 Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

La Société comptabilise les frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation, conformément à la méthode de référence prévue par le PCG.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'inventaire pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'inventaire est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif réestimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

Une provision pour risques et charges peut être constatée si besoin pour couvrir la situation nette négative de la filiale.

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.

Les actions propres sont valorisées selon la méthode Premier entré-Premier sorti (FIFO).

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.

Les actions propres sont valorisées selon la méthode Premier entré-premier sorti (FIFO).

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers *prorata temporis* au titre de l'exercice.

2.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est reconnu au compte de résultat au moment du dénouement de l'élément couvert.

2.6 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital - Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt.

2.7 Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité. Les provisions pour risques et charges concernent principalement des risques et litiges de nature financière ou sociale.

Elles comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2013-02 de l'ANC.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Kering applique l'avis CNC n° 2008-17 du 6 novembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

2.8 Intégration fiscale

Kering a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés, calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par Kering S.A., société mère du Groupe intégré.

NOTE 3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2023	Augmentation	Diminution	Reclassement/ TUP	Au 31/12/2024
Valeurs brutes					
Titres de participation	15 533	1 304	-	(300)	16 536
Kering Holland NV ⁽¹⁾	12 898	1 278	-	-	14 176
Mali de fusion Marothi ⁽²⁾	344	-	-	-	344
Redcats	1 777	-	-	-	1 777
Discodis ⁽³⁾	300	-	-	(300)	-
Yves Saint Laurent SAS	157	-	-	-	157
Autres	57	25	-	-	82
Autres immobilisations financières	1 541	262	(355)	-	1 448
Actions propres (contrat de liquidités)	3	198	(201)	-	-
Actions propres (pour annulation)	-	-	-	-	-
Actions propres (programme de rachat)	374	7	(111)	-	270
Puma	19	-	(19)	-	-
Mali de fusion Sapardis	1	-	(1)	-	-
Participation dans des fonds	14	-	-	-	14
Prêts et intérêts courus sur prêts ⁽⁴⁾	1 106	57	-	-	1 163
Dépôts et cautionnement	1	-	-	-	1
Autres	23	-	(23)	-	-
Valeurs brutes	17 074	1 565	(355)	(300)	17 984
Dépréciations					
Titres de participation	(1 656)	(9)	5	-	(1 660)
Redcats	(1 649)	-	5	-	(1 644)
Immo France 1	-	(9)	-	-	(9)
Autres titres	(7)	-	-	-	(7)
Autres immobilisations financières	(123)	(51)	23	-	(151)
Actions propres	(100)	(51)	-	-	(151)
Participation dans des fonds	-	-	-	-	-
Autres	(23)	-	23	-	-
Dépréciations	(1 779)	(60)	28	-	(1 811)
VALEURS NETTES	15 295				16 173

⁽¹⁾ Augmentation de capital de Kering Holland NV dans le cadre du financement de l'acquisition de l'immeuble à Milan.

⁽²⁾ Le mali de fusion financière Marothi est alloué aux titres de participation KHNV. L'évolution des actifs sous-jacents n'a pas nécessité la comptabilisation d'une dépréciation.

⁽³⁾ Discodis a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en 2024 qui a eu pour effet de générer un boni de fusion de 20,4 M€ enregistré en résultat financier.

⁽⁴⁾ Les prêts comprennent en 2024 un prêt de 200 millions de dollars américains et deux prêts de 400 millions de livres sterling vis-à-vis de Kering Finance.

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2024, le Groupe a procédé à l'acquisition de 647 706 titres et à la cession de 654 456 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 2024.

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Un avenant à ce contrat

est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1^{er} juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

Dans le cadre du contrat de liquidité, Kering ne détient plus de titres au 31 décembre 2024 et détenait 6 750 titres au 31 décembre 2023.

Programme de rachat d'actions

Le Programme de Rachat d'Actions a été finalisé le 15 décembre 2022. Entre le 25 août 2021 et le 15 décembre 2022, la Société a ainsi racheté 2,6 millions d'actions. Parmi ces actions rachetées, 1,7 millions d'actions ont d'ores et déjà été annulées.

NOTE 4 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Amortissements		31/12/2024	31/12/2023
	Brut	et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	732	(327)	405	398
Immobilisations corporelles	51	(27)	24	26

Tableau de mouvement des immobilisations

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 ^{er} janvier	Acquisitions	Cessions/ mises au rebut	Amortissements	Reprises d'amortissements	Valeur nette au 31 décembre
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	398	112	-	(105)	-	405
Immobilisations corporelles	26	2	-	(4)	-	24
TOTAL	424	114	-	(109)	-	429

(1) Les acquisitions de l'exercice concernent principalement des projets informatiques pour le groupe

NOTE 5 – CRÉANCES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Comptes courants d'intégration fiscale	7	19
État - Impôt sur les bénéfices	48	147
Clients groupe	172	226
Primes d'émissions sur obligations	39	34
Divers	68	65
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	20	25
TOTAL	354	516
Dont concernant les entreprises liées :	201	267

⁽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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Actions propres attribuées	48	73
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	26	-
SICAV	26	23
Valeurs mobilières de placement	100	96
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	-	-
Comptes courants de trésorerie	3 268	2 126
Disponibilités	3 268	2 126
TRÉSORERIE DÉBITRICE	3 368	2 222
Dont concernant les entreprises liées :	3 268	2 126

Les dépôts bancaires comprennent des certificats de dépôts, des comptes et dépôts à terme de moins de trois mois.

NOTE 7 – RÉSERVES

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Réserve légale	51	51
Réserves réglementées	1 294	1 294
Autres réserves	-	-
Réserves	1 345	1 345
Provisions réglementées	-	-
TOTAL	1 345	1 345

NOTE 8 – PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2024
Litiges et contentieux	-	-	-	-	-
Risques filiales	14	195	-	-	209
Engagements de retraite, IFC et assimilés	11	2	(1)	-	12
Plan d'attribution d'actions	39	23	(27)	-	35
Risque de change	2	1	-	(1)	2
TOTAL	66	221	(28)	(1)	258
dont :					
exploitation		1	(1)	(1)	
financier		2	-	(1)	
exceptionnel		219	(27)	-	

Les principes comptables relatifs aux provisions pour risques filiales sont décrits à la note 2.2.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 3,75 % en 2024 contre 4,5 % en 2023 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 2,50 %.

8.1 Attributions gratuites d'actions

Date d'assemblée générale	25/4/2024
Date d'attribution par le Conseil d'administration	2/10/2024
Attributions provisoires au 01/01/2024	107 818
Attributions provisoires de la période	142 969
Attributions devenues caduques en 2024	(35 327)
Attributions définitives en 2024	(14 762)
Attributions provisoires au 31/12/2024 (en nombre d'actions)	200 698
Montant du passif au bilan (en euros)	35 751 285

La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2024 est de 237,24 euros.

NOTE 9 – DETTES FINANCIÈRES

Emprunts obligataires

Émissions obligataires en euros

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2024	31/12/2023
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	8/4/2024	-	500
Emprunt obligataire ⁽²⁾	Fixe 1,60 %	16/4/2015	-	16/4/2035	50	50
Emprunt obligataire ⁽³⁾	Fixe 1,25 %	10/5/2016	-	10/5/2026	500	500
Emprunt obligataire ⁽⁴⁾	Fixe 1,50 %	5/4/2017	-	5/4/2027	300	300
Emprunt obligataire ⁽⁵⁾	Fixe 0,75 %	13/5/2020	-	13/5/2028	600	600
Emprunt obligataire ⁽⁶⁾	Fixe 1,25 %	5/5/2022	-	5/5/2025	750	750
Emprunt obligataire ⁽⁷⁾	Fixe 1,875 %	5/5/2022	-	5/5/2030	750	750
Emprunt obligataire ⁽⁸⁾	Fixe 3,25 %	27/2/2023	-	27/2/2029	750	750
Emprunt obligataire ⁽⁹⁾	Fixe 3,375 %	27/2/2023	-	27/2/2033	750	750
Emprunt obligataire ⁽¹⁰⁾	Fixe 3,75 %	5/9/2023	-	5/9/2025	750	750
Emprunt obligataire ⁽¹¹⁾	Fixe 3,625 %	5/9/2023	-	5/9/2027	750	750
Emprunt obligataire ⁽¹²⁾	Fixe 3,625 %	5/9/2023	-	5/9/2031	1 000	1 000
Emprunt obligataire ⁽¹³⁾	Fixe 3,875 %	5/9/2023	-	5/9/2035	1 300	1 300
Emprunt obligataire ⁽¹⁴⁾	Fixe 3,375 % et 3,625%	5/3/2024	-	3/5/2032 & 3/5/2036	1 750	-
Emprunt obligataire ⁽¹⁵⁾	Fixe 3,625%	14/11/2024	-	14/11/2034	750	-

⁽¹⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

⁽²⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire 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.

