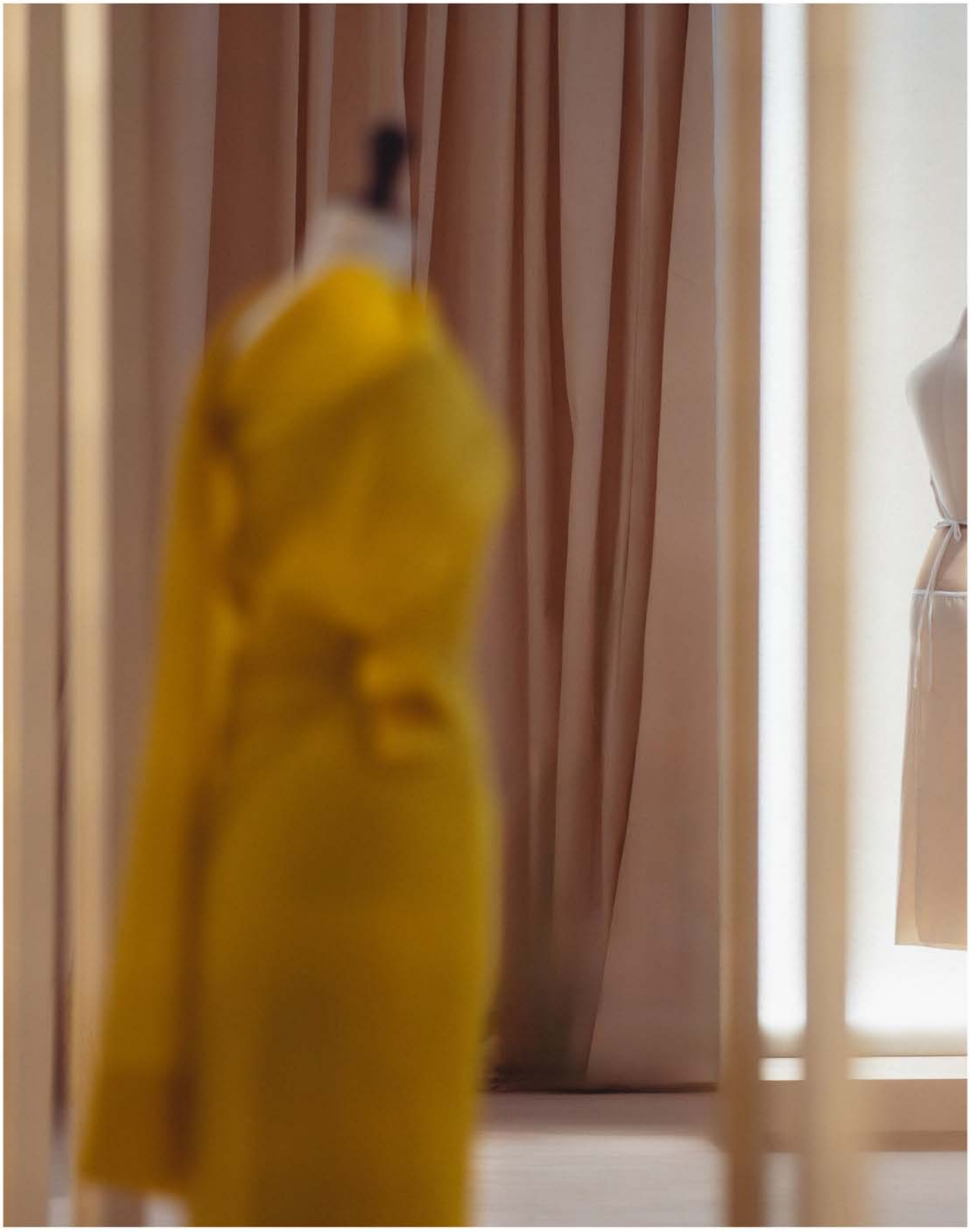


KERING

Document d’enregistrement universel
Rapport financier annuel - Rapport intégré

2025

KERING

# Document d'enregistrement universel 2025

AMF AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 21 avril 2026 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 21 avril 2026 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

1


**Présentation du Groupe et rapport intégré** 6

1 Profil du Groupe 8
2 Notre modèle de gouvernance 17
3 Notre modèle de création de valeur 26
4 Notre stratégie 31
5 Notre dispositif en matière de gestion des risques 37


2


**Rapport d'activité** 38

1 Faits marquants de l'exercice 2025 40
2 Événements postérieurs à la clôture 42
3 Performances du Groupe en 2025 44
4 Performances opérationnelles par segment 55
5 Transactions avec les parties liées 64
6 Perspectives 65
7 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS 65
8 Politique d'investissement 67


3


**Gouvernement d'entreprise** 70

1 Gouvernance de Kering 72
2 Composition du Conseil d'administration 79
3 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 115
4 Autres informations en matière de gouvernement d'entreprise 132
5 Rémunérations des mandataires sociaux 134


4


**États de durabilité** 166

1 Information générale : la durabilité chez Kering 170
2 Information environnementale 190
3 Information sociale 241
4 G1 – Information de Gouvernance 288
5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de Taxonomie 301


5


**Risques et contrôle interne** 306

1 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 308
2 Présentation des risques 318
3 Plan de vigilance 2025 342


6


**États financiers au 31 décembre 2025** 360

1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025 362
2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 434
3 Comptes sociaux au 31 décembre 2025 438
4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 463
5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 467


7


**Capital social et actionnariat** 470

1 Capital 472
2 Actionnariat 478


8


**Informations complémentaires** 486

1 Renseignements de caractère général 488
2 Responsable du Document d'enregistrement universel 491
3 Responsables du contrôle des comptes 492
4 Documents incorporés par référence 493
5 Table de concordance 494

# Les mots du Président et du Directeur général



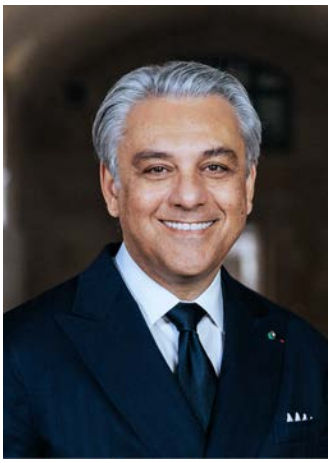
L'année écoulée a marqué une étape importante de la transformation dans laquelle j'ai souhaité que Kering s'engage. Nous avons d'abord fait évoluer la gouvernance de notre Société, puis lancé de nombreuses opérations structurantes qui ont été conduites avec rapidité et rigueur. Enfin, nous avons ouvert un nouveau chapitre de l'histoire de notre groupe avec le plan stratégique ReconKering.

Ce plan, présenté par Luca de Meo le 16 avril dernier lors de notre Capital Markets Day, s'appuie sur ce qui fait la force de Kering : des Maisons à l'identité singulière, dont l'audace et la créativité embrassent à la fois héritage et innovation. Il vise à accélérer notre évolution, renforcer les synergies à l'échelle du groupe, et renouer avec la croissance.

Nous sommes conscients que l'environnement géopolitique et macroéconomique dans lequel nous déployons ce plan est particulièrement incertain. Mais nous savons aussi que nous pouvons nous appuyer sur des fondamentaux solides : un ensemble de Maisons exceptionnelles, des équipes pleinement mobilisées, un actionnaire de référence qui depuis la création du Groupe par mon père il y a plus de soixante ans a toujours privilégié la vision à long terme.

**François-Henri Pinault**
Président

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.



Kering a engagé avec détermination une phase de transition marquée par des choix stratégiques clés : consolidation du bilan, maîtrise des coûts et évolutions de périmètre et d'organisation. Ces actions ont permis de poser des fondations solides, au service de nos ambitions long terme.

Notre objectif est d'accroître la désirabilité de nos Maisons et renouer avec une croissance durable et créatrice de valeur. Pour y répondre, nous nous sommes dotés d'une feuille de route claire et structurante, ReconKering, portée par des stratégies de marque clairement définies, une organisation optimisée et une discipline financière renforcée, au service d'une exécution plus rigoureuse et plus rapide.

ReconKering affirme un Kering ancré dans ses fondamentaux et pleinement engagé dans l'évolution du luxe et de l'excellence. Le True Luxury est notre mission : l'expression de notre héritage, de notre exigence créative et de notre savoir-faire. Le Next Luxury est notre horizon : un luxe qui évolue avec son époque, anticipe les dynamiques culturelles et continue de se réinventer. Ce plan relie ces deux dimensions avec l'agilité d'un challenger, un recentrage déterminé sur la désirabilité et un engagement renforcé en faveur de l'excellence d'exécution.

Nous abordons cette nouvelle phase avec ambition et humilité, portés par une profonde confiance dans nos équipes. Elles sont la force motrice du Groupe et de son retour à une croissance solide et durable.

**Luca de Meo**
Directeur général

# 1

# Présentation du Groupe et rapport intégré

**1 Profil du Groupe 8**

1.1 L'histoire du Groupe 8

1.2 Kering aujourd'hui, groupe mondial de luxe 10

**2 Notre modèle de gouvernance 17**

2.1 Un actionnariat stable 17

2.2 Une gouvernance au service d'une vision de long terme 18

2.3 La Direction du Groupe 20

2.4 Une rémunération au service de la création de la valeur durable 22

2.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2025 24

2.6 Évolution de la présentation des activités du Groupe 25

**3 Notre modèle de création de valeur 26**

**4 Notre stratégie 31**

**5 Notre dispositif en matière de gestion des risques 37**

# 1 Profil du Groupe

## 1.1 L'histoire du Groupe

### La genèse

**1963**

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

**1988**

**Introduction** de Pinault SA à la Bourse de Paris.

### Le développement d'un leader de la distribution

**1990**

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

**1991**

**Entrée** dans la distribution « grand public » avec la prise de contrôle de Conforama.

**1992**

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

**1994**

**Absorption** de La Redoute et nouvelle dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute.
**Prise de contrôle** de la Fnac, distributeur de produits culturels et de loisirs.

### Entrée dans les secteurs du luxe et du sport & lifestyle

**1999**

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

**2000**

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

**2001**

**Acquisition** par Gucci Group du maroquinier italien Bottega Veneta et de la Maison Balenciaga, et signature d'accords de partenariat avec Alexander McQueen et Stella McCartney.
**Renforcement** de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

**2003**

**Cession** de Pinault Bois et Matériaux.
**Renforcement** de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 % (après 54,4 % en 2002).

**2004**

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

**2005**

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

**2006**

**Cession** du contrôle (51 %) du Printemps.

**2007**

**Cession** de la participation résiduelle de 49 % du Printemps.
**Acquisition** d'une participation de contrôle dans Puma de 27,1 % puis montée dans le capital de Puma à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.

**2008**

**Cession** de YSL Beauté à L'Oréal.
**Prise de participation** dans la Manufacture horlogère Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

**2009**

**Introduction** en Bourse et cession du contrôle majoritaire de CFAO (58 %).
**Création** de la Fondation Kering, dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes.

**2011**

**Cession** de Conforama.
**Acquisition** de Volcom.
**Renforcement** de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux).

**2012**

**Acquisition** du tailleur italien pour hommes Brioni.
**Cession** de la participation résiduelle de 42 % dans CFAO.

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.

## 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.
**Kering annonce** son désengagement notamment de Stella McCartney et Volcom, ce dernier ayant été finalisé en 2019.

**2019**

**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**.

**2024**

**Kering devient le premier groupe à adopter des objectifs fondés sur la science pour la nature**, pour la protection des terres et de l'eau douce.
**Acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques** à New York et à Milan.

**2025**

**Dissociation des fonctions de Président et Directeur-général.**
Luca de Meo est nommé Directeur-général, François-Henri Pinault demeure Président.
**Conclusion** d'un **partenariat** avec **L'Oréal** dans le domaine de la beauté et du bien-être.

[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).

## 1.2 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

GINORI 1735 ITALIA

1735 — Doccia

BOUCHERON PARIS DEPUIS 1858

1858 — Paris

BALENCIAGA

1917 — Saint-Sébastien

GUCCI

1921 — Florence

Brioni

1945 — Rome

SAINT LAURENT

1961 — Paris

BOTTEGA VENETA

1966 — Vicence

Pomellato

1967 — Milan

McQUEEN

1992 — Londres

DoDo

1994 — Milan

qeelin

2004 — Hong Kong

KERING EYEWEAR

2014 — Padoue

KERING JEWELRY

2026 — Paris

# Kering en 2025

**14 675 M€**

**Chiffre d'affaires**
**-13 %** en publié par rapport à 2024
**-10 %** en comparable [1] par rapport à 2024

**1 631 M€**

**Résultat opérationnel courant**
**-33 %** par rapport à 2024
**11,1 %** marge opérationnelle courante

**532 M€**

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

**3,00 € | 1,00 €**

**Dividende ordinaire par action [2]**
**Dividende exceptionnel par action [2]**

**4 428 M€**

**Cash-flow libre opérationnel [3]**

**2 313 M€**

**Cash-flow libre opérationnel hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques**

---

**43 731**

**employés au 31 décembre 2025 [4]**

**59 %**

**des managers sont des femmes**

**-14 %**

**de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre [5]**

**CDP Triple A List**

**Climate — Water — Forests, pour la troisième année consécutive**

*À la suite du partenariat stratégique conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, finalisée le 31 mars 2026, l'activité de Kering Beauté est reclassée en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, l'ensemble des chiffres 2025, à l'exception du nombre d'employés, exclut Kering Beauté. Le compte de résultat 2024 a également été retraité sur cette base.*

(1) Chiffre d'affaires en comparable défini au chapitre 2.7.
(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.
(3) Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.
(4) 43 228 ETP moyen en 2025. Ces deux données incluent les effectifs de Kering Beauté.
(5) Sur tous les scopes (1, 2 et 3) au 31 décembre 2025 par rapport au 31 décembre 2024.

# Chiffres clés consolidés

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation publiée |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **14 675** | **16 874** | **-13 %** |
| **EBITDA** | **3 675** | **4 546** | **-19 %** |
| *Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)* | *25,0 %* | *26,9 %* | *-1,9 pt* |
| **Résultat opérationnel courant** | **1 631** | **2 440** | **-33 %** |
| *Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)* | *11,1 %* | *14,5 %* | *-3,4 pts* |
| **Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe** | **72** | **1 133** | **-94 %** |
| **dont activités poursuivies hors éléments non courants** | **532** | **1 206** | **-56 %** |
| **Investissements opérationnels bruts** [1] | **830** | **3 309** | **-75 %** |
| **Cash-flow libre opérationnel** [2] | **4 428** | **1 432** | **n.a.** |
| **Endettement financier net** [3] | **8 039** | **10 517** | **-24 %** |

(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.
(2) Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.
(3) Endettement financier net défini au chapitre 2.7.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

# Données par action

| *(en euros)* | 2025 | 2024 | Variation publiée |
|---|---|---|---|
| **Résultat net part du Groupe** | **0,59** | **9,24** | **-94 %** |
| **dont activités poursuivies hors éléments non courants** | **4,34** | **9,84** | **-56 %** |
| **Dividende ordinaire par action** | **3,00** [1] | **6,00** | **-50 %** |
| **Dividende exceptionnel par action** | **1,00** [1] | **–** | **–** |

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

# Chiffre d'affaires

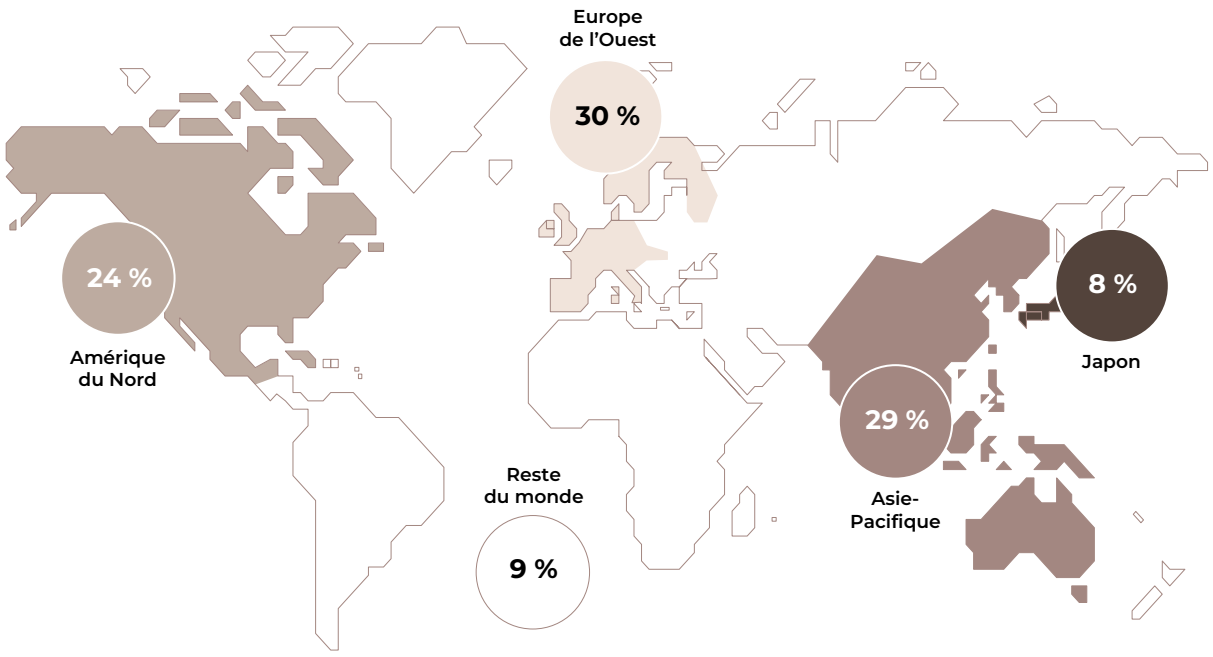
### Répartition par segment

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation | Variation comparable [1] |
|---|---|---|---|---|
| Gucci | 5 992 | 7 650 | -22 % | -19 % |
| Yves Saint Laurent | 2 643 | 2 881 | -8 % | -6 % |
| Bottega Veneta | 1 706 | 1 713 | – | +3 % |
| Autres Maisons | 2 900 | 3 221 | -10 % | -6 % |
| Kering Eyewear et Corporate | 1 631 | 1 618 | +1 % | +3 % |
| *Éliminations* | *(197)* | *(209)* | *n.a.* | *n.a.* |
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **14 675** | **16 874** | **-13 %** | **-10 %** |

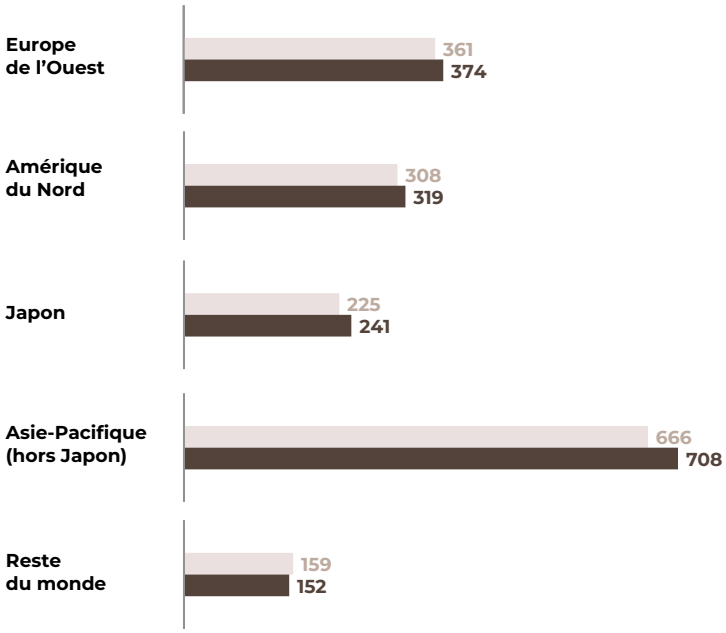
[1] À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée au chapitre 2.7.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

### Répartition par zone géographique

*(en % du chiffre d'affaires du Groupe)*



# Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique




**1 719**

**Total au 31 décembre 2025**

1 794

**Total au 31 décembre 2024**

Les données sont retraitées du nombre de magasins gérés en propre par Kering Beauté (Creed).

# Résultat opérationnel courant

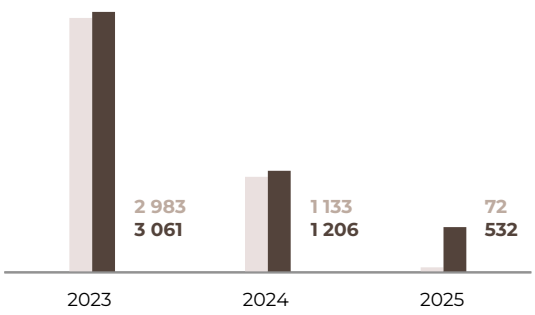
**Répartition du résultat opérationnel courant par segment**

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| Gucci | 966 | 1 605 | -40 % |
| Yves Saint Laurent | 529 | 593 | -11 % |
| Bottega Veneta | 267 | 255 | +5 % |
| Autres Maisons | (112) | (9) | n.a. |
| Kering Eyewear et Corporate | (17) | (2) | n.a. |
| *Éliminations* | *(2)* | *(2)* | *n.a.* |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **1 631** | **2 440** | **-33%** |
| *Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)* | *11,1 %* | *14,5 %* | *-3,4 pts* |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

# Autres indicateurs financiers

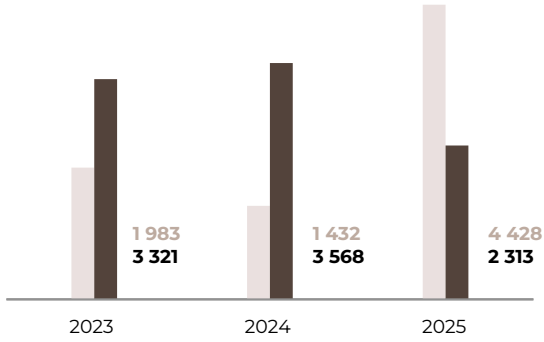
**Résultat net part du Groupe**
*(en millions d'euros)*




Résultat net, part du groupe

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

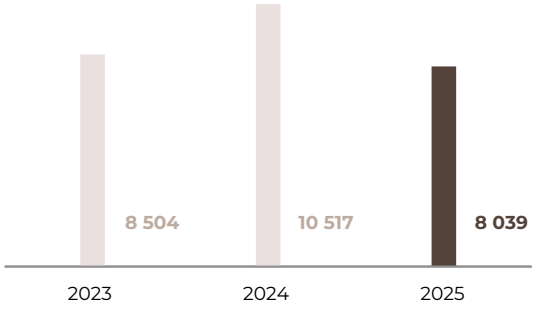
**Cash-flow libre opérationnel [1]**
*(en millions d'euros)*



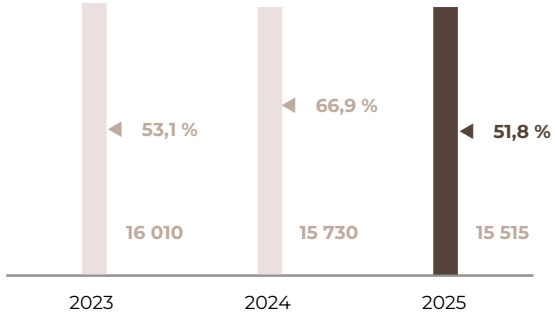

Cash-flow libre opérationnel

Cash-flow libre opérationnel hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques

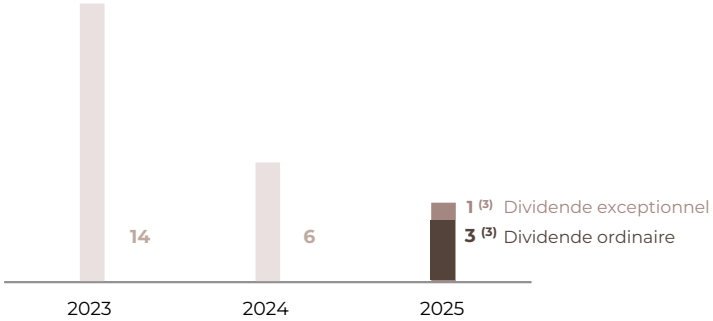
**Endettement financier net [2]**
*(en millions d'euros)*




**Capitaux propres et ratio d'endettement net [2]**
*(en millions d'euros et en %)*




**Dividende par action**
*(en euros)*




[1] Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.
[2] Endettement financier net défini au chapitre 2.7.
[3] Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

# Faits marquants 2025

## Nomination de Luca de Meo au poste de Directeur général

En juin, Kering a annoncé la nomination de Luca de Meo en tant que Directeur général. Dans le cadre d'une gouvernance renouvelée, la présidence du Conseil d'administration, exercée par François-Henri Pinault, est séparée de la fonction de Directeur général. Cette décision, initiée par François-Henri Pinault, marque une étape majeure dans la gouvernance du Groupe et renforce son leadership dans cette nouvelle phase de développement.

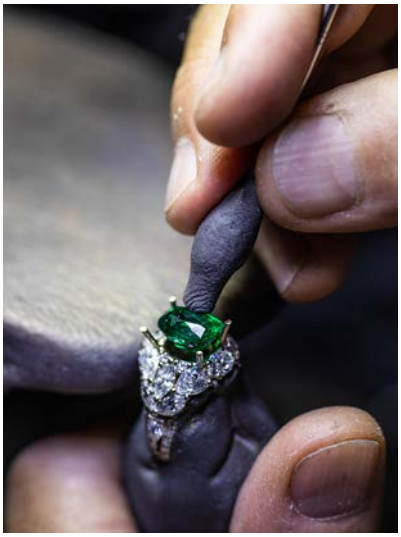


## Alliance stratégique entre Kering et L'Oréal

En octobre, Kering et L'Oréal ont conclu un partenariat de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. L'accord inclut l'acquisition de Creed par L'Oréal, la signature de licences de beauté pour plusieurs Maisons de Kering et la création d'une coentreprise dédiée au bien être. L'opération a été réalisée pour un montant de 4 milliards d'euros, versés à Kering en mars 2026. L'Oréal versera également des redevances à Kering pour l'utilisation de ses marques sous licence.