⁽³⁾ 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.

⁽⁴⁾ 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.

⁽⁵⁾ 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.

⁽⁶⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 mai 2022, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 mai 2025.

⁽⁷⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 mai 2022, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 mai 2030.

⁽⁸⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 27 février 2023, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 27 février 2029.

⁽⁹⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 27 février 2023, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 27 février 2033.

⁽¹⁰⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 septembre 2023, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 septembre 2025.

⁽¹¹⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 septembre 2023, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 septembre 2027.

⁽¹²⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 septembre 2023, représenté par 10 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 septembre 2031.

⁽¹³⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 septembre 2023, représenté par 13 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 septembre 2035.

⁽¹⁴⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 mars 2024, représenté par 17 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 mars 2036.

⁽¹⁵⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 14 novembre 2024, représenté par 7 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 14 novembre 2034.

Émissions obligataires en dollars américains

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2024	31/12/2023
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	Fixe 3,639 %	27/5/2022	-	27/5/2027	193	181

⁽¹⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 27 mai 2022, représenté par 200 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 200 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 27 mai 2027.

Émissions obligataires en livres sterling

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2024	31/12/2023
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	Fixe 5,125 %	23/11/2023	-	23/11/2026	482	460
Emprunt obligataire ⁽²⁾	Fixe 5 %	23/11/2023	-	23/11/2032	482	460

⁽¹⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 novembre 2023, représenté par 4 000 obligations de 100 000 livres sterling nominal dans le cadre du programme EMTN soit 400 millions de livres sterling.
Remboursement : en totalité le 23 novembre 2026.

⁽²⁾ Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 novembre 2023, représenté par 4 000 obligations de 100 000 livres sterling nominal dans le cadre du programme EMTN soit 400 millions de livres sterling.
Remboursement : en totalité le 23 novembre 2032.

Les emprunts obligataires émis de 2014 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

9.1 Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires	11 907	9 852
Intérêts sur emprunts obligataires	173	130
Concours bancaires courants	0	0
Autres dettes financières	173	130
TOTAL	12 080	9 982
Dont concernant les entreprises liées :	0	0

Aux 31 décembre 2024 et 2023, 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)	31/12/2024	31/12/2023
À moins d'un an	1 673	631
À plus d'un an et à moins de cinq ans	3 575	4 291
À plus de cinq ans	6 832	5 060
TOTAL	12 080	9 982

9.3 Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes financières	12 080	9 982
Disponibilités	(3 268)	(2 126)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 812	7 856

NOTE 10 – AUTRES DETTES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Comptes courants d'intégration fiscale	45	175
Dividendes à payer	247	556
Dettes fiscales et sociales	47	60
Divers ⁽¹⁾	139	117
TOTAL	478	908
Dont concernant les entreprises liées :	127	153

⁽¹⁾ La dette diverse inclut principalement des dettes envers le Groupe à hauteur de 46,3 M€.

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'intérêt adossés à certains emprunts.

Au 31 décembre 2024, il n'y avait aucun instrument financier de couverture de taux.

11.2 Autres engagements hors bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Avals et cautions en faveur :		
• des entreprises liées	320	355
• des tiers hors-groupe ⁽¹⁾	333	338
Avals et cautions	653	693

⁽¹⁾ dont 238m€ d'engagements de loyers en 2024.

11.3 Autres engagements en faveur de Kering

Au 31 décembre 2024, Kering SA dispose de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non mobilisées et ayant une maturité résiduelle de plus d'un an en date d'arrêt.

NOTE 12 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Redevances Groupe	207	200
Revenus des immobilisations	6	10
Autres produits ⁽¹⁾	464	444
Loyers et charges locatives	(48)	(40)
Charges de personnel et charges sociales	(117)	(136)
Charges de management fees	(71)	(67)
Autres charges externes ⁽²⁾	(513)	(469)
Impôts et taxes	(5)	(6)
TOTAL	(77)	(64)
Dont jetons de présence :	(1)	(1)

⁽¹⁾ Les autres produits sont composés essentiellement de prestations informatiques.

⁽²⁾ Les autres charges externes sont composées essentiellement de prestations informatiques.

NOTE 13 – RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Frais financiers nets	(280)	(110)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(200)	(152)
Autres produits et frais financiers	(80)	42
Dividendes	1 966	1 888
Kering Holland NV	1 950	1 870
Kering Finance	10	0
YSL Couture	6	15
Divers	0	3
TOTAL	1 686	1 778
Dont concernant les entreprises liées :		
Dividendes	1 966	1 885

NOTE 14 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Résultat sur cessions/mises en rebut d'immobilisations opérationnelles	0	0
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(268)	55
Litiges, contentieux et restructuration	(1)	(1)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(6)	9
TOTAL	(275)	63

Le résultat exceptionnel 2024 s'explique principalement par des dépréciations nettes de titres pour 191 M€ ainsi que 81,7 M€ de pertes sur les actions propres.

NOTE 15 – VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Impôt sur résultat courant et participation des salariés	4	38
Impôt imputable au résultat exceptionnel	—	41
	4	79
Impôt sur exercices antérieurs	(4)	(10)
Incidence de l'intégration fiscale	86	17
TOTAL	86	86

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1^{er} 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 43 sociétés en 2024 versus 36 en 2023.

NOTE 16 – ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

(en millions d'euros)

Allègement de la dette future d'impôts	
Indemnités de fin de carrière	0,1
Accroissement de la dette future d'impôts	
Participation des salariés	0,5
TOTAL	(0,4)

NOTE 17 – AUTRES INFORMATIONS

17.1 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2024 s'élève à 641 personnes contre 745 par rapport à l'exercice précédent, il se compose de 568 cadres et 73 employés.

17.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés		PwC	
	2024	2023	2024	2023
Certification des comptes individuels et consolidés	1 028	866	727	666
Honoraires de durabilité	398	—	398	—
Missions et prestations autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	118	407	57	32
TOTAL	1 544	1 273	1 182	698

⁽¹⁾ Les missions et prestations autres que la certification des comptes fournies par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constituées de lettres de confort.

17.3 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2024, le montant des rémunérations allouées (versées ou provisionnées) aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'aux membres du Comité exécutif salariés de Kering SA s'élève à 18,6 millions d'euros, contre 20,1 millions d'euros en 2023.

17.4 Société consolidante

La société Kering établit des comptes consolidés et est contrôlée par Artémis qui détient 42,34 % de son capital et 59,34 % des droits de vote. Artémis 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 5,8 millions d'euros en 2024 (6,7 millions d'euros en 2023).

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elles ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R. 183-198 11 du Code du Commerce.

NOTE 18 – ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

A la suite à la décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2024, Kering SA a payé un acompte sur dividende de 2 euros par action le 16 janvier 2025 sur les positions arrêtées le 15 janvier 2025 au soir.

Le 15 janvier 2025, Kering et Ardian ont annoncé la signature d'un accord d'investissement concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris. Ce portefeuille, détenu par des filiales de Kering SA, comprend l'Hôtel de Nocé, situé au 26, place Vendôme, et deux immeubles situés au 35-37 et au 56, avenue Montaigne.

Kering apportera ces actifs dans une joint-venture nouvellement créée dont Kering SA sera actionnaire. Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, détiendra une participation de 60 % dans ce portefeuille immobilier unique tandis que Kering conservera les 40 % restants. Kering recevra en contrepartie un montant net de 837 millions d'euros.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de la stratégie immobilière sélective de Kering, visant à sécuriser des emplacements exceptionnels à long terme pour ses Maisons dans les quartiers les plus emblématiques au monde pour le secteur du luxe.

L'opération devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions usuelles en matière de transactions immobilières.

3.7 Autres informations

Filiales et participations au 31 décembre 2024

		Capital			Valeur comptable des titres détenus (en euros)		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
		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu	Brut	Net					
<i>(en milliers d'euros)</i>											
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS											
A - Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital											
Kering Leather Lab	France	12 000	(11)	100,00	12 000	12 000				161	
Kering Holland NV	Pays-Bas	108 312 ⁽¹⁾	7 638 703 ⁽¹⁾	100,00	14 520 557 ⁽³⁾	14 520 557 ⁽³⁾				2 981 341 ⁽¹⁾	1 950 000
Kering International ⁽²⁾	Royaume-Uni	14 384 ⁽¹⁾	3 384 ⁽¹⁾	100,00	14 773	14 773		3 952 ⁽¹⁾		700 ⁽¹⁾	
Kering Studio	France	380	(74)	100,00	6 510	297				10	
Immo France 1	France	8 999	(3 769)	100,00	8 999	0				(196 322)	
Redcats	France	401	127 068	100,00	1 776 645	131 969				4 500	
Kering Capital	France	20 710	47 297	100,00	20 475	20 475				885	
Lisythée	France	20	0	100,00	20	20				0	
Sous-Total					16 359 978	14 700 089					
B - Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital											
Climat fund for nature	France	9 980 ⁽¹⁾	⁽¹⁾	49,99 ⁽⁴⁾	18 078	18 078				(179) ⁽¹⁾	
Yves St Laurent	France	123 811 ⁽¹⁾	147 432 ⁽¹⁾	2,86	157 232	157 232		1 678 202 ⁽¹⁾		370 253 ⁽¹⁾	5 704
Sous-Total					175 311	175 311					
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX											
A - Filiales non reprises au paragraphe I											
Filiales françaises					865	440					
Filiales étrangères											
B - Participations non reprises au paragraphe I											
Participations françaises											
Participations étrangères											
TOTAL					16 536 153	14 875 839					

⁽¹⁾ Comptes au 31/12/2023.

⁽²⁾ Cours devise GBP au 31/12/2023.

⁽³⁾ Dont mali de fusion Financière Marothi : 344 066 milliers d'euros.

⁽⁴⁾ Ce % est valable au 31/12/2024 en l'état des appels de fonds réalisés à date.

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	366					170	482					241
Montant total des factures concernées HT	35 302 684	-194 805	496 145	90 506	864 502	1 256 348	153 684 691	173 706	26 041	2 810 234	4 140 964	7 150 945
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	6,81 %	(0,04 %)	0,10	0,02 %	0,17 %	0,24 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							23,00 %	-	- %	0,43 %	0,63 %	1,09 %
(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

	2024	2023	2022	2021	2020
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	493 683 112	493 683 112	496 283 112	498 771 664	500 071 664
Nombre d'actions ordinaires existantes	123 420 778	123 420 778	124 070 778	124 692 916	125 017 916
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	0	0	0	0	0
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	226 896	227 789	248 861	193 582	191 417
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 131 898	1 902 496	1 661 129	2 522 667	2 035 513
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	85 596	86 441	48 000	231 694	83 711
Participation des salariés due au titre de l'exercice	6 604	7 617	8 589	7 098	1 292
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 412 591	1 855 171	1 552 045	2 769 080	2 079 582
Résultat distribué	740 525 ⁽¹⁾	1 727 891	1 736 991	1 371 622	1 000 143
Données par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	9,17	15,41	13,39	20,23	16,28
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	11,45	15,03	12,51	22,21	16,63
Dividende :		0,00	0,00	0,00	0,00
dividende net attribué à chaque action ⁽²⁾	6,00 ⁽¹⁾	14,00	14,00	12,00	8,00
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	641	745	618	536	493
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	63 699	67 017	56 877	60 030	76 731
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, oeuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	42 512	40 235	41 742	36 828	38 490

⁽¹⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Dont 2 € versé au titre d'acompte sur dividende le 16 janvier 2025.

⁽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 2024

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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.

Évaluation des titres de participation

Notes 2.2, 3 et 8 de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Notre réponse

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2024 pour un montant brut de 16 536 millions d'euros et une valeur nette de 14 876 millions d'euros, représentent le poste le plus important du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 2.2 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. Une provision complémentaire est constituée en cas de capitaux propres négatifs.

Les notes 3 et 8 de l'annexe aux comptes annuels présentent les impacts suivants reconnus sur l'exercice : dotation nette aux provisions pour dépréciation des titres de participation pour 4 millions d'euros et dotation aux provisions pour risques filiales (situation nette négative) pour 195 millions d'euros.

Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au bilan et du recours à des estimations et hypothèses pour déterminer la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et 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 Président-Directeur général.

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 l'assemblée générale du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 28 avril 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 31^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 3^e 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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

5 - RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale. Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A.S

Aux termes d'une convention d'assistance en date du 27 septembre 1993 entre les sociétés Kering S.A. et Artémis S.A.S. (étant précisé que cette société a été transformée de société anonyme en société par actions simplifiée le 23 juillet 2018), la société Artémis S.A.S. met à disposition et réalise pour le compte de Kering S.A. des missions d'étude et de conseil portant sur :

- La stratégie et le développement du groupe Kering S.A. et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- La fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de la société Kering S.A. a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxe, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de Kering S.A., votre Conseil d'administration a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de la société Kering S.A. procède, en plus de son examen annuel habituel de la réalité et de la consistance de cette assistance fournie par Artémis S.A.S. à Kering S.A., à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable, compte tenu des facilités procurées et des économies de moyen réalisées dans l'intérêt commun.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa séance du 5 février 2025, a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2024, 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 10 février 2025 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 5 840 milliers d'euros hors taxes au cours de l'exercice 2024, 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. ;
- Madame Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de la société Financière Pinault S.C.A., Administratrice de la société Kering S.A. et Directrice générale déléguée de la société Artémis S.A.S.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025
Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin



CHAPITRE 7

Informations investisseurs

1 - Capital	414	2 - Actionnariat	418
1.1 Capital social	414	2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	418
1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales	414	2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires	419
1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	415	2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2024 (chiffres arrondis)	420
1.4 Participation des salariés au capital de la Société	416	2.4 Marché des titres de Kering	420
1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société	416	2.5 L'action Kering	421
1.6 Nantissements d'actions	417	2.6 Politique de Communication financière et relations avec nos parties prenantes	423
1.7 Pactes et conventions	417		

1 - CAPITAL

1.1 Capital social

Capital social au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élevait à 493 683 112 euros divisé en 123 420 778 actions⁽¹⁾ de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote exerçables était à la même date de 175 885 760 (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote).

Au 31 décembre 2024, à la connaissance de la Société :

- les administrateurs détenaient directement 0,03 % du capital représentant 0,04 % des droits de vote (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote) ;
- la Société détenait directement 819 085 de ses propres actions, aucune 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)
2024	—	—	—	493 683 112 €	123 420 778	176 704 845
2023	Réduction de capital par annulation d'actions	330 014 575 €	2 600 000 €	493 683 112 €	123 420 778	176 571 983
2022	Réduction de capital par annulation d'actions	379 393 989 €	2 900 000 €	496 283 112 €	124 070 778	177 000 210
	Augmentation de capital réservée aux salariés	38 264 850 €	411 448 €	—	—	—

⁽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 25 avril 2024, par sa 17^e résolution, a autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de 18 mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 700 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social. Cette autorisation a privée d'effet pour sa fraction non utilisée l'autorisation qui avait été donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 27 avril 2023 aux termes de sa 9^e résolution.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 24 avril 2025 de renouveler cette autorisation à l'identique, en vue notamment d'annuler des titres propres, d'attribuer des actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions ou d'options d'achat d'actions, d'assurer la liquidité et d'animer le titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité ou de conserver des actions et le cas échéant de les céder, transférer ou les échanger dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1^{er} juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

Durant l'exercice 2024, 647 706 actions ont été acquises pour un montant de 198 millions d'euros, soit un cours moyen de 305,06 euros par action, et 654 456 actions ont été vendues pour un montant de 200 millions d'euros, soit un cours moyen de 306,04 euros par action. Au 31 décembre 2024, Kering ne détenait aucune action au titre de ce contrat. Entre le 1^{er} janvier 2025 et le 10 février 2025, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a procédé au rachat de 73 175 actions au cours moyen de 243,19 euros par action, et à la cession de 73 175 actions au cours moyen de 243,11 euros par action.

Programme de rachat d'actions

Aucune opération n'a été réalisée dans le cadre du programme de rachat en 2024, en dehors du contrat de liquidité en vigueur (voir ci-dessus).

⁽¹⁾ Le rapprochement du nombre d'actions en circulation est détaillé dans le chapitre 6 (Comptes annuels de la société Kering SA, 3.5 - Variation des capitaux propres).

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 2024

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 et du 25 avril 2024, 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 droit préférentiel de souscription				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances	27 avril 2023 (11 ^e)	26 mois (juin 2025)	200 ⁽¹⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	27 avril 2023 (12 ^e)	26 mois (juin 2025)	200 ⁽²⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social sans droit préférentiel de souscription				
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 et/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	27 avril 2023 (13 ^e)	26 mois (juin 2025)	50 ⁽³⁾	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 et/ou à terme à des titres de capital ou à des titres de créances	27 avril 2023 (14 ^e)	26 mois (juin 2025)	50 ^{(4) (5)}	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	27 avril 2023 (15 ^e)	26 mois (juin 2025)	5 % du capital social par an ⁽³⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	27 avril 2023 (17 ^e)	26 mois (juin 2025)	10 % du capital social ⁽⁵⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription				
Augmentation du nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital de l'émission initiale avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale	27 avril 2023 (16 ^e)	26 mois (juin 2025)	15 % du montant de l'émission initiale ^{(3) (6)}	Non utilisée
Attribution gratuite d'actions de performance				
Attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre au profit des salariés et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe	25 avril 2024 (18 ^e)	38 mois (juin 2027)	1 % du capital social	Utilisée (voir ci-dessous)
Augmentations de capital réservées aux salariés				
Augmentation de capital réservée aux salariés, anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	25 avril 2024 (19 ^e)	26 mois (juin 2026)	0,5 % du capital social ⁽⁷⁾	Non utilisée
Augmentation de capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France	25 avril 2024 (20 ^e)	18 mois (octobre 2025)	0,5 % du capital social ⁽⁷⁾	Non utilisée
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	27 avril 2023 (10 ^e)	24 mois (avril 2025)	10 % du capital social par période de 24 mois	Utilisée (voir ci-dessous)

(1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence conférées par les 11^e, 13^e, 14^e, 15^e, 16^e et 17^e résolutions de l'Assemblée générale du 27 avril 2023. Le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'impute sur ce plafond global.