## Kering poursuit sa stratégie de développement industriel dans la lunetterie et la joaillerie

Au premier semestre, Kering Eyewear a renforcé son intégration verticale en signant des accords avec deux fabricants italiens de lunettes, Visard et Mistral. Elle a également annoncé en juin l'acquisition de Lenti pour accroître ses capacités industrielles. En décembre, Kering a engagé l'acquisition progressive de Raselli Franco Group, afin de soutenir la croissance à long terme de ses Maisons et de renforcer sa maîtrise de la chaîne de valeur.



## Accords immobiliers entre Kering et Ardian

En 2025, Kering a conclu deux accords immobiliers avec Ardian.

Le premier concerne trois actifs parisiens apportés à une joint-venture détenue à 60 % par Ardian et 40 % par Kering, le Groupe recevant 837 millions d'euros en contrepartie.

Le second concerne un immeuble sur la Cinquième Avenue à New York, apporté à un joint-venture détenues à 60 % par Ardian et 40 % par Kering, le Groupe recevant 690 millions de dollars (587 millions d'euros) en contrepartie.

## Kering renforce son engagement environnemental

En avril, Kering a publié sa première Stratégie Eau, visant un impact positif net d'ici 2035 dans ses principaux bassins d'exploitation et à l'échelle mondiale, d'ici 2050, grâce à une approche scientifique liant eau, climat et biodiversité. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie globale distinguée pour la troisième année consécutive par l'obtention du « Triple A » du CDP.



## Nominations chez Gucci et Balenciaga

En mars, Demna, jusqu'alors Directeur artistique de Balenciaga, a été nommé à la direction de la création de Gucci.

En mai, Pierpaolo Piccioli a été désigné Directeur artistique de Balenciaga.

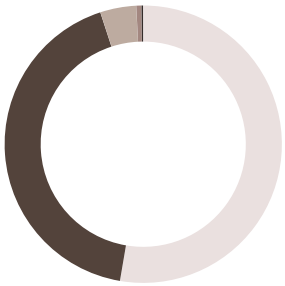
En septembre, Francesca Bellettini, jusqu'alors Directrice générale adjointe de Kering, a été nommée Présidente-Directrice générale de Gucci.

# 2 Notre modèle de gouvernance

## 2.1 Un actionnariat stable

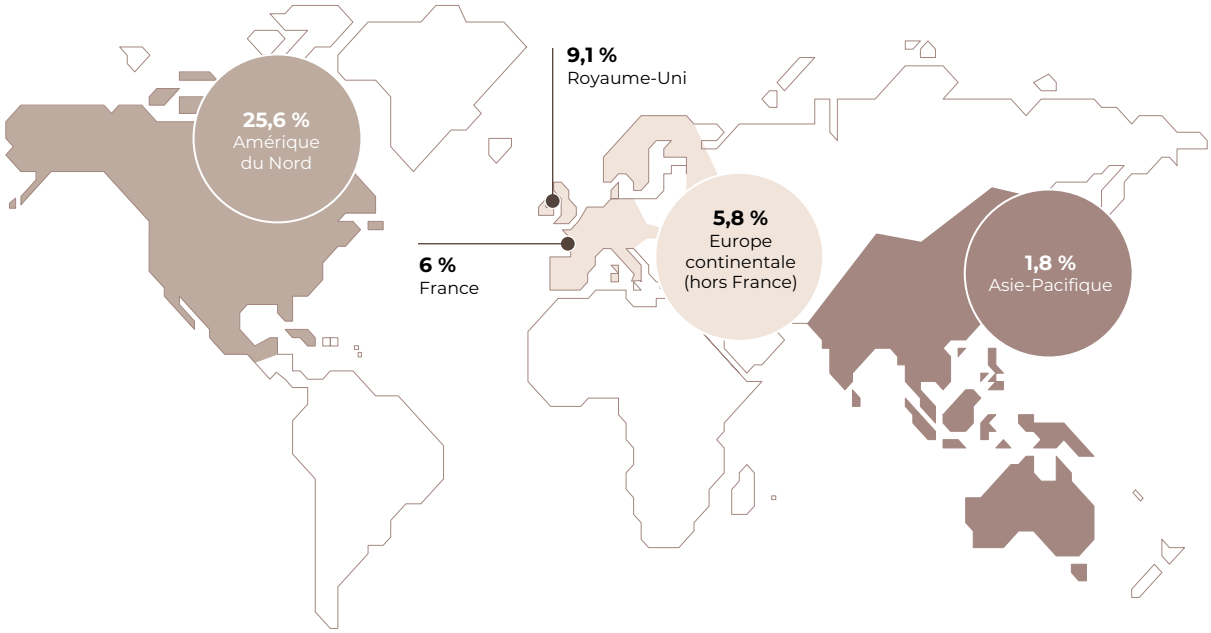
**Répartition du capital au 31 décembre 2025**

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 52,7 % du capital.



| | | |
|---|---|---|
| ● | **52,7 %** | Investisseurs institutionnels |
| ● | **42,3 %** | Artémis *Holding familiale* |
| ● | **4,2 %** | Actionnaires individuels |
| ● | **0,6 %** | Autodétention |
| ● | **0,2 %** | Salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs [1] |

**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 : 4,3 %.
% du capital détenu (source : identification actionnaires au 31 décembre 2025).

# 2.2 Une gouvernance au service d'une vision de long terme

Depuis le 15 septembre 2025, la structure de gouvernance de Kering repose sur une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, en ligne avec les meilleures pratiques.

## Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, composé de 14 membres, réunit des profils aux compétences variées et complémentaires, en adéquation avec les enjeux du Groupe, et mobilisés en faveur de son développement à long terme.

Les membres du Conseil d'administration définissent et approuvent les orientations stratégiques du Groupe et en supervisent la mise en œuvre par la Direction générale.

Les administrateurs de Kering sont sélectionnés pour la pertinence de leur expertise, la richesse de leur parcours, ainsi que leur indépendance. Ils sont assistés par quatre Comités spécialisés, tous présidés par des administrateurs indépendants.

## Les Comités du Conseil d'administration au 9 avril 2026

**Conseil d'administration**

| Comité d'audit | Comité des rémunérations | Comité des nominations et de la gouvernance | Comité de développement durable |
|---|---|---|---|
| 6 membres | 5 membres | 6 membres | 7 membres |
| Taux d'indépendance 67 % | Taux d'indépendance [1] 75 % | Taux d'indépendance [1] 60 % | Taux d'indépendance [1] 67 % |

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

## Composition du Conseil d'administration au 9 avril 2026



**François-Henri Pinault**
Président du Conseil d'administration



**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



**Luca de Meo**
Directeur général



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



**Maureen Chiquet**



**Yonca Dervisoglu**



**Rachel Duan**



**Jean-Pierre Denis**
Référent climat



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



**Baudouin Prot**



**Concetta Battaglia**
Administratrice représentant les salariés



**Vincent Schaal**
Administrateur représentant les salariés

14
**administrateurs**

58 %
**d'administrateurs indépendants** [1]

50 %
**de femmes et d'hommes** [1]

6
**nationalités**

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

# 2.3 La Direction du Groupe

La Direction du Groupe est assurée par le Comité exécutif dirigé par Luca de Meo, Directeur général. Il compte 12 membres et réunit les dirigeants des activités du Groupe et des principales Maisons, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering.

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

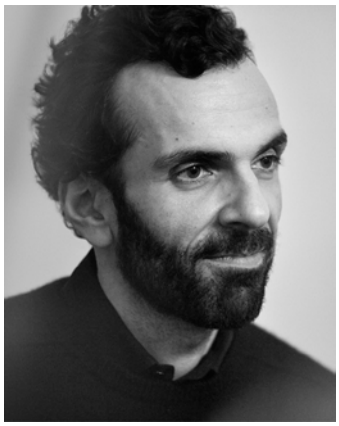
## Membres du Comité exécutif au 9 avril 2026



**Luca de Meo**
Directeur général



**Francesca Bellettini**
Présidente-Directrice générale de Gucci



**Cédric Charbit**
Directeur général de Saint Laurent



**Mélanie Flouquet**
Secrétaire générale



**Pierre Houlès**
Directeur Digital, AI & IT



**Béatrice Lazat**
Directrice des ressources humaines



**Laurent Claquin**
Chief Brand Officer



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



**Jean-Marc Duplaix**
Chief Operating Officer de Kering & Chief Executive Officer de Kering Jewelry



**Stéphane Noël**
Directeur Industriel



**Armelle Poulou**
Directrice financière

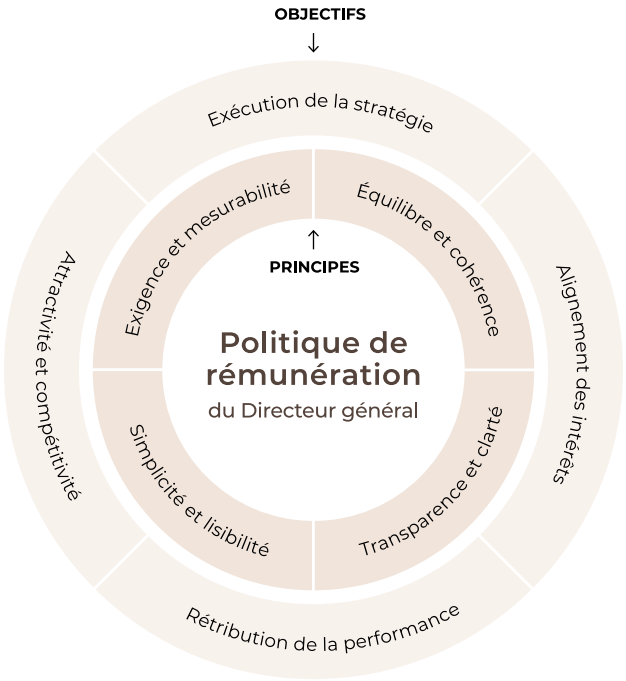


**Roberto Vedovotto**
Président-Directeur général de Kering Eyewear

# 2.4 Une rémunération au service de la création de la valeur durable

La politique de rémunération du Directeur général, établie par le Conseil d'administration, vise à établir un cadre clair, exigeant et motivant, au service des ambitions et de la performance du Groupe.

## Objectifs et principes



## Composantes de la rémunération du Directeur général

### Rémunération fixe annuelle *(en numéraire)*

- Prise en compte du niveau et de la complexité des responsabilités et de l'expérience

### Rémunération variable annuelle *(en numéraire)*

Conditions de performance sur 1 an

| 60 % | 40 % |
|---|---|
| **Critères financiers** | **Critères stratégiques** |
| Résultat opérationnel courant (EBIT)<br>**30 %** | Nouvelle organisation du Groupe<br>**10 %** |
| Retour sur capitaux employés (ROCE)<br>**30 %** | Brand Equity Index<br>**20 %** |
| | Parité salariale<br>**10 %** |

### Rémunération variable long terme *(en actions de performance)*

Conditions de performance et condition de présence sur 3 ans

| 50 % | 30 % | 20 % |
|---|---|---|
| **Critères financiers** | **Critères stratégiques** | **Critère boursier** |
| Résultat opérationnel courant (EBIT)<br>**25 %** | Diversification de l'activité<br>**20 %** | TSR relatif<br>**20 %** |
| Cash-flow libre opérationnel (FCF)<br>**25 %** | Climat<br>**10 %** | |

## 2.5 L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2025 (1)



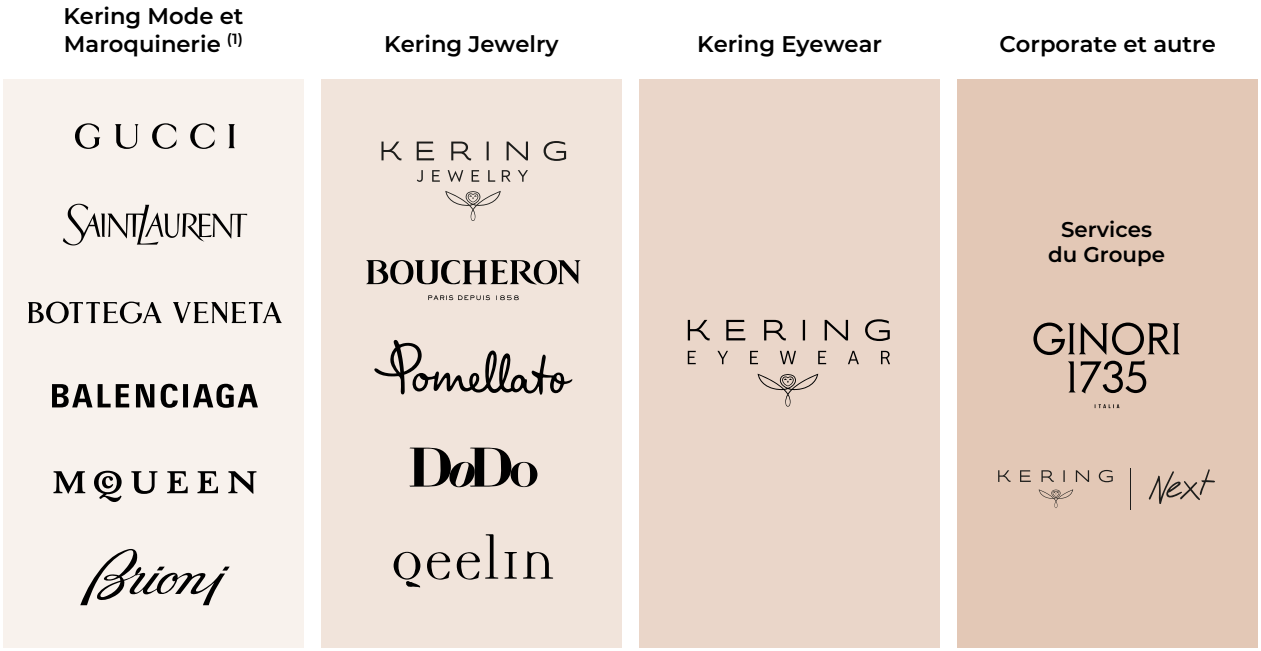
KERING

- Gucci
- Yves Saint Laurent
- Bottega Veneta
- Balenciaga
- Alexander McQueen
- Brioni
- Ginori 1735
- Boucheron
- Pomellato
- DoDo
- Qeelin
- Corporate
  *Siège & Régions*
- Kering Eyewear
- Kering Beauté

(1) La liste des entités consolidées par Kering est disponible dans le chapitre 6 (note 35 des états financiers consolidés).