(2) Ce montant ne peut excéder le plafond global de 200 millions d'euros fixé par la 11^e résolution de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé par la 11^e résolution de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

(4) Limité par l'article L. 225-136 du Code de commerce à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

(5) Ce montant s'impute sur le plafond global de 200 millions d'euros et le sous-plafond de 50 millions d'euros fixés par les 11^e et 13^e résolutions de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

(6) Limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 11^e, 13^e et 14^e résolutions et sous réserve du plafond prévu dans les résolutions en application desquelles l'émission est décidée ainsi que du plafond global fixé par la 11^e résolution de l'Assemblée générale du 27 avril 2023.

(7) Plafond commun aux augmentations de capital réalisées en vertu des 19^e et 20^e résolutions de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale du 27 avril 2023 en sa 10^e résolution, le Président-Directeur général, agissant sur délégation du Conseil d'administration de la Société, a procédé le 31 octobre 2023 à une réduction du capital social d'un montant nominal de 2 600 000 euros par annulation de 650 000 actions autodétenues au titre de la quatrième et dernière tranche du programme de rachat d'actions annoncé le 15 août 2021 et finalisé le 15 décembre 2022, le capital étant ainsi ramené à 493 683 112 euros, divisé en 123 420 778 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Par ailleurs, dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2020 au sein du Groupe, et conformément à l'autorisation consentie par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 en sa 18^e résolution, le Conseil d'administration a procédé, le 2 octobre 2024, à l'attribution gratuite de 221 159 actions, soumises ou non à des conditions de performance, au profit du dirigeant mandataire social exécutif et de certains salariés du Groupe, dont 11 517 actions de performance au Président-Directeur général, 140 141 actions de performance au bénéfice de salariés du Groupe et 69 501 actions sans condition de performance au bénéfice de salariés du Groupe.

Les autres délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

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 2 octobre 2024 (note 6 « Paiements fondés sur les actions » des Comptes consolidés).

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place. Au 31 décembre 2024, aucune option de souscription ou d'achat ne reste à exercer.

Autres droits donnant accès au capital

Dans le cadre du partenariat stratégique avec la société d'investissement Mayhoola⁽¹⁾, tout ou partie du prix relatif à l'acquisition par Kering des 70 % restants de Valentino pourra, au choix du vendeur, être payé en actions Kering, existantes ou à émettre, pour un montant n'excédant pas 3 000 000 d'actions.

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 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 2024, 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, 266 358 actions, représentant 0,2 % du capital social. Ce nombre de titres inclut les 31 803 actions de la Société détenues par les salariés dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise ainsi que les 92 767 actions détenues par les salariés dans le cadre du programme *KeringForYou*. Ce programme d'actionnariat salarié, déployé pour la première fois en 2022, permet aux collaborateurs éligibles dans plusieurs pays de devenir actionnaires de Kering à des conditions préférentielles et d'être ainsi associés à son développement et à ses performances futures.

1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 4 mars 2025, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	3 121 884 258,68
Résultat de l'exercice	1 412 591 389,08
Total montant à affecter	4 534 475 647,76
Affectation	
Réserve légale ⁽¹⁾	-
Dividende ⁽²⁾	740 524 668,00
Report à nouveau	3 793 950 979,76
Total affectation	4 534 475 647,76

⁽¹⁾ Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

⁽²⁾ Soit un dividende par action de 6 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % qui sera mis en paiement le 7 mai 2025. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 2 euros par action mis en paiement le 16 janvier 2025 (soit 245 203 386 euros) et au solde du dividende de 4 euros par action, soit 495 321 282 euros déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

⁽¹⁾ Voir note 15 des comptes consolidés - Participations dans les sociétés mises en équivalence.

Un dividende de 6 euros par action sera proposé à l'Assemblée générale du 24 avril 2025 aux actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2024. Un acompte sur ce dividende en numéraire de 2 euros par action a été mis en paiement le 16 janvier 2025 à la suite de la décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2024.

Si ce dividende est approuvé, le solde de 4 euros par action sera détaché le 5 mai 2025 et sera payable à partir du 7 mai 2025.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2023	14,00 €	40 %
2022	14,00 €	40 %
2021	12,00 €	40 %

Informations relatives à la fiscalité des dividendes

À compter du 1er janvier 2026, seront soumis aux retenues à la source prévues par le droit français les dividendes versés à une personne qui est établie ou a sa résidence dans un État ou un territoire ayant signé avec la France une convention fiscale qui ne prévoit pas de retenue à la source sur les dividendes ou les en exonère. Le bénéficiaire pourra en obtenir le remboursement s'il est démontré qu'il respecte l'ensemble des conditions fixées par la convention fiscale applicable pour ne pas faire l'objet d'une retenue à la source ou en être exonéré.

Les autres situations restent soumises aux règles prévues par la législation fiscale française en matière de retenues à la source, et à notre connaissance et à la date de publication de ce document, les règles d'imposition des dividendes ne sont pas modifiées, sous réserve d'une éventuelle évolution des formalités déclaratives en la matière.

1.6 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2024, 10 730 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire/ Agent des Sûretés	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur ⁽²⁾
Artémis	HSBC	05/06/20	indéterminée ⁽¹⁾		825 000	0,67 %
Artémis	BRED	19/07/21	indéterminée ⁽¹⁾		180 000	0,15 %
Artémis	CA CIB	27/06/23	indéterminée ⁽¹⁾		2 475 000	2,01 %
Artémis	CA CIB	26/09/23	indéterminée ⁽¹⁾		7 250 000	5,87 %

⁽¹⁾ Remboursement ou paiement complet de la créance.

⁽²⁾ Sur la base du capital au 31 décembre 2024, composé de 123 420 778 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

1.7 Pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de pacte ou de convention portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'Autorité des marchés financiers.

2 - ACTIONNARIAT

2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2024					
	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	52 251 576	42,34 %	104 367 928	59,06 %	59,34 %
Auto-détention	819 085	0,66 %	819 085	0,46 %	0,00 %
Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs ⁽¹⁾	266 358	0,22 %	482 426	0,27 %	0,27 %
Public ⁽²⁾	70 083 759	56,78 %	71 035 406	40,20 %	40,39 %
TOTAL	123 420 778	100,00 %	176 704 845	100,00 %	100,00 %

Au 31 décembre 2023					
	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	52 116 352	42,23 %	104 167 971	58,99 %	59,28 %
Auto-détention	840 597	0,68 %	840 597	0,48 %	0,00 %
Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs ⁽¹⁾	240 812	0,20 %	361 515	0,20 %	0,21 %
Public	70 223 017	56,90 %	71 201 900	40,32 %	40,52 %
TOTAL	123 420 778	100,00 %	176 571 983	100,00 %	100,00 %

Au 31 décembre 2022					
	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	52 116 352	42,01 %	103 887 369	58,69 %	59,31 %
Auto-détention	1 850 408	1,49 %	1 850 408	1,05 %	0,00 %
Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs ⁽¹⁾	236 934	0,19 %	369 923	0,21 %	0,21 %
Public	69 867 084	56,31 %	70 892 510	40,05 %	40,48 %
TOTAL	124 070 778	100,00 %	177 000 210	100,00 %	100,00 %

⁽¹⁾ Incluant le FCPE Kering.

⁽²⁾ Les franchissements de seuil, légaux ou statutaires, déclarés au cours de l'exercice 2024 sont détaillés à la section 2.2 du présent chapitre.

⁽³⁾ Nombre total de droits de vote (incluant les actions autodétenues).

⁽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⁾ Sous déduction des actions autodétenues qui, en Assemblée générale, perdent leur droit de vote.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 59,06 % des droits de vote théoriques (et 59,34 % 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.

La Société s'est attachée à mettre en place des mécanismes permettant de garantir un équilibre des pouvoirs au sein de sa gouvernance, décrits à la section 1.3 « Équilibre des pouvoirs » du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel.

2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires

Conformément à l'article L. 233-7 I du Code de commerce et à l'article 7 des statuts de la Société, les franchissements de seuil légaux et statutaires suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2024 et jusqu'au 4 mars 2025 :

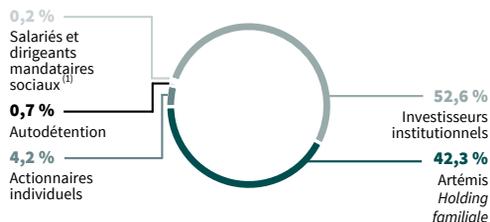
Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Nombre de titres	% du capital	% des droits de vote	Seuil franchi	Sens du franchissement
Harris Associates L.P	26 janvier 2024	2 470 366	2,002 %	1,399 %	2 % du capital	Hausse
Harris Associates L.P	15 février 2024	2 464 429	1,997 %	1,396 %	2 % du capital	Baisse
Harris Associates L.P	7 mai 2024	2 468 859	2,000 %	1,397 %	2 % du capital	Hausse
Baillie Gifford & Co	4 juin 2024	3 467 723	2,810 %	1,963 %	2 % des droits de vote	Baisse
Baillie Gifford & Co	20 août 2024	2 336 997	1,894 %	1,322 %	2 % du capital	Baisse
Parvus Asset Management Europe Ltd.	2 septembre 2024	2 494 947	2,021 %	1,412 %	2 % du capital	Hausse
Parvus Asset Management Europe Ltd.	20 septembre 2024	3 556 387	2,882 %	2,013 %	2 % des droits de vote	Hausse
Parvus Asset Management Europe Ltd.	30 septembre 2024	3 347 463	2,712 %	1,894 %	2 % des droits de vote	Baisse
Parvus Asset Management Europe Ltd.	16 octobre 2024	3 604 502	2,920 %	2,040 %	2 % des droits de vote	Hausse
Citigroup Inc.	24 octobre 2024	6 215 028	5,036 %	3,517 %	5 % du capital	Hausse
Citigroup Inc. ⁽¹⁾	25 octobre 2024	6 230 459	5,048 %	3,526 %	5 % du capital	Hausse
Citigroup Inc.	31 octobre 2024	6 164 296	4,995 %	3,488 %	5 % du capital	Baisse
Harris Associates L.P	13 novembre 2024	3 539 097	2,868 %	2,003 %	2 % des droits de vote	Hausse
Citigroup Inc.	22 novembre 2024	2 864 245	2,321 %	1,621 %	4 % du capital et 2 % des droits de vote	Baisse
Citigroup Inc.	9 décembre 2024	2 311 500	1,873 %	1,308 %	2 % du capital	Baisse
Citigroup Inc.	9 décembre 2024	2 755 816	2,233 %	1,560 %	2 % du capital	Hausse
Citigroup Inc.	10 janvier 2025	5 878 001	4,763 %	3,326 %	4 % du capital et 2 % des droits de vote	Hausse
Citigroup Inc.	13 janvier 2025	6 597 789	5,346 %	3,734 %	5 % du capital	Hausse
Harris Associates L.P	16 janvier 2025	3 512 307	2,846 %	1,988 %	2 % des droits de vote	Baisse
Parvus Asset Management Europe Ltd.	29 janvier 2025	4 985 388	4,039 %	2,821 %	4 % du capital et 2 % des droits de vote	Hausse
Caisse des Dépôts et Consignations	31 janvier 2025	2 457 505	1,991 %	1,391 %	2 % du capital	Baisse
Parvus Asset Management Europe Ltd.	13 février 2025	4 934 333	3,998 %	2,792 %	4 % du capital	Baisse
Citigroup Inc.	14 février 2025	6 135 287	4,971 %	3,472 %	5 % du capital	Baisse
Citigroup Inc.	18 février 2025	6 208 632	5,030 %	3,514 %	5 % du capital	Hausse
Citigroup Inc.	25 février 2025	5 152 474	4,175 %	2,916 %	5 % du capital	Baisse
Citigroup Inc.	26 février 2025	4 382 312	3,551 %	2,480 %	4 % du capital	Baisse

⁽¹⁾ Citigroup Inc. a déclaré que, le 25 octobre 2024, sa filiale Citigroup Global Markets Limited a franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et détenait individuellement, à cette date, 6 181 593 actions Kering, sans que Citigroup Inc. ne franchisse de seuil. À cette même date, Citigroup Inc. détenait 6 230 459 actions, représentant 5,05 % du capital et 3,53 % des droits de vote.

À la date du présent Document d'enregistrement universel et à la connaissance de la Société :

- Aucune autre déclaration de franchissement de seuil, légal ou statutaire, n'a été effectuée au cours de l'exercice 2024 ;
- 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 2024 (chiffres arrondis)



⁽¹⁾ Incluant le FCPE Kering.

Au 31 décembre 2024, les actionnaires individuels détiennent 4,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 52,6 % du capital, dont 6 % détenus par des gestions françaises et 46,6 % par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 22,9 % du capital et les actionnaires britanniques 11,1 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 6,5 % du capital, dont notamment la Suisse (1,6 %), la Norvège (1 %) et l'Allemagne (0,8 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3 % 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	123 420 778 au 31 décembre 2024
Codes	ISIN : FR0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : KER:FP

2.5 L'action Kering

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1^{er} janvier 2024 au 28 février 2025



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2024	2023	2022	2021	2020
Cours ⁽¹⁾ le + haut (en euros)	434,5	600,0	740,8	792,1	623,5
Cours ⁽¹⁾ le + bas (en euros)	208,5	382,0	442,5	522,3	357,6
Cours ⁽¹⁾ au 31 décembre (en euros)	238,3	399,0	475,5	706,9	594,4
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	29 405	49 245	58 996	88 145	74 311
Volume moyen quotidien (en nombre de titres)	286 845	203 287	221 498	187 486	236 062
Nombre d'actions au 31 décembre	123 420 778	123 420 778	124 070 778	124 692 916	126 279 322

⁽¹⁾ Cours de clôture.
Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 18 mars 2025

Titres cotés sur Euronext Paris

Code ISIN

Actions (en euros)

Kering	FR000121485
--------	-------------

Obligations (en euros)

Kering 0,75 % mai 2028	FR0013512407
Kering 1,25 % mai 2025	FR001400A5N5
Kering 1,875 % mai 2030	FR001400A5M7
Kering 3,25 % février 2029	FR001400G3Y1
Kering 3,375 % février 2033	FR001400G412
Kering 3,75 % septembre 2025	FR001400KI02
Kering 3,625 % septembre 2027	FR001400KHZ0
Kering 3,625 % septembre 2031	FR001400KHW7
Kering 3,875 % septembre 2035	FR001400KHX5
Kering 3,375 % mars 2032	FR001400OM10
Kering 3,625 % mars 2036	FR001400OM28
Kering 3,625 % novembre 2034	FR001400U595

Obligations (en dollars)

Kering 3,639 % mai 2027	FR001400AKX0
-------------------------	--------------

Obligations (en livres sterling)

Kering 5,125 % novembre 2026	FR001400M6M1
Kering 5,000 % novembre 2032	FR001400M6N9

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg

Code ISIN

Obligations (en euros)

Kering 1,60 % avril 2035	FR0012669257
Kering 1,25 % mai 2026	FR0013165677
Kering 1,50 % avril 2027	FR0013248721

Statistiques boursières

Action Kering

2023	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen ⁽¹⁾	+ haut ⁽²⁾	+ bas ⁽²⁾	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	537,0	571,8	478,1	+20,0 %	212 728	2 509	4 680 015
Février	575,3	601,1	534,5	-2,7 %	254 837	2 936	5 096 739
Mars	571,1	603,6	535,5	+8,1 %	222 920	2 909	5 127 152
Avril	573,4	602,6	549,8	-3,4 %	197 873	2 032	3 561 722
Mai	538,7	577,9	495,9	-14,0 %	171 818	2 037	3 779 996
Juin	508,5	532,2	488,5	+1,5 %	187 803	2 114	4 131 675
Juillet	509,5	546,8	474,1	+3,6 %	192 716	2 074	4 047 028
Août	505,7	533,9	485,8	-5,6 %	134 297	1 568	3 088 829
Septembre	458,6	498,4	423,0	-12,6 %	220 687	2 136	4 634 424
Octobre	409,3	437,6	379,3	-11,3 %	221 861	2 034	4 880 942
Novembre	400,2	421,1	376,7	+2,7 %	196 918	1 737	4 332 202
Décembre	405,6	430,1	390,6	+1,3 %	235 651	1 856	4 477 365

⁽¹⁾ Cours de clôture.

⁽²⁾ Cours en séance.

Source : Euronext.