## 2.6 Évolution de la présentation des activités du Groupe

Le 16 mars 2026, dans le cadre des évolutions de sa stratégie et de son organisation, Kering a fait évoluer la présentation de ses activités. Cette nouvelle présentation renforce la lisibilité du modèle stratégique de Kering, met en valeur la dynamique de chacune de ses activités et reflète plus fidèlement la structure organisationnelle du Groupe.




(1) Au sein de l'activité Mode & Maroquinerie, Kering continuera de présenter séparément les indicateurs de performance de Gucci, compte tenu de son poids significatif au sein du Groupe.

# 3 Notre modèle de création de valeur

## Reposant sur des **ressources** d'une qualité exceptionnelle dont **Kering** tire le meilleur…



### Capital humain

- 43 731 employés aux savoir-faire et à la créativité uniques
- Un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs principalement situés en Europe (87 %) et notamment en Italie (78 %)



### Capital financier

- 4 428 millions d'euros de cash-flow libre opérationnel (2 313 millions d'euros hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques)
- 830 millions d'euros d'investissements opérationnels bruts pour accompagner la croissance de nos Maisons
- 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, avec des acquisitions et prises de participation renforçant les capacités en lunetterie et joaillerie en 2025
- 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 différentiation pour anticiper les nouvelles tendances de consommation



### Capital sociétal

- Une responsabilité éthique étendue (tant en interne au sein du Groupe et des Maisons qu'avec les fournisseurs et les autres partenaires commerciaux), alliée à des valeurs fortes qui irriguent les actions et la conduite des affaires du Groupe. Mise en place en 2025 d'une nouvelle plateforme unique d'alerte, disponible en ligne et ouverte à tous les salariés et tiers, notamment les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et les prestataires sur site
- *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

Une culture d'excellence partagée, au service de produits et expériences désirables, durables et façonnées par le savoir-faire

### Une direction commune

*ReconKering*

2 priorités pour le Groupe :

- Relancer la croissance en restaurant la désirabilité de ses Maisons
- Renforcer l'efficacité du Groupe grâce à une plateforme groupe

### Une conviction

La stratégie réaffirme nos fondamentaux autour du True Luxury – créativité, artisanat, pertinence culturelle et excellence produit – et développe les capacités nécessaires pour conduire l'émergence du Next Luxury – nouvelles technologies, nouvelles attentes clients, nouveaux marchés et nouvelles catégories

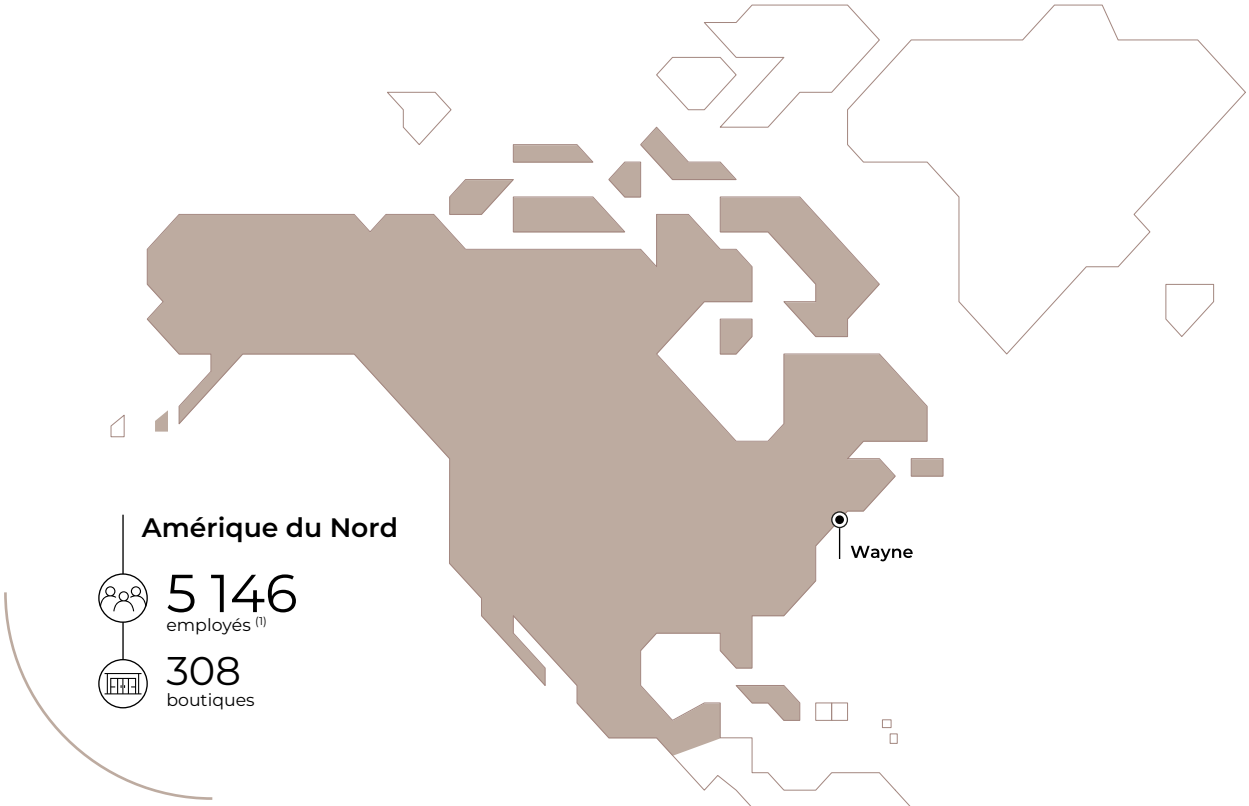
### Quatre leviers de création de valeur

- Stratégies de marque centrées sur le client : identités renforcées, pertinence culturelle renforcée
- Proximité client : développer la fidélité, élargir le rayonnement
- Excellence produit : un impératif
- Nouveaux marchés : une priorité stratégique

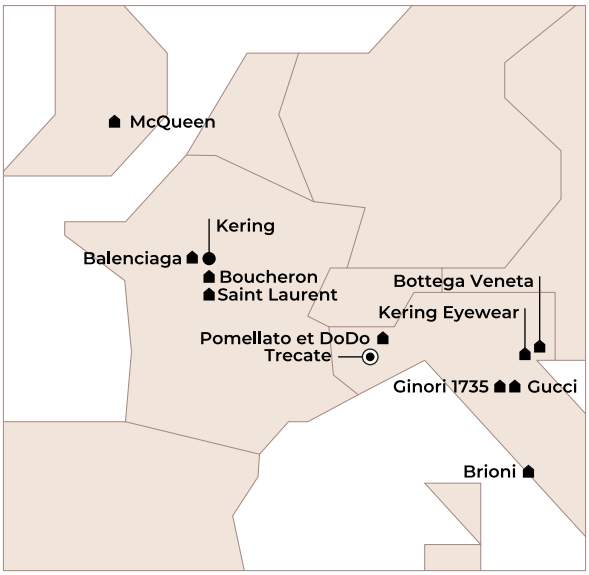
### Des priorités financières clairement établies et mesurées

- Restaurer une croissance durable
- Améliorer la rentabilité du Groupe
- Renforcer l'efficience du capital
- Accroître la génération de trésorerie

# … Partout dans le monde…




## Europe de l'ouest

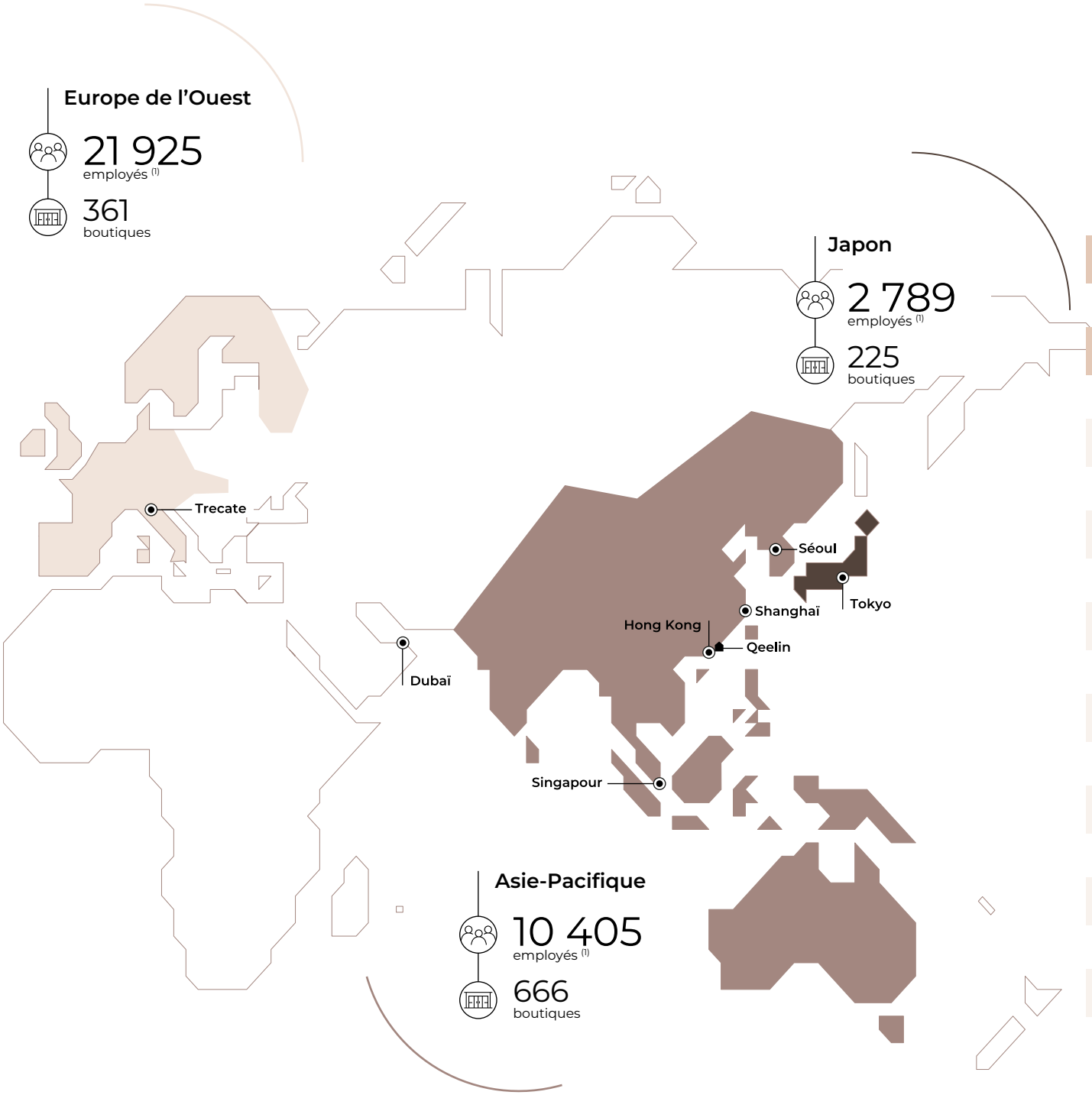



## Reste du monde

3 466
employés (1)

159
boutiques

(1) Ces données incluent les effectifs de Kering Beauté.