2024	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen ⁽¹⁾	+ haut ⁽²⁾	+ bas ⁽²⁾	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	371,4	401,3	343,4	-3,9 %	231 760	1 897	5 098 725
Février	413,9	438,5	376,4	+10,9 %	230 930	2 007	4 849 527
Mars	400,9	438,6	349,9	-13,8 %	278 942	2 179	5 578 835
Avril	348,7	370,1	315,4	-9,9 %	264 466	1 911	5 553 781
Mai	330,7	342,9	317,0	-3,9 %	244 622	1 900	5 381 687
Juin	321,0	346,4	299,2	+6,7 %	288 799	1 891	5 775 985
Juillet	314,8	346,9	270,4	-16,0 %	273 286	2 004	6 285 572
Août	259,2	284,3	246,7	-9,0 %	301 281	1 776	6 628 176
Septembre	237,2	269,4	218,5	-0,8 %	362 865	1 823	7 620 172
Octobre	236,2	255,8	215,5	-10,9 %	361 653	1 965	8 318 023
Novembre	221,6	242,3	206,6	-3,5 %	340 229	1 578	7 144 808
Décembre	235,7	250,0	215,7	+7,9 %	259 853	1 227	5 197 061

⁽¹⁾ Cours de clôture.

⁽²⁾ Cours en séance.

Source : Euronext.

2025	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen ⁽¹⁾	+ haut ⁽²⁾	+ bas ⁽²⁾	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	240,1	273,0	217,5	+6,4 %	368 902	1 966	8 115 846
Février	264,0	283,4	235,1	+7,0 %	415 205	2 184	8 304 094

⁽¹⁾ Cours de clôture.

⁽²⁾ Cours en séance.

Source : Euronext.

2.6 Politique de Communication financière et relations avec nos parties prenantes

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. En outre, le Groupe accorde une importance particulière au dialogue actionnarial et s'attache à entretenir et à renforcer la confiance de ses actionnaires (investisseurs institutionnels ou actionnaires individuels) en les informant de façon régulière et transparente de la vie de la Société, en organisant des rencontres tout au long de l'année - en particulier avec les investisseurs institutionnels - et en veillant à répondre à leurs interrogations et observations.

Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires (éditée deux fois par an), le Guide de l'actionnaire (accessible en ligne), la ligne actionnaires (+33 1 45 64 65 64), la boîte aux lettres électronique (actionnaire@kering.com), le rapport annuel, les avis financiers dans la presse ou en ligne, ainsi que le site internet du Groupe sont à leur disposition.

Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière européenne et internationale, qui s'articulent autour des trois principaux axes suivants :

- le dialogue sur la performance financière et la stratégie : la Directrice des relations investisseurs et son équipe, sous la supervision du Président-Directeur général, du Directeur général adjoint et Chief Operating Officer, et de la Directrice financière, organisent, dans le cadre de la publication des résultats financiers annuels et semestriels et du chiffre d'affaires trimestriel, des réunions avec les analystes et les principaux investisseurs institutionnels. Outre ces événements périodiques, le Groupe, dans une démarche proactive, favorise tout au long de l'année les rencontres avec la communauté financière à l'occasion de *roadshows* financiers en Europe et à l'international, pouvant prendre la forme de réunions individuelles ou de groupe. Kering participe également à de nombreuses conférences sectorielles organisées par les grandes banques ;

- le dialogue sur la performance extra-financière : dans un contexte de montée croissante des attentes des investisseurs et autres parties prenantes en matière d'engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), la direction des Relations investisseurs est régulièrement amenée à échanger sur ces sujets avec les analystes et investisseurs, lors de rendez-vous ou dans le cadre de conférences dédiées aux sujets ESG. Par ailleurs, la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles du Groupe participe chaque année au *roadshow* ESG organisé en novembre auprès d'investisseurs institutionnels significatifs, à l'occasion duquel elle leur présente de façon détaillée la feuille de route du Groupe, les ressources déployées ainsi que les réalisations du Groupe, notamment en termes d'ambitions climatiques et de politique de biodiversité. En outre, depuis plus de dix ans, le Groupe rend compte chaque année à l'Assemblée générale des actionnaires, par la voix de la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, de ses ambitions et progrès en matière environnementale. Les équipes dédiées au sein de la direction du Développement durable échangent de façon régulière avec les agences de notation extra-financière dans le cadre de leurs sollicitations, questionnaires et requêtes ;
- le dialogue sur la gouvernance : ce dialogue est principalement assuré par l'Administratrice référente et la direction des Relations investisseurs, sous la supervision du Président-Directeur général et en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la direction juridique. Le Président-Directeur général peut également être amené à échanger avec les investisseurs institutionnels sur ces sujets. En 2024, comme chaque année, le *roadshow* dédié aux sujets ESG a été organisé au quatrième trimestre, auprès d'actionnaires significatifs de la Société (représentant environ 50 % du flottant et 29 % du capital total). Y ont participé l'Administratrice référente, le Secrétaire du Conseil d'administration, la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles ainsi que la direction des

Relations investisseurs. Par ailleurs, la direction des Relations investisseurs, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la direction juridique, organise chaque année, en amont de l'Assemblée générale, des réunions avec les principaux investisseurs institutionnels du Groupe afin notamment d'expliquer les résolutions qui seront soumises à l'approbation des actionnaires.

Les supports de l'ensemble des présentations partagées auprès des investisseurs institutionnels sont mis à disposition sur le site internet de Kering.

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 2025

23 avril 2025 (après bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre
24 avril 2025	Assemblée générale annuelle des actionnaires
29 juillet 2025 (après bourse)	Résultats semestriels
Octobre 2025⁽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	426	4 - Documents incorporés par référence	429
2 - Responsable du Document d'enregistrement universel	428	5 - Table de concordance	429
Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	428	5.1 Document d'enregistrement universel	430
3 - Responsables du contrôle des comptes	428	5.2 Rapport financier annuel	433
3.1 Commissaires aux comptes titulaires	428	5.3 Rapport de gestion	433
3.2 Commissaires aux comptes suppléants	429	5.4 États de durabilité	435

1 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination, siège social et site web

Dénomination sociale : Kering

Siège social : 40, rue de Sèvres, 75007 Paris – France

Contact : +33 (0) 1 45 64 61 00

Site web : www.kering.com

Forme juridique

Société anonyme

Législation

Législation française

Dates de constitution et d'expiration

Kering SA a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

Immatriculation de la Société

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 7010Z

LEI : 549300VGEJKB7SVUZR8

Documents accessibles au public

Les statuts de Kering sont disponibles sur le site internet de la Société : www.kering.com. Les autres documents juridiques relatifs à la Société peuvent être consultés sur support papier, aux heures ouvrables, sur rendez-vous, au siège social de la Société. Le Document d'enregistrement universel de Kering déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que les communiqués de presse de la Société, les rapports annuels et semestriels, les comptes sociaux et consolidés et l'information réglementée peuvent être consultés sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : www.kering.com.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} 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 « Gouvernement d'entreprise ».

Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

(article 19 des statuts)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Règles statutaires de franchissement de seuils

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles font l'objet d'une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

Outre les obligations légales de déclaration à la Société et à l'Autorité des marchés financiers en cas de franchissement des seuils légaux, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, et ce, même si ce multiple dépasse le seuil légal de 5 %, est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, ou par tout autre moyen équivalent pour les actionnaires résidents hors de France, étant précisé que le contenu d'une telle déclaration devra suivre les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des marchés financiers conformément à son règlement général. Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital social et / ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées du droit de vote si cette privation est demandée par un ou plusieurs actionnaires possédant, ensemble ou séparément, 5 % au moins du capital et / ou des droits de vote de la Société, dans les conditions visées à l'article L. 233-7 sixième alinéa du Code de commerce. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi ou la réglementation en vigueur.

(article 7 des statuts)

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

(article 7 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

(article 23 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les décisions du Directeur général et du Directeur général délégué relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

2 - RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion (dont la table de concordance figure à la section 5.3 du chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel) présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Paris, le 17 mars 2025.

François-Henri Pinault

Président-Directeur général

3 - RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

3.1 Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine

Camille Phelizon et Patrice Morot

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 28 avril 2022.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2022 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027.

Deloitte & Associés

6, Place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex

David Dupont-Noel et Bénédicte Margerin

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 mai 1994.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

3.2 Commissaires aux comptes suppléants

Emmanuel Benoist

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 28 avril 2022.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2022 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027.

BEAS

6, Place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 19 mai 2005.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

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 2023 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes annuels de Kering SA et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé le 19 mars 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 11 à 15, 31 à 57, 63 à 90, 89 à 90, 328 à 391, 392 à 395, 396 à 412, et 413 à 416 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes annuels de Kering SA et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé le 22 mars 2023 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 11 à 15, 32 à 57, 63 à 90, 88 à 89, 338 à 399, 400 à 403, 404 à 420, et 421 à 424.

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 les articles L. 225-100 et L. 232-1 du Code de commerce, y compris :
 - le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, et
 - les informations en matière de durabilité prévues par les articles L. 232-6-3, L. 22-10-36, R. 232-8-4 et suivants du Code de commerce, ainsi que les points de données issus d'autres réglementations de l'Union européenne.

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	430-432
Rapport financier annuel	Article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier Article 222-3 du Règlement général de l'AMF	433
Rapport de gestion	Articles L. 225-100, L. 232-1, L. 22-10-35, et R. 225-102 du Code de commerce	433-434
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce	433-434
États de durabilité	Articles L. 232-6-3, L. 22-10-36, R. 232-8-4 et suivants du Code de commerce	435-444

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, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1 Noms et fonctions des personnes responsables	428
1.2 Déclaration de la personne responsable	428
1.3 Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	n.a.
1.4 Attestation relative aux informations provenant de tiers	n.a.
1.5 Déclaration relative à l'autorité compétente	1
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	428-429
2.2 Démission, mise à l'écart ou non reconduction	n.a.
3. Facteurs de risque	164-174, 280-303, 347-351
4. Informations concernant l'émetteur	
4.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	426
4.2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	426
4.3 Date de constitution et durée de vie	426
4.4 Siège social et forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone, site web	426
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	
5.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	10-15, 24, 32-51
5.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	36-51
5.2 Principaux marchés	13, 28-29, 32-51
5.3 Évènements importants dans le développement des activités de l'émetteur	8-9, 16, 57-78
5.4 Stratégie et objectifs de l'émetteur	25-32, 52-54, 57-78
5.5 Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de procédés de fabrication	n.a.
5.6 Position concurrentielle	25-51
5.7 Investissements	
5.7.1 Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	36-51, 70-78, 80-81, 212-219
5.7.2 Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	58-59, 80-81, 328, 345-351, 356-358
5.7.3 Coentreprises et 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	341, 372-383, 403
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	179-219
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	8-15, 25-32, 36-51
6.2 Liste des filiales importantes	24
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	
7.1.1 Évolution et résultats des activités de l'émetteur	11-15, 36-51, 58-78
7.1.2 Évolution future probable des activités et activités en matière de recherche et développement	30, 79, 196-210
7.2 Résultats d'exploitation	
7.2.1 Facteurs importants	16, 32-35
7.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	60-78

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
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de l'émetteur	65-66, 323-324,343-347
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	67-69, 324, 356-358
8.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	65-69, 297, 345-351
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	345-351
8.5 Informations concernant les sources de financement attendues	324, 345-351,356-358
9. Environnement réglementaire	
	84, 243, 251-253, 258-259, 272, 299, 303, 361, 435-444,
10. Information sur les tendances	
10.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	32-35
10.2 Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou évènement connu de l'émetteur, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	32-35, 79
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	
	n.a. ⁽¹⁾
11.1 Prévisions ou estimations de bénéfice publiées et en cours	n.a.
11.2 Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision ou estimation de bénéfice	n.a.
11.3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	n.a.
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
12.1 Informations concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	18-20, 22-23, 89-107, 130
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	111-112, 130-131
13. Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	132-155
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	352-354, 359
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	89
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	131, 359, 410-411
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	124-126
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	84, 130
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	n.a.
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés	235-237,329
15.2 Participations et stock-options	90-107
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	415-416
16. Principaux actionnaires	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	418-420
16.2 Existence de droits de vote différents	418, 427
16.3 Détention ou contrôle de l'émetteur	130, 418-420
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	n.a.
17. Transactions avec des parties liées	
	79, 131, 359, 401

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

		Pages
18.	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapports d'audit	320-409
18.1.2	Changement de date de référence comptable	n.a.
18.1.3	Normes comptables	326, 361-362, 391
18.1.4	Changement de référentiel comptable	n.a.
18.1.5	États financiers	388-405
18.1.6	États financiers consolidés	320-383
18.1.7	Date des dernières informations financières	326, 402
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	384-387, 406-409
18.3.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	266-269, 384-387, 410-411
18.3.3	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n.a.
18.4	Informations financières <i>pro forma</i>	n.a.
18.5	Politique en matière de dividendes	12, 15, 68, 344, 416
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	294-296, 355
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	n.a.
19.	Informations supplémentaires	
19.1	Capital social	
19.1.1	Capital social souscrit	414
19.1.2	Actions non représentatives du capital	n.a.
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même, ou en son nom, ou par ses filiales	66, 323-324, 343-344, 370, 394, 414, 418-420
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	n.a.
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	341
19.1.7	Historique du capital social	414
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Objet social	426
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	426-428
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	130
20.	Contrats importants	n.a. ⁽³⁾
21.	Documents disponibles	423, 426, 429

⁽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	388-405
Comptes consolidés du groupe Kering	320-383
Rapport de gestion	433-434
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	83-155, 272-279, 414-419
Attestation du responsable du rapport financier annuel	428
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	406-409
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	384-387
Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	266-269

5.3 Rapport de gestion

Table de concordance du Rapport de gestion - Articles L. 225-100 et L. 232-1 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, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	57-81
1.2 Évolution prévisible de la situation de la société	31-35, 79
1.3 Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice	59
1.4 Activités en matière de recherche et de développement	30, 196-210
1.5 Succursales existantes	372-383, 403
1.6 Indicateurs clefs de performance de nature financière	11-15, 57-81
1.7 Informations sur les ressources incorporelles essentielles	25-32, 36-51
1.8 Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote	17, 418
1.9 Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social en France	16, 326, 336, 372
1.10 Aliénations de participations croisées	n.a.
1.11 Tableau des résultats sur les cinq derniers exercices	405
1.12 Délais de paiement des fournisseurs et des clients	404
1.13 Prêts interentreprises et déclaration du commissaire aux comptes	n.a.
1.14 Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	258, 299
1.15 Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses formes armées	n.a.
2. Contrôle interne et gestion des risques	
2.1 Descriptions des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	280-304
2.2 Objectifs et politique de couverture (incluant l'utilisation d'instruments financiers)	297, 298, 347-351
2.3 Dispositif anti-corruption	258-260, 286-287
2.4 Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	305-318
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Informations sur les rémunérations	
3.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	132-139
3.2 Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	140-155
3.3 Proportion relative de la rémunération fixe et variable	134
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 à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions	138
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	n.a.
3.7 Ratios d'équité	150-152
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	150-152

Table de concordance du Rapport de gestion - Articles L. 225-100 et L. 232-1 du Code de commerce		Pages
3.9	Explication de la manière dont la rémunération 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	140-155
3.10	Prise en compte du vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	133-140
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	136-138, 140-141, 144-149, 359
Informations sur la gouvernance		
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par les mandataires sociaux durant l'exercice	90-107
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	415
3.18	Modalités d'exercice de la Direction générale	22-23, 84-85
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	89-129
3.20	Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	109-111
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	85
3.22	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « <i>comply or explain</i> »	84, 130
3.23	Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	130, 427
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	116
3.25	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	130
3.26	Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	124-125, 272-279
4. Actionnariat et capital		
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	418-420
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	343-344, 394, 414
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	416, 418
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	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	131
4.6	Montants des dividendes distribués au titre des trois exercices précédents	11, 12, 15, 344, 416, 417
5. Informations en matière de durabilité		
La table de concordance des états de durabilité est détaillée aux pages		435-444
6. Autres informations		
6.1	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n.a.

5.4 États de durabilité

5.4.1 Exigences de publication des ESRS couvertes par les informations relatives au développement durable

ESRS 2	Informations générales	Section du Document d'enregistrement Universel
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	Chapitre 4 - 1.4
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières Gouvernance	Chapitre 4 - 1.4
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	Chapitre 4 - 1.3.1 ; 1.3.2
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	Chapitre 4 - 1.3.3
GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	Chapitre 4 - 1.3.4
GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	Chapitre 4 - 1.3.5
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	Chapitre 4 - 1.3.6
SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	Chapitre 4 - 1.1.1
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Chapitre 4 - 1.1.2
SBM-3	Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 1.2
IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des IROs matériels	Chapitre 4 - 1.2.1
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	Chapitre 8 - 5.4

Informations environnementales

ESRS E1	Changement climatique	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2, GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	Chapitre 4 - 2.1.1
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	Chapitre 4 - 2.1.3
ESRS 2, SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 2.1.2
ESRS 2, IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	Chapitre 4 - 1.2 ; 2.1.2
E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	Chapitre 4 - 2.1.4.1 ; 2.1.5.1
E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	Chapitre 4 - 2.1.4.2 ; 2.1.5.2
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	Chapitre 4 - 2.1.4.3 ; 2.1.5.3
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	Chapitre 4 - 2.1.7
E1-6	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	Chapitre 4 - 2.1.6
E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	Chapitre 4 - 2.1.8
E1-8	Tarification interne du carbone	Chapitre 4 - 2.1.9
E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	<i>Phased-in</i>

ESRS E2	Pollution	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2, IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	Chapitre 4 - 1.2
E2-1	Politiques en matière de pollution	Chapitre 4 - 2.2.1
E2-2	Actions et ressources relatives à la pollution	Chapitre 4 - 2.2.2
E2-3	Cibles en matière de pollution	Chapitre 4 - 2.2.3.1
E2-4	Pollution de l'air, de l'eau et des sols	Chapitre 4 - 2.2.3.2
E2-5	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	Chapitre 4 - 2.2.3.2
E2-6	Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	<i>Phased-in</i>