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

# ... qu'il **partage** avec ses **parties prenantes.**

## Employés

- 2,8 milliards d'euros de charges de personnel
- 543 677 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

- 4 124 audits conduits en 2025 chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement. 50 % de ces audits (hors audits d'activation) ont été 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
- Lancement du programme CRAFT *Creative Residency for Artisanship, Fashion And Technology* (Résidence créative pour l'artisanat, la mode et l'innovation) en 2025, en partenariat avec la *Shanghai Fashion Week*. Ce programme vise à soutenir les jeunes créateurs chinois en valorisant les savoir-faire du luxe, tout en renforçant les échanges entre la Chine et l'Europe dans les domaines du design, de l'artisanat, de l'innovation et de l'entrepreneuriat

## 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 AMSilk, alternative innovante à la soie, fabriquée à partir de polymères biosourcés issus de matières premières renouvelables offrant une solution sans origine animale, introduit par Balenciaga en 2025
- *Kering Generation Awards* : concours visant à promouvoir l'innovation durable dans la mode et le luxe, lancé en 2018 en Chine continentale avec la plateforme d'innovation *Plug and Play China* et étendu en 2024 à plusieurs régions (Japon, Arabie Saoudite) et à la Joaillerie (*Kering Generation Award x Jewelry*)
- 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
- *Jewelry Innovation Lab* (JIL) dédié à la joaillerie

## Planète

- Trajectoire Climat validée par la SBTi (Science Based Targets initiative) : en 2025, Kering a réduit de -34 % ses émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2022, et de -14 % par rapport à 2024
- 86 % de nos matières premières alignées avec les *Kering Standards*
- CDP Triple A *List Climate - Water - Forests* pour la 3e année consécutive
- ZDHC Champion Brand pour la 2e année consécutive
- Adoption d'objectifs validés par la SBTN et fondés sur la science pour la protection de l'eau douce et des terres
- Mise en place d'un programme au niveau du Groupe afin d'accélérer l'intégration des matériaux régénératifs et innovants dans les collections des Maisons avec la réservation par le Groupe de ces matières premières ou l'établissement de partenariats stratégiques. Le coût premium est pris en charge par le Groupe afin de réduire l'écart de prix de ces matières premières

## 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
- Ouverture en 2025 de la 8e Maison des Femmes à Toulouse, France soutenue par la *Kering Foundation*

## Actionnaires et communauté financière

- Une politique de distribution équilibrée avec un ratio de distribution autour de 50 % du résultat net courant, part du Groupe

# 4 Notre stratégie

## ReconKering
## True Luxury. Next Luxury.

À l'occasion de son Capital Markets Day tenu le 16 avril 2026, Kering a présenté ReconKering, le prochain chapitre de la transformation du Groupe. Ce plan vise à restaurer la clarté de la vision stratégique, à accélérer la discipline d'exécution et à redonner au Groupe une place de leader. Il réaffirme les fondamentaux du *True Luxury* – créativité, savoir-faire, pertinence culturelle et excellence produit – et développe les capacités nécessaires pour accompagner l'émergence du *Next Luxury* : nouvelles technologies, nouvelles attentes des clients, nouveaux marchés et nouvelles catégories.

Dans un environnement de marché exigeant, marqué par de profondes transformations et une concurrence accrue, Kering engage des actions décisives pour accroître la désirabilité de ses Maisons, améliorer l'excellence d'exécution et déployer un modèle opérationnel plus focalisé et plus discipliné, en mobilisant pleinement la puissance de ses Maisons et de sa plateforme Groupe.

ReconKering définit une feuille de route claire pour repositionner le Groupe comme challenger de référence du secteur du luxe, conçue pour soutenir les Maisons, donner les moyens d'agir aux équipes et créer durablement de la valeur.

*Luca de Meo, Directeur général de Kering :*

« ReconKering marque un retour à ce qui fait la singularité de Kering, tout en s'inscrivant pleinement dans les évolutions du luxe. Le True Luxury est notre mission, le Next Luxury est notre horizon. Ce plan réunit ces deux dimensions avec l'agilité d'un challenger, une attention renouvelée à la désirabilité et une exigence renforcée en matière d'exécution. Nous abordons cette nouvelle phase avec ambition, humilité et une profonde confiance dans nos équipes, qui seront le moteur de la croissance et de l'amélioration de la performance du Groupe. »

# Stratégies de marque : la désirabilité au cœur des priorités, au service d'une croissance durable

Les Maisons de Kering abordent ce nouveau chapitre avec des identités distinctes et des trajectoires de développement clairement définies, renforçant ainsi pour chacune d'entre elles leur singularité tout en bénéficiant des synergies à l'échelle du Groupe :



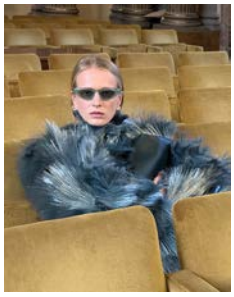
## Gucci

Relancer la désirabilité de la Maison en la recentrant sur ce qui la rend unique, à travers une direction créative affirmée, des codes maîtrisés et un héritage sublimé à l'impact culturel fort. La Maison repense son architecture produit dans l'ensemble des catégories – d'une offre de maroquinerie renforcée à des offres de prêt-à-porter, chaussures et joailleries plus cohérentes – soutenue par des standards de qualité plus élevés. Des stratégies locales plus ciblées et un modèle de distribution optimisé permettent à la marque d'être plus pertinente sur ses marchés, de renforcer son exclusivité et de garantir sa rapidité d'exécution.



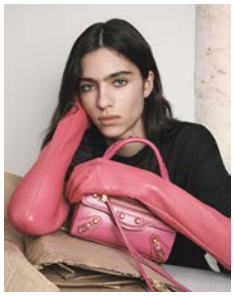
## Saint Laurent

Amplifier ce qui constitue déjà le caractère iconique de la Maison : une autorité dans le monde de la mode, des codes clairement définis et une silhouette hautement désirable. L'ambition est d'élargir l'expression de la marque à travers un vestiaire de jour enrichi, une offre homme renforcée et une proposition de maroquinerie plus haut de gamme, tout en accélérant son expansion géographique avec un focus particulier sur l'Asie.



## Bottega Veneta

Déployer à plus grande échelle une vision du luxe profondément singulière, fondée sur la discrétion, la retenue et la confiance en soi, sans jamais transiger avec l'essence de la Maison, nourrie d'exclusivité. Ce nouveau chapitre renforce le rôle de Bottega Veneta comme emblème du *deep luxury* au sein du Groupe, une philosophie ancrée dans un savoir-faire intemporel, la durabilité, la richesse culturelle et une création de valeur de long-terme. La Maison étend son univers au-delà de la maroquinerie vers un vestiaire complet pour la femme et l'homme, tout en affirmant la désirabilité de son iconique *Intrecciato* et en approfondissant son empreinte culturelle sur les marchés clés.



## Balenciaga

S'appuyer sur l'alliance unique entre maîtrise de la couture et résonance culturelle pour accentuer son rôle comme moteur d'innovation et de connexion avec la prochaine génération de clients du luxe. Ce nouveau chapitre vise aussi à rétablir un meilleur équilibre en développant l'offre femme et en renforçant la maroquinerie, tout en capitalisant sur les bases solides de l'activité homme et en élargissant la présence géographique de la Maison au-delà de l'Asie, où elle affiche déjà une forte performance.



## Alexander McQueen

Focaliser à nouveau la Maison sur son identité héritée de l'art sartorial britannique, avec le prêt-à-porter femme, le *tailoring* et le vestiaire du soir au cœur de l'offre, soutenus par une proposition cohérente en maroquinerie, chaussures et accessoires. La marque évolue vers un modèle opérationnel plus resserré et discipliné, allant de collections plus exclusives à un réseau de magasins et une organisation à leur juste dimension.



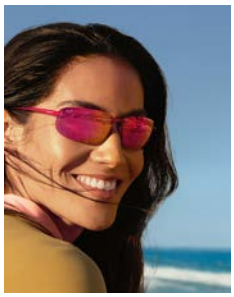
## Brioni

Réaffirmer sa position de référence de l'*alta sartoria* italienne, en renforçant son positionnement ultra luxe grâce à un savoir-faire d'exception, une maîtrise du travail de tailleur et à un vestiaire lifestyle toujours plus sophistiqué. La Maison vise à préserver son exclusivité à travers des expériences hautement sélectives, tandis que sa maîtrise du sur-mesure conforte son rôle de pôle d'excellence sartoriale au sein du Groupe.



## Kering Jewelry

Réunir Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin au sein d'une activité joaillerie intégrée renforce l'identité créative de chaque Maison tout en permettant de gagner en envergure et en cohérence dans la gestion de cette catégorie. L'intégration progressive de Raselli Franco constitue une plateforme industrielle stratégique, renforçant savoir-faire et intégration verticale, ainsi qu'une plus grande traçabilité pour l'ensemble des activités joaillières. Cette organisation accélère non seulement la croissance de nos Maisons de joaillerie, mais ouvre également un potentiel significatif pour les Maisons de mode.



## Kering Eyewear

Poursuivre le développement de sa plateforme intégrée de développement et d'offre de lunettes – bâtie sur un portefeuille de 15 marques et de solides capacités industrielles et créatives – avec l'ambition de devenir un leader du Smart Eyewear de luxe. En partenariat avec Google et grâce à nos marques, l'activité vise à faire des lunettes connectées une véritable expérience de luxe, alliant savoir-faire, leadership en design et fonctionnalités à forte valeur ajoutée.




## Kering Next

Repousser les frontières du luxe grâce à une approche disciplinée de nouveaux relais de croissance – du renforcement de Ginori 1735 en tant que Maison riche d'un héritage culturel, jusqu'à la réalisation du plein potentiel de la catégorie Beauté de nos marques, notamment via le partenariat stratégique avec L'Oréal, tout en préparant des opportunités de long terme dans les domaines de la longévité et du bien-être. À travers *House of Wonders*, Kering Next accompagne également des marques émergentes et explore de nouveaux territoires du luxe, en les développant grâce à la plateforme du Groupe.

# Une nouvelle plateforme de groupe intégrée, conçue pour plus de rapidité et d'efficacité

ReconKering met en place une **plateforme Groupe** permettant aux Maisons de gagner en puissance, en rapidité et en efficacité, tout en préservant pleinement leur identité créative.

Cette plateforme s'articule autour de **cinq pôles**, qui mutualisent des expertises clés là où l'effet d'échelle crée de la valeur :

- **Industrie :** établir le socle industriel du Groupe en consolidant les compétences clés en matière d'achats, de logistique, de R&D, de qualité, de fabrication et de partenariats fournisseurs. Le Groupe reconfigure son écosystème de fournisseurs autour de partenaires stratégiques, appuyé par une planification unifiée, des standards communs, un savoir-faire industriel renforcé et un engagement fort en faveur de la formation et de la transmission des compétences au sein des Maisons. À titre d'illustration, Kering a établi une coentreprise stratégique avec le fabricant italien **HModa** afin de renforcer son empreinte industrielle et de sécuriser l'accès à des capacités de production clés.
- **Client :** développer la plateforme supportant les stratégies d'intelligence client la plus avancée du luxe, permettant une compréhension approfondie et un engagement plus fort partagé entre les Maisons. Kering a pour ambition de consolider données propriétaires et données externes au sein d'une base client unifiée, alimentée par l'IA, afin d'éclairer les décisions en amont – de la création à la planification des ventes et des opérations – et en aval, sur les médias, l'activation et le *clienteling*.
- **Technologie :** fournir une infrastructure technologique moderne et évolutive, reposant sur des systèmes *cloud-native*, une IA agentique et des jumeaux numériques de nouvelle génération, afin d'accélérer la prise de décision et de soutenir un nouveau modèle opérationnel grâce à des outils et capacités augmentés au service de l'innovation produit, de l'expérience client et de l'efficacité des opérations.
- **Développement durable :** inscrire l'ambition environnementale et sociale au cœur de chaque décision stratégique et opérationnelle, renforçant le leadership historique de Kering en matière de luxe responsable. Cette approche garantit la résilience de long terme, une traçabilité complète et une croissance responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- **Fonctions support :** apporter rigueur, clarté et cohérence au sein des fonctions support du Groupe, permettant aux Maisons de se consacrer pleinement à la créativité, à l'excellence produit et au développement des marques.

Ensemble, ces pôles rendent possible le déploiement d'un modèle opérationnel plus agile, plus connecté et plus discipliné, au service à la fois du *True Luxury* et du *Next Luxury*, en combinant créativité, savoir-faire, pertinence culturelle et excellence produit dans l'exécution.

# Perspectives financières et allocation du capital : une trajectoire disciplinée de création de valeur durable

L'ambition financière de Kering repose sur une exécution rigoureuse et une création de valeur durable :

- **Désirabilité :** mesure de l'image de chaque marque, évaluée à travers une méthodologie robuste et holistique, développée avec un institut externe fondée sur trois piliers : notoriété, attractivité et puissance de l'image de marque. Cette approche permet à chaque Maison de suivre sa dynamique, de se comparer à ses pairs et d'activer des leviers ciblés, garantissant ainsi la désirabilité comme clé de la croissance future.
- **Chiffre d'affaires** : surperformance progressive par rapport au marché.
- **Profitabilité :** amélioration progressive du résultat opérationnel courant, soutenue par un mix plus favorable, une exécution ciblée et une rigueur opérationnelle renforcée à l'échelle du Groupe, et avec l'ambition, à moyen terme, de plus que doubler le taux de marge opérationnelle courante du Groupe par rapport à l'exercice 2025. La profitabilité est ainsi reconstruite de manière méthodique, structurelle et durable.
- **Rentabilité :** amélioration structurelle du retour sur capitaux employés au-dessus de 20 % à moyen terme, soutenu par des fondamentaux renforcés, une discipline accrue en matière de gestion des stocks et une politique d'investissements plus sélective.
- **L'allocation du capital** reflète nos priorités stratégiques :
  - entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires réinvesti en capex afin de soutenir la croissance organique durable des Maisons,
  - une croissance externe très sélective, via des acquisitions *bolt-on* ciblées visant en priorité à renforcer le savoir-faire, l'intégration verticale et la sécurisation des matières premières,
  - un retour aux actionnaires pérenne via une politique de dividende cohérente, avec un taux de distribution d'environ 50 % du résultat net courant, part du Groupe.

# Une séquence claire : *reset, rebuild, reclaim*

ReconKering s'inscrit dans une séquence cohérente et résolument tournée vers l'avenir, visant à reconstruire la solidité de l'organisation, à accélérer ce qui compte le plus et à progresser avec un esprit de challenger pour reconquérir le leadership.