ESRS E3	Ressources hydriques et marines	Section du Document d'enregistrement Universel (DEU)
ESRS 2, IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	Chapitre 4 - 1.2 ; 2.3.1
E3-1	Politiques en matière de ressources hydriques et marines	Chapitre 4 - 2.3.2
E3-2	Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	Chapitre 4 - 2.3.3
E3-3	Cibles en matière de ressources hydriques et marines	Chapitre 4 - 2.3.4.1
E3-4	Consommation d'eau	Chapitre 4 - 2.3.4.2
E3-5	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	<i>Phased-in</i>

ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	Section du Document d'enregistrement Universel
E4-1	Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 2.4.1
ESRS 2, SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 1.2 ; 2.4.1
ESRS 2, IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Chapitre 4 - 1.2 ; 2.4.1
E4-2	Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	Chapitre 4 - 2.4.2
E4-3	Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	Chapitre 4 - 2.4.3
E4-4	Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	Chapitre 4 - 2.4.4
E4-5	Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	Chapitre 4 - 2.4.1
E4-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	<i>Phased-in</i>

ESRS E5	Utilisation des ressources et économie circulaire	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2, IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Chapitre 4 - 1.2
E5-1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	Chapitre 4 - 2.5.1.1 ; 2.5.2.1 ; 2.5.3.1
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Chapitre 4 - 2.5.1.2 ; 2.5.2.2 ; 2.5.3.2
E5-3	Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Chapitre 4 - 2.5.1.3 ; 2.5.2.3 ; 2.5.3.3
E5-4	Flux de ressources entrants	Chapitre 4 - 2.5.1.3
E5-5	Flux de ressources sortants	Chapitre 4 - 2.5.3.3
E5-6	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	<i>Phased-in</i>

Informations sociales

ESRS S1	Personnel de l'entreprise	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2, SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Chapitre 4 - 1.1.2 ; 3.1.1
ESRS 2, SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 1.2
S1-1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	Chapitre 4 - 3.1.3.1 : 3.1.4.1 ; 3.1.5.1 ; 3.1.6.1 ; 3.1.7.1
S1-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	Chapitre 4 - 3.1.2
S1-3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	Chapitre 4 - 3.1.2
S1-4	Actions concernant les impacts, risques et opportunités matériels sur le personnel	Chapitre 4 - 3.1.3.2 : 3.1.4.2 ; 3.1.5.2 ; 3.1.6.2 ; 3.1.7.2
S1-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Chapitre 4 - 3.1.3.3 : 3.1.4.3 ; 3.1.5.3 ; 3.1.6.3 ; 3.1.7.3
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	Chapitre 4 - 3.1.8.1
S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	<i>Phased-in</i>
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	Chapitre 4 - 3.1.8.2
S1-9	Indicateurs de diversité	Chapitre 4 - 3.1.8.1
S1-10	Salaires décents	Chapitre 4 - 3.1.8.4
S1-11	Protection sociale	<i>Phased-in</i>
S1-12	Personnes handicapées	Chapitre 4 - 3.1.4.2
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	Chapitre 4 - 3.1.8.1
S1-14	Indicateurs de santé et de sécurité	Chapitre 4 - 3.1.8.3
S1-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	<i>Phased-in</i>
S1-16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	Chapitre 4 - 3.1.8.4
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	Chapitre 4 - 3.1.8.5

ESRS S2	Travailleurs de la chaîne de valeur	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Chapitre 4 - 1.1.2 ; 3.2.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 1.2
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	Chapitre 4 - 3.2.2.1
S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	Chapitre 4 - 3.2.1.2
S2-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	Chapitre 4 - 3.2.1.3
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	Chapitre 4 - 3.2.2.2
S2-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Chapitre 4 - 3.2.2.3

ESRS S3	Communautés affectées	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Chapitre 4 - 1.1.2 ; 3.3.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 1.2
S3-1	Politiques relatives aux communautés affectées	Chapitre 4 - 3.3.3.1 ; 3.3.4.1
S3-2	Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	Chapitre 4 - 3.3.2.1
S3-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	Chapitre 4 - 3.3.2.2
S3-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	Chapitre 4 - 3.3.3.2 ; 3.3.4.2
S3-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Chapitre 4 - 3.3.3.3 ; 3.3.4.3

ESRS S4	Clients et utilisateurs finaux	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Chapitre 4 - 1.1.2 ; 3.4.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Chapitre 4 - 1.2
S4-1	Politiques relatives aux clients et aux utilisateurs finaux	Chapitre 4 - 3.4.2.1 ; 3.4.3.1 ; 3.4.4.1
S4-2	Processus de dialogue avec les clients et utilisateurs finaux au sujet des impacts	Chapitre 4 - 3.4.1.2
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux clients et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	Chapitre 4 - 3.4.1.2
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les clients et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les clients et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	Chapitre 4 - 3.4.2.2 ; 3.4.3.2 ; 3.4.4.2
S4-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Chapitre 4 - 3.4.2.3 ; 3.4.3.3 ; 3.4.4.3

Informations en matière de gouvernance

ESRS G1	Conduite des affaires	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2, GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	Chapitre 4 - 4.1.1
ESRS 2, IRO-1	Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	Chapitre 4 - 1.2
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	Chapitre 4 - 4.1.2
G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	Chapitre 4 - 4.2
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	Chapitre 4 - 4.1.2
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	Chapitre 4 - 4.1.4.1
G1-5	Influence politique et activités de lobbying	Chapitre 4 - 4.4
G1-6	Pratiques en matière de paiement	Chapitre 4 - 4.2

5.4.2 Points de données issus d'autres réglementations de l'Union européenne

Exigence de publication et point de données	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE loi européenne sur le climat	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chapitre 4 - 1.3.1 ; 1.3.2
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'Administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chapitre 4 - 1.3.1
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 1.3.5
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission(6), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chapitre 4 - 1.1.1
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chapitre 4 - 1.1.1
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818(7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Chapitre 4 - 1.1.1
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		Chapitre 4 - 1.1.1
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Chapitre 4 - 2.1.3
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris» paragraphe 16, point g)		Article 449 bis règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		n.a.

Exigence de publication et point de données	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE loi européenne sur le climat	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 2.1.3 ; 2.1.4.3
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.1.7
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 2.1.7
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				n.a.
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 2.1.6
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 2.1.6
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Chapitre 4 - 2.1.8
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Chapitre 4 - 2.1.2

Exigence de publication et point de données	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE loi européenne sur le climat	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			Phased-in
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			Phased-in
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		Phased-in
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.2.3
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.3.2
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.3.2
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.3.4.2
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.3.4.2

Exigence de publication et point de données	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE loi européenne sur le climat	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i)	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 2.4.1
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.4.1
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.4.1
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.4.2
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/ mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.4.2
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.4.2
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Chapitre 4 - 2.5.3.3
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 2.5.3.3
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.1
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.1
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.7
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chapitre 4 - 3
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.7
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.3
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.2

Exigence de publication et point de données	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE loi européenne sur le climat	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Chapitre 4 - 3.1.8.3
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				n.a.
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Chapitre 4 - 3.1.8.4
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.8.4
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.1.8.5
ESRS S1-17 Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes Directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 3.1.8.5
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.2.1
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 3.2.2.1
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.2.2.1
ESRS S2-1 Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes Directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 3.2.2.1
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Chapitre 4 - 3.2.2.1

Exigence de publication et point de données	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE loi européenne sur le climat	Section du Document d'enregistrement Universel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.2.2.3
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 3.3.3.1
ESRS S3-1 Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes Directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 3.3.3.1
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.3.3.3
ESRS S4-1 Politiques relatives aux clients et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Chapitre 4 - 3.4.2.1 ; 3.4.3.1 ; 3.4.4.1
ESRS S4-1 Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes Directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Chapitre 4 - 3.4.1.2
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 3.4.1.2
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 4.1.2
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 4.1.2
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe 1		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Chapitre 4 - 4.1.2.2
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				Chapitre 4 - 4.1.4.1

Kering

Société anonyme au capital de 493 683 112 euros
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00
kering.com



Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert,
sur du papier FSC, en couverture et pages intérieures.

Conception et réalisation : Ruban Blanc.

Crédits photos : Benoît Peverelli ; Carole Bellaïche ; David Sims ; Fashion Commission ; François Halard ; Fundación Global Nature ; Good Growth Company ; Institute Founder Lauren Greenfield, indigital.tv ; Jean-François Robert / Modds ; Jean-Luc Perreard ; Laura Stevens / Modds ; Marie Hamel ; Marthe Lemelle ; Miguel Sandinha ; Nan Goldin ; Droits réservés.