- ***RESET*** **– d'ici fin 2026**

Kering aura achevé une refonte structurelle et restauré une discipline financière, une efficacité opérationnelle et une stratégie claire à travers le Groupe. En parallèle, les Maisons s'attacheront à raviver leur désirabilité et à renforcer la pertinence créative et de l'offre produit, posant ainsi les fondations solides pour une performance durable à long terme.

- ***REBUILD*** **– d'ici fin 2028**

Kering entrera dans une phase de croissance renouvelée et durable. Fort de fondamentaux rétablis, d'une désirabilité croissante, et soutenu par la plateforme Groupe pleinement déployée, le Groupe accélérera la dynamique sur l'ensemble de son portefeuille, avec des identités de marque plus lisibles, un engagement client renforcé et une exécution améliorée. Cette dynamique se traduira par des progrès structurels en matière de profitabilité et de création de valeur, portées par un portefeuille plus équilibré, plus résilient et intrinsèquement plus solide.

- ***RECLAIM*** **– d'ici fin 2030**

Kering aura reconquis sa position de leader en tant qu'acteur de référence du Next Luxury, un Groupe défini par la désirabilité, porté par l'efficacité et conçu pour la décennie à venir.

Dans un environnement marqué par des tensions géopolitiques accrues, une volatilité macroéconomique persistante et des conditions de marché incertaines, notre ambition financière reflète notre conviction de long terme dans la solidité de notre portefeuille et dans notre discipline d'exécution, soutenues par une approche agile, résiliente et réactive :

| | Ambition | Calendrier |
|---|---|---|
| **Croissance durable** | **Surperformance progressive par rapport au marché** | Moyen terme |
| **Taux de marge opérationnelle courante** | **Plus que doubler le taux de marge opérationnelle courante par rapport à l'exercice 2025 en pourcentage** | Moyen terme |
| **Retour sur capitaux employés (ROCE)** | **>20 %** | Moyen terme |
| **Allocation du capital** | **Capex entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires** | En cours |
| **Retour aux actionnaires** | **Taux de distribution de ~50 %** du résultat net courant, part du Groupe<br>Croissance du dividende alignée sur la performance | En cours |

# Notre approche en matière de développement durable

## Renforcer la performance à long terme grâce à la durabilité : priorités stratégiques

Le développement durable constitue depuis longtemps un pilier central de la stratégie de Kering (voir Chapitre 4 – Etats de durabilité). Au cours de la dernière décennie, le Groupe a déployé une feuille de route ambitieuse en la matière, portée au plus haut niveau de gouvernance et régulièrement actualisée afin d'intégrer les avancées scientifiques. L'année 2025 marque l'achèvement de ce cycle de dix ans dont les résultats sont présentés dans un rapport d'impact dédié.

Cette trajectoire pluriannuelle se poursuit désormais à travers une nouvelle phase, visant à intégrer encore davantage les enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie globale du Groupe. Cette feuille de route s'articule autour de trois priorités clés destinées à renforcer le leadership de Kering tout en soutenant sa performance à long terme. Dans ce cadre, Kering renforce son ambition, appuyée par un modèle opérationnel consolidé : chaque Comité exécutif de Maison inclura un responsable du développement durable, rattaché directement à son PDG ou Directeur général, chargé de piloter la mise en œuvre au sein de l'organisation.

### Promouvoir une production juste grâce à l'efficacité des ressources

Le Groupe accélère sa transition vers une production de précision pilotée par la demande, avec pour objectif de mieux aligner les volumes sur les ventes, afin de préserver l'exclusivité de nos marques et de réduire l'impact environnemental. Cette approche s'appuie notamment sur l'introduction d'un **indicateur clé de performance mesurant l'efficacité entre production et ventes,** ainsi que sur une architecture de collections plus disciplinée et un recours accru aux procédés de fabrication de précision.

**L'éco-conception** est intégrée dès les premières étapes du développement produit, favorisant l'utilisation de matériaux et de procédés à moindre impact, ainsi que le développement de l'économie circulaire.

Le Groupe réaffirme son engagement à atteindre le **net-zéro à horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de réduction de moitié des émissions d'ici 2033.**

### Investir dans les talents, les savoir-faire et la chaîne de valeur

Reconnaissant que le luxe repose avant tout sur les femmes et les hommes, le Groupe renforce son organisation afin de soutenir la création de valeur à long terme, en mettant l'accent sur les artisans, les talents créatifs et les équipes de vente.

Les savoir-faire sont positionnés comme un actif différenciant majeur, avec des standards renforcés auprès des fournisseurs, appuyés par des référentiels unifiés couvrant la qualité, l'éthique et l'excellence opérationnelle. Le Groupe applique également des standards sociaux stricts, soutenus par des audits et des programmes d'amélioration continue, avec une attention particulière portée à des conditions de travail équitables, dignes et sûres. Afin de sécuriser les compétences de demain, le Groupe développe ses dispositifs de formation à travers la ***Kering Accademia per le Eccellenze*** à Milan, en partenariat avec des institutions internes et externes, dont l'ouverture est prévue à l'automne 2026.

L'excellence retail est renforcée grâce à un **modèle de gestion des talents dédié,** alignant les incitations sur les ventes à prix plein, l'expérience client et la fidélisation.

### Diversifier les matériaux et façonner l'avenir du luxe

Si le cuir demeure au cœur de son héritage, le Groupe **diversifie son portefeuille de matériaux** afin de répondre à l'évolution des attentes des clients et aux enjeux environnementaux, avec un accent particulier sur la traçabilité, l'approvisionnement responsable et l'innovation.

Le **développement de matériaux de nouvelle génération** est accéléré via des plateformes d'innovation et des partenariats stratégiques, incluant des alternatives biosourcées, circulaires et régénératives, tout en réduisant la dépendance aux ressources contraintes. Dans ce cadre, le Groupe vise une traçabilité complète des matériaux et leur alignement avec les Standards Kering, ainsi qu'un objectif de 20 % de matériaux régénératifs dans le prêt-à-porter et de 40 % de matériaux alternatifs d'ici 2035.

Parallèlement, le Groupe développe des **services à forte valeur ajoutée** tels que la réparation, la revente certifiée et les passeports numériques des produits (DPP). Cette stratégie s'accompagne d'un objectif de réduction de l'intensité en cuir de 30 % d'ici 2028 par rapport à 2025, tout en augmentant la contribution des sources de revenus liées à l'innovation.

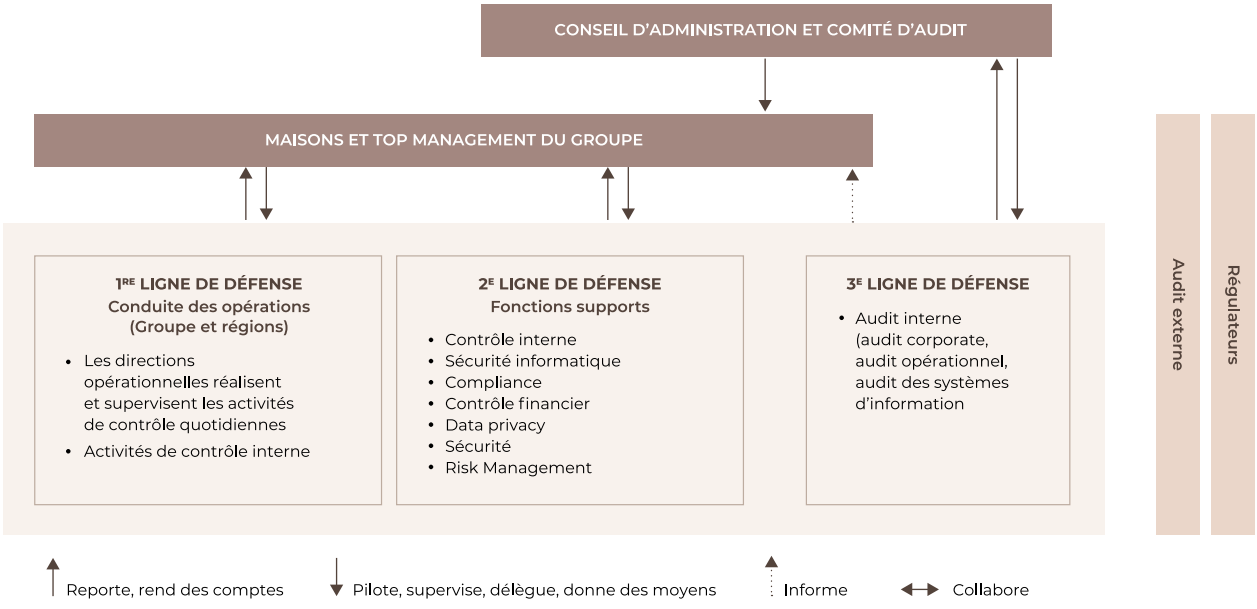
# 5 Notre dispositif en matière de gestion des risques

Kering évolue dans un environnement en constante évolution, exposant le Groupe à une diversité de risques susceptibles d'affecter ses activités, ses résultats financiers ou sa réputation. Pour y répondre, le Groupe s'appuie sur une démarche d'amélioration continue intégrant l'analyse des retours d'expérience, le renforcement régulier de ses processus internes ainsi que la coopération étroite et permanente des différentes fonctions impliquées dans la gestion des risques. Gestion des risques qui s'articule au travers de trois lignes de défense :

- La première ligne est constituée des équipes opérationnelles et fonctionnelles, responsables de la gestion quotidienne des risques ;
- La deuxième ligne, réunissant notamment les fonctions de contrôle interne, de conformité, de sécurité, et de gestion des risques, est en charge de cadrer, accompagner et superviser les politiques et procédures et d'examiner leur déploiement ;
- La troisième ligne, assurée par l'audit interne, fournit une assurance indépendante sur l'efficacité du dispositif.

La collaboration continue entre ces trois lignes de défense favorise une compréhension partagée des enjeux. Ce cadre robuste et éprouvé permet au Groupe de renforcer la maîtrise de ses risques, de soutenir la résilience de ses activités et de sécuriser un développement durable à long terme.

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.




Dans le chapitre 5, le système de gestion des risques et de contrôle interne de Kering est détaillé en cohérence avec le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) relatif aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

# 2

# Rapport d’activité

1 **Faits marquants de l'exercice 2025** 40

2 **Événements postérieurs à la clôture** 42

3 **Performances du Groupe en 2025** 44

3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat 44
3.2 Bilan au 31 décembre 2025 50
3.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net 52

4 **Performances opérationnelles par segment** 55

4.1 Gucci 55
4.2 Yves Saint Laurent 58
4.3 Bottega Veneta 60
4.4 Autres Maisons 62
4.5 Kering Eyewear et Corporate 64

5 **Transactions avec les parties liées** 64

6 **Perspectives** 65

7 **Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS** 65

Croissance « publiée » et croissance « comparable » 65
Résultat opérationnel courant 65
EBITDA courant et EBITDA courant ajusté 66
Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible 66
Endettement financier net 66
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant 66

8 **Politique d'investissement** 67

Investissements financiers 67
Investissements opérationnels 67

# 1 Faits marquants de l'exercice 2025

## Accords avec Ardian pour des actifs immobiliers de premier plan à Paris et à New-York

En 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé des accords de co-investissement avec Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Dans ce cadre, Ardian dispose d'une prise de participation de 60 %, Kering conservant les 40 % restants. La participation de Kering dans ces entités est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la finalisation des opérations.

Le 15 janvier 2025, Kering a conclu un premier accord concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris, pour lequel le Groupe a reçu un montant net de 837 millions d'euros. Cette opération a été finalisée le 27 mars 2025.

Le 15 décembre 2025, Kering a finalisé un second accord portant sur un immeuble situé sur la Cinquième Avenue à New York. Kering a reçu en contrepartie un montant net de 690 millions de dollars US (soit 587 millions d'euros).

## Finalisation de la vente de The Mall Luxury Outlets à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont finalisé 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 a reçu en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

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

## Renouvellements créatifs chez Gucci et Balenciaga

Le 6 février 2025, Gucci a annoncé la fin de sa collaboration avec le Directeur de la Création Sabato De Sarno. Le 13 mars 2025, Demna, Directeur artistique de Balenciaga depuis 2015, a été nommé au poste de Directeur artistique de Gucci, à compter de juillet 2025.

Le 19 mai, Pierpaolo Piccioli a été nommé Directeur artistique de Balenciaga. Cette nomination est effective depuis le 10 juillet 2025.

## Kering poursuit sa stratégie de développement industriel dans la lunetterie et la joaillerie

Au premier semestre 2025, Kering Eyewear a procédé à certaines acquisitions stratégiques visant à consolider sa position de leader de la lunetterie de luxe et à structurer une chaîne de valeur intégrée.

Le 3 avril, Kering Eyewear a signé un accord avec deux fabricants de lunettes italiens, prévoyant l'acquisition de 100 % du capital de Visard et une prise de participation minoritaire dans Mistral, avec une option d'acquisition totale d'ici 2030. Kering Eyewear a également annoncé, le 10 juin, l'acquisition de Lenti, fabricant italien de verres solaires.

Le 18 décembre, Kering a signé un accord en vue d'acquérir Raselli Franco Group, réputé pour son expertise en joaillerie et haute joaillerie et partenaire clé du Groupe. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de Kering visant à soutenir la croissance à long terme de ses Maisons et à renforcer son contrôle sur sa chaîne de valeur. L'acquisition sera réalisée en plusieurs étapes, à commencer par une prise de participation initiale de 20 % au premier trimestre 2026, pour un montant de 115 millions d'euros. L'accord prévoit une trajectoire précise pour l'acquisition de la totalité des parts d'ici 2032.

## Kering publie sa première Stratégie Eau

Le 28 avril 2025, Kering a publié sa première Stratégie Eau, s'engageant à atteindre un impact positif net dans ses principaux bassins d'exploitation d'ici 2035, et à l'échelle mondiale d'ici 2050. Avec une approche fondée sur la science, Kering réaffirme sa volonté d'aborder les enjeux de l'eau, en lien direct avec le climat et la biodiversité, afin de limiter les risques au sein de sa chaîne de valeur, tout en générant des effets positifs à long terme.

## Émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros

Le 20 mai 2025, dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a annoncé une émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 4,5 ans, assortie d'un coupon de 3,125 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme, passant d'une perspective négative à stable le 7 novembre 2025.

## Kering annonce la nomination de Luca de Meo au poste de Directeur général

Le 16 juin 2025, le Conseil d'administration de Kering a approuvé la nomination de Luca de Meo au poste de Directeur général du Groupe. Cette décision, voulue par François-Henri Pinault, marque une étape majeure dans l'évolution de la gouvernance de Kering et renforce le pilotage du Groupe dans cette nouvelle phase de son développement. Dans le cadre d'une gouvernance renouvelée, la présidence du Conseil d'administration, exercée par François-Henri Pinault, est séparée de la fonction de Directeur général. Cette organisation de la gouvernance s'inscrit dans le respect des meilleures pratiques en vigueur dans les grandes entreprises cotées. Ces changements ont été approuvés par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale tenus le 9 septembre 2025. À la suite de ces approbations, Luca de Meo a pris ses fonctions le 15 septembre 2025.

## Évolution du pacte d'actionnaires relatif à Valentino

Le 10 septembre 2025, Kering et Mayhoola ont annoncé un amendement de leur pacte d'actionnaires conclu en 2023 à l'occasion de l'acquisition par Kering d'une participation de 30 % dans Valentino. Les options de vente dont dispose Mayhoola sur sa participation résiduelle de 70 %, initialement exerçables en 2026 et 2027, sont reportées à 2028 et 2029 respectivement.

## Francesca Bellettini nommée Présidente-Directrice générale de Gucci

Le 17 septembre 2025, Francesca Bellettini, précédemment Directrice générale adjointe de Kering, a été nommée Présidente-Directrice générale de Gucci. Elle est directement rattachée à Luca de Meo, Directeur général de Kering.

## Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci

Le 14 octobre 2025, Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci, condamnant Gucci à une amende de 119,7 millions d'euros. Cette amende a fait l'objet d'un règlement sur l'exercice 2025. La Commission a clôturé son enquête à la suite d'une procédure de coopération.

## Kering et L'Oréal scellent une alliance dans le domaine de la beauté et du bien-être

Le 19 octobre 2025, Kering et L'Oréal ont annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. L'accord couvre l'acquisition de la Maison Creed par L'Oréal, la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering, et une coentreprise exclusive visant à explorer des opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité. L'accord s'élève à 4 milliards d'euros et a été finalisé le 31 mars 2026. L'Oréal verse également des redevances à Kering pour l'utilisation des marques sous licence.

# 2 Événements postérieurs à la clôture

## Kering dans la CDP Triple A List (Climat/Eau/Forêt), pour la 3e année consécutive

Le 6 janvier 2026, Kering s'est vu décerner, pour la troisième année consécutive, la prestigieuse distinction « Triple A » du Carbon Disclosure Project, soulignant une fois de plus la démarche de transparence du Groupe et son engagement environnemental.

## Kering annonce une évolution à la direction générale de Bottega Veneta

Le 20 janvier 2026, Kering a annoncé le départ de Bartolomeo Rongone, Directeur général de Bottega Veneta, qui a quitté le Groupe le 31 mars 2026. Le processus de sélection du prochain Directeur général de Bottega Veneta est en cours et sa nomination sera annoncée prochainement.

## Kering crée deux nouveaux pôles d'excellence au service de ses Maisons

Le 2 mars 2026, Kering a annoncé la mise en place de deux nouveaux pôles d'excellence, Industrie et Client, pour renforcer l'efficacité opérationnelle du Groupe et soutenir la croissance de ses Maisons. Ces pôles s'intègrent dans la plateforme Groupe, conçue pour offrir aux Maisons un cadre unifié, des moyens accrus et des leviers puissants pour accélérer l'exécution de leurs stratégies. Les équipes concernées au sein des Maisons reporteront de manière fonctionnelle aux deux pôles d'excellence.

Le pôle Industrie renforce l'appareil productif du Groupe et de ses Maisons en intégrant les achats, la production, la gestion de la chaîne de logistique, la qualité ainsi que la recherche et développement. Le pôle Client apporte expertise et solutions communes pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe dans ce domaine, en étroite collaboration avec les Maisons. Ses missions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur et des fonctions liées au Client.

Deux nominations clés accompagnent cette réorganisation : Stéphane Noël comme Directeur Industriel effectif le 1er avril 2026 et Carlo Mocci comme Directeur Client, effectif le 4 mai 2026. Ils rejoignent tous deux le Comité exécutif de Kering et sont rattachés directement à Luca de Meo.

## Kering crée Kering Jewelry et en confie la direction à Jean-Marc Duplaix

Le 16 mars 2026, Kering a créée Kering Jewelry, entité dédiée à structurer et accélérer le développement de son activité Joaillerie. Elle rassemble les Maisons Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin et les capacités industrielles du Groupe, dont Raselli Franco Group, en cours d'intégration. Jean-Marc Duplaix en est le Chief Executive Officer, tout en conservant ses fonctions de Chief Operating Officer du Groupe. Les Directeurs généraux des Maisons de Joaillerie lui reportent directement. Cette plateforme intégrée vise à renforcer la cohérence stratégique, soutenir la croissance des Maisons et saisir de nouvelles opportunités dans la catégorie, y compris pour les Maisons de Mode et Maroquinerie du Groupe.

## Kering fait évoluer la présentation de ses activités

Le 16 mars 2026, dans le cadre des évolutions de sa stratégie et de son organisation, Kering a annoncé une nouvelle segmentation de ses activités, renforçant la lisibilité de son modèle stratégique. À partir du premier trimestre 2026, Kering communique ses indicateurs de performance selon les segments opérationnels suivants :

- Mode & Maroquinerie, incluant Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, McQueen et Brioni dont Gucci, séparément ;
- Kering Jewelry, incluant Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin ;
- Kering Eyewear ;
- Corporate & Autre, comprenant les services du Groupe et Ginori 1735.

Au sein de l'activité Mode & Maroquinerie, Kering continuera de présenter séparément les indicateurs de performance de Gucci, compte tenu de son poids significatif au sein du Groupe.

## Kering nomme Pierre Houlès Directeur digital, IA et IT

Le 17 mars 2026, Kering a nommé Pierre Houlès Directeur Digital, IA et IT du Groupe. Il intègre le Comité exécutif de Kering.

## Kering finalise la première étape de l'acquisition de Raselli Franco Group

Le 30 mars 2026, Kering a finalisé sa prise de participation initiale de 20 % dans Raselli Franco Group.

## Kering et L'Oréal finalisent leur alliance stratégique

Le 31 mars 2026, Kering et L'Oréal ont finalisé leur partenariat stratégique dans la beauté, selon les termes communiqués le 19 octobre 2025, après avoir obtenu l'aval des autorités de la concurrence.

L'accord ainsi finalisé entérine l'acquisition par L'Oréal de Kering Beauté, incluant la Maison Creed et la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering. Kering et L'Oréal continuent d'explorer les opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité au travers d'une co-entreprise.

## Kering finalise une transaction portant sur un immeuble emblématique via Monte Napoleone à Milan

Le 1er avril 2026, Kering a finalisé un accord avec Al Mirqab Group, portant sur un imeuble appartenant à Kering situé au 8 via Monte Napoleone à Milan. Kering a apporté cet actif à une société par action nouvellement constituée, détenue à 80 % par Al Mirqab Group et à 20 % par Kering. La participation de Kering est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de ce jour. Kering a reçu 729 millions d'euros lors de la finalisation de l'opération, tandis que les 432 millions d'euros supplémentaires seront versés au Groupe cinq ans plus tard.

## Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2026

Le 14 avril 2026, Kering a publié son chiffre d'affaires du premier trimestre. Celui-ci s'élève à 3 568 millions d'euros, en recul de 6 % en données publiées et stable en données comparables par rapport au premier trimestre de l'année 2025.

Depuis fin février 2026, le conflit au Moyen-Orient est un point de vigilance pour le Groupe, la sécurité des équipes demeurant la priorité. La région représente environ 5 % du chiffre d'affaires retail et compte 1 100 employés et 79 boutiques. Une cellule de crise a été immédiatement activée et suit la situation en temps réel. Au premier trimestre, le chiffre d'affaires retail de la région a reculé de 11 %, après un début d'année positif. Le Groupe reste également attentif aux impacts potentiels sur le tourisme mondial et l'environnement macroéconomique.

## Kering lance la Kering *Accademia per le Eccellenze* pour cultiver l'artisanat et les talents du luxe de demain

Le 15 avril 2026, à l'occasion de la 3e édition de la Journée du Made in Italy, Kering a annoncé le lancement de la Kering *Accademia per le Eccellenze*.

L'*Accademia* consolidera et renforcera les initiatives de formation déjà développées par les Maisons du Groupe, tout en s'appuyant sur un solide réseau d'écoles partenaires et d'institutions d'excellence,

## ReconKering | *True Luxury. Next Luxury.*

Le 16 avril 2026, Kering a présenté ReconKering, le prochain chapitre de la transformation du Groupe (voir Chapitre 1). Cette présentation a eu lieu à l'occasion de son *Capital Markets Day,* qui s'est tenu à Florence (Italie).

## Kering conclut un partenariat stratégique avec ICCF autour de sa marque phare ICICLE, et prend une participation minoritaire

Le 16 avril 2026, Kering et ICCF ont annoncé un partenariat stratégique visant à conjuguer leurs atouts complémentaires dans le secteur du luxe.

Dans le cadre de cet accord, Kering prendra une participation minoritaire au capital d'ICCF. Ce partenariat associe la connaissance approfondie qu'a ICCF de l'écosystème du luxe et du paysage culturel chinois à l'expertise de longue date de Kering en matière d'artisanat, d'opérations et de développement de marques en Europe.

L'investissement de Kering soutiendra la nouvelle phase de développement de la marque phare d'ICCF, ICICLE, et notamment la poursuite de son expansion internationale ainsi que l'enrichissement de son offre de produits sur de nouvelles catégories.

# 3 Performances du Groupe en 2025

À la suite du partenariat stratégique conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, dont la réalisation est attendue au premier semestre 2026, l'activité de Kering Beauté est reclassée en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, l'ensemble des chiffres 2025 exclut Kering Beauté. Le compte de résultat 2024 a également été retraité sur cette base.

## 3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat

### Compte de résultat résumé

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 14 675 | 16 874 | -13 % |
| Résultat opérationnel courant | 1 631 | 2 440 | -33 % |
| *en % du chiffre d'affaires* | *11,1 %* | *14,5 %* | *-3,4 pts* |
| EBITDA | 3 675 | 4 546 | -19 % |
| *en % du chiffre d'affaires* | *25,0 %* | *26,9 %* | *-1,9 pt* |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | (584) | (242) | -141 % |
| Résultat financier | (594) | (614) | +3 % |
| Charge d'impôt | (354) | (455) | +22 % |
| Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence | (60) | (10) | n.a. |
| Résultat net des activités poursuivies | 39 | 1 119 | -97 % |
| *dont part du Groupe* | *(29)* | *1 025* | *-103 %* |
| *dont part des intérêts minoritaires* | *68* | *94* | *-28 %* |
| Résultat net des activités abandonnées | 101 | 108 | -7 % |
| **Résultat net, part du Groupe** | **72** | **1 133** | **-94 %** |
| **Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe** | **532** | **1 206** | **-56 %** |

### Résultat par action

| *(en euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| Résultat de base par action | 0,59 | 9,24 | -94 % |
| Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants | 4,34 | 9,84 | -56 % |

## Chiffre d'affaires

En 2025, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 14 675 millions d'euros. Il est en recul de 13 % en données publiées et de 10 % à périmètre et taux de change comparables [1] par rapport à 2024.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de ralentissement de la croissance du marché du luxe, observable dans toutes les régions, avec un repli plus marqué en Asie-Pacifique et au Japon. Elle reflète à la fois la faiblesse de la confiance des consommateurs et l'effet défavorable des devises sur les flux touristiques.

Compte tenu du renforcement de l'euro face aux principales monnaies, l'impact des devises sur les performances de l'exercice est négatif, contribuant à pénaliser la croissance publiée des ventes de 3 points de pourcentage, soit près de 498 millions d'euros en valeur absolue. Cet effet affecte principalement les ventes libellées en dollar américain (162 millions d'euros), en yuan chinois (94 millions d'euros), en won coréen (77 millions d'euros) et yen japonais (44 millions d'euros).

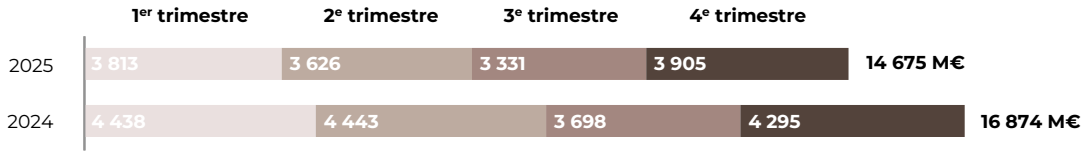
Enfin, les effets de périmètre, pèsent plus marginalement (24 millions d'euros) et affectent négativement la variation de chiffre d'affaires en raison de la cession de The Mall Outlet depuis le 1er février 2025.

### Chiffre d'affaires du Groupe par segment

| *(en millions d'euros)* | 2025 | en % du total | 2024 | en % du total | Variation | Variation comparable [1] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gucci | 5 992 | 41 % | 7 650 | 45 % | -22 % | -19 % |
| Yves Saint Laurent | 2 643 | 18 % | 2 881 | 17 % | -8 % | -6 % |
| Bottega Veneta | 1 706 | 11 % | 1 713 | 10 % | – | +3 % |
| Autres Maisons | 2 900 | 20 % | 3 221 | 19 % | -10 % | -6 % |
| Kering Eyewear et Corporate | 1 631 | 11 % | 1 618 | 10 % | +1 % | +3 % |
| *Éliminations* | *(197)* | *-1 %* | *(209)* | *-1 %* | *n.a.* | *n.a.* |
| **Chiffre d'affaires** | **14 675** | **100 %** | **16 874** | **100 %** | **-13 %** | **-10 %** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

### Chiffre d'affaires du Groupe par trimestre




Rapportée à 2024, la croissance est négative sur les quatre trimestres de l'année, avec néanmoins une amélioration séquentielle aux troisième et quatrième trimestres.

Le ralentissement de l'activité au premier semestre, affecté par la faiblesse des flux touristiques, tant au sein de la région Asie-Pacifique qu'à destination de l'Europe, et par un trafic en baisse dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et économiques, s'est traduit par une baisse de 15 % au premier trimestre et de 16 % au deuxième trimestre en données comparables.

La performance s'est améliorée au troisième trimestre (-6 % en comparable), notamment en Amérique du Nord et en Europe. Cette évolution reflète l'atténuation du ralentissement du trafic en magasin dans l'ensemble des régions ainsi que la hausse continue du prix moyen dans nos Maisons.

Les ventes du quatrième trimestre (-3 % en comparable) reflètent une amélioration séquentielle par rapport au troisième trimestre dans la majorité des régions, portée par une meilleure conversion – définie comme le rapport entre le nombre d'acheteurs et le trafic total – ainsi que par une hausse du panier moyen.

[1] À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée au chapitre 2.7.

### Chiffre d'affaires trimestriel par segment

| *(en millions d'euros)* | 1er trimestre | 2e trimestre | 3e trimestre | 4e trimestre | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Gucci | 1 571 | 1 456 | 1 343 | 1 622 | 5 992 |
| Yves Saint Laurent | 679 | 609 | 620 | 735 | 2 643 |
| Bottega Veneta | 405 | 441 | 393 | 467 | 1 706 |
| Autres Maisons | 733 | 726 | 652 | 789 | 2 900 |
| Kering Eyewear et Corporate | 486 | 456 | 360 | 329 | 1 631 |
| *Éliminations* | *(61)* | *(62)* | *(37)* | *(37)* | *(197)* |
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **3 813** | **3 626** | **3 331** | **3 905** | **14 675** |

| *(en millions d'euros)* | 1er trimestre | 2e trimestre | 3e trimestre | 4e 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 | 470 | 459 | 351 | 338 | 1 618 |
| *Éliminations* | *(63)* | *(64)* | *(47)* | *(35)* | *(209)* |
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **4 438** | **4 443** | **3 698** | **4 295** | **16 874** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

| *(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 | -25 % | -25 % | -14 % | -10 % | -19 % |
| Yves Saint Laurent | -9 % | -10 % | -4 % | – | -6 % |
| Bottega Veneta | +4 % | +1 % | +3 % | +3 % | +3 % |
| Autres Maisons | -11 % | -16 % | +1 % | +3 % | -6 % |
| Kering Eyewear et Corporate | +2 % | +2 % | +6 % | +2 % | +3 % |
| *Éliminations* | *n.a.* | *n.a.* | *n.a.* | *n.a.* | *n.a.* |
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **-15 %** | **-16 %** | **-6 %** | **-3 %** | **-10 %** |

[1] À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée au chapitre 2.7.

## Chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique

| *(en millions d'euros)* | 2025 | en % du total | 2024 | en % du total | Variation | Variation comparable [1] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Asie-Pacifique (hors Japon) | 4 204 | 29 % | 5 181 | 31 % | -19 % | -15 % |
| Europe de l'Ouest | 4 415 | 30 % | 4 910 | 29 % | -10 % | -10 % |
| *dont France* | *816* | *6 %* | *881* | *5 %* | *-7 %* | *-7 %* |
| Amérique du Nord | 3 549 | 24 % | 3 949 | 23 % | -10 % | -6 % |
| Japon | 1 157 | 8 % | 1 422 | 8 % | -19 % | -16 % |
| Reste du monde | 1 349 | 9 % | 1 412 | 9 % | -4 % | – |
| **TOTAL** | **14 675** | **100 %** | **16 874** | **100 %** | **-13 %** | **-10 %** |

[1] À périmètre et taux de change comparables. La définition du Chiffre d'affaires comparable est présentée au chapitre 2.7.
Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 76 % des ventes en 2025.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

En Europe de l'Ouest, les ventes du Groupe reculent de 10 % en comparable. L'activité dans le réseau de magasins et de l'e-commerce exploités en direct diminue de 11 %, pénalisée par la faiblesse des flux touristiques, notamment en provenance d'Asie, ainsi que par une baisse de la clientèle locale.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord recule de 6 % en comparable sur l'année. Après un premier semestre en baisse de 13 %, le second semestre enregistre une croissance par rapport à 2024. La clientèle très aisée fait preuve d'une plus grande résilience.

Dans la région Asie-Pacifique, l'activité est en baisse de 15 % en comparable. Les ventes diminuent dans l'ensemble des principaux marchés, avec une meilleure résistance en Corée du Sud.

Le recul des achats effectués hors de Chine n'a pas été compensé par la demande locale, dans un contexte de trafic dégradé mais en amélioration au second semestre. Par conséquent, la part des ventes réalisées dans la région baisse de 2 points pour s'établir à 29 %.

L'activité au Japon est en fort recul avec une baisse des ventes de 16 % en comparable. L'appréciation du yen, combinée au réajustement des écarts de prix entre zones géographiques, a fortement réduit l'attractivité du marché pour la clientèle touristique, tandis que la demande locale demeure faible.

Les ventes du Groupe dans le Reste du monde sont stables, avec une performance légèrement positive au Moyen-Orient.

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



| | | |
|---|---|---|
| ● | **76 %** | Ventes dans les magasins gérés en propre |
| ● | **24 %** | Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) |

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

(Variation par rapport à 2024 : +1 pt Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) -1 pt Ventes dans les magasins gérés en propre).

Les ventes réalisées en 2025 dans les magasins gérés en propre et en ligne s'établissent à 11 354 millions d'euros, en recul de 11 % en comparable par rapport à 2024. Les commentaires précédents relatifs aux performances régionales s'appliquent également à la trajectoire du chiffre d'affaires retail.

Les tendances de trafic en magasin demeurent fortement contrastées selon les régions et les Maisons. Dans l'ensemble, le trafic reste en baisse, malgré une amélioration progressive au second semestre. En parallèle, les Maisons bénéficient d'une hausse du prix de vente moyen, soutenue notamment par l'amélioration du mix produit. L'e-commerce, qui représente 11 % du canal retail – une part stable par rapport à 2024 – recule de 12 %, avec des performances des Maisons qui se réalignent sur celles observées dans les magasins physiques.

Le chiffre d'affaires des activités réalisées en direct (magasins et ventes en ligne) représente environ 76 % de l'activité totale du Groupe (avant Éliminations). Hors Kering Eyewear, ce taux atteint 86 %, un niveau stable par rapport à 2024. Cette évolution s'inscrit dans la stratégie de long terme menée par les Maisons visant à renforcer le contrôle de leur distribution, y compris en ligne, et à accroître leur exclusivité.

Au cours de l'année, les ventes aux distributeurs tiers (wholesale) reculent de 9 % en comparable (avant Éliminations). Elles diminuent significativement pour les Maisons (-19 %), sous l'effet conjugué d'une réduction des commandes des distributeurs américains et de la réorganisation en cours de ce canal, avec une concentration sur les partenaires les mieux positionnés. À l'inverse, Kering Eyewear, dont le modèle repose exclusivement sur la distribution wholesale, enregistre une croissance de 3 % en comparable de ses ventes aux distributeurs tiers.

Les revenus des Maisons tirés des licences (*Royalties*) et les autres revenus progressent de 6 % en comparable en 2025.

## Résultat opérationnel courant

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| Gucci | 966 | 1 605 | -40 % |
| Yves Saint Laurent | 529 | 593 | -11 % |
| Bottega Veneta | 267 | 255 | +5 % |
| Autres Maisons | (112) | (9) | n.a. |
| Kering Eyewear et Corporate | (17) | (2) | n.a. |
| *Éliminations* | *(2)* | *(2)* | *n.a.* |
| **Résultat opérationnel courant** [1] | **1 631** | **2 440** | **-33 %** |

[1] Résultat opérationnel courant défini au chapitre 2.7.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit en 2025 à 1 631 millions d'euros en baisse de 809 millions d'euros (-33 %) par rapport à 2024.

La profitabilité opérationnelle courante ressort à 11,1 %, en baisse de 3,4 points, compte tenu d'un effet de levier opérationnel défavorable dans un contexte de recul du chiffre d'affaires.

La marge brute atteint 10 660 millions d'euros, en baisse de 14 %. Rapportée au chiffre d'affaires, elle s'établit à 72,6 %, en retrait de 0,9 point par rapport à 2024. Cette évolution reflète notamment la hausse du coût des matières premières et des tarifs douaniers, ainsi que le recul des ventes en Chine, qui ont pesé sur la marge. À l'inverse, les couvertures de change ont eu un impact favorable.

Les charges opérationnelles diminuent de 9 %, reflétant les efforts engagés pour optimiser les coûts et améliorer l'efficience, tant dans le réseau de magasins que dans les structures de siège. Parallèlement, les Maisons ont poursuivi des investissements soutenus dans la création, le développement des collections et les campagnes de communication.

Ces efforts ont permis d'atténuer l'impact du recul des ventes sur la profitabilité, qui reste néanmoins en baisse, en particulier chez Gucci, Alexander McQueen et Balenciaga.

Kering Eyewear a également continué de soutenir le développement de son portefeuille de marques, entraînant une légère diminution de sa contribution au résultat opérationnel courant du Groupe.

## EBITDA courant

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| **Résultat opérationnel courant** | **1 631** | **2 440** | **-33 %** |
| Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants | 2 044 | 2 106 | -3 % |
| *dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location* | *1 141* | *1 129* | *+1 %* |
| **EBITDA courant [1]** | **3 675** | **4 546** | **-19 %** |

[1] EBITDA courant défini au chapitre 2.7.

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| Gucci | 1 687 | 2 403 | -30 % |
| Yves Saint Laurent | 848 | 921 | -8 % |
| Bottega Veneta | 495 | 463 | +7 % |
| Autres Maisons | 318 | 426 | -25 % |
| Kering Eyewear et Corporate | 329 | 335 | -2 % |
| *Éliminations* | *(2)* | *(2)* | *n.a.* |
| **EBITDA courant** | **3 675** | **4 546** | **-19 %** |

L'EBITDA courant s'établit en 2025 à 3 675 millions d'euros, à comparer aux 4 546 millions d'euros enregistrés en 2024. La marge d'EBITDA courant ressort à 25,0 %, en retrait par rapport au niveau de 26,9 % affiché en 2024.

## Autres produits et charges opérationnels non courants

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** | **Variation** |
|---|---|---|---|
| Dépréciation des écarts d'acquisition, marques, et autres actifs immobilisés | (288) | (111) | -159 % |
| Autres | (296) | (131) | -126 % |
| **Autres produits et charges opérationnels non courants** | **(584)** | **(242)** | **-141 %** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

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

## Résultat financier

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| Coût de l'endettement financier net [1] | (328) | (320) | -3 % |
| Autres produits et charges financiers | (40) | (90) | +56 % |
| **Total résultat financier hors contrats de location** | **(368)** | **(410)** | **+10 %** |
| Charge d'intérêt sur contrats de location | (226) | (204) | -11 % |
| **Résultat financier** | **(594)** | **(614)** | **+3 %** |

[1] Endettement financier net défini au chapitre 2.7.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

En 2025, le coût de l'endettement financier net s'établit à 328 millions d'euros, contre 320 millions d'euros en 2024. Cette variation reflète principalement l'ajustement des rendements de nos placements de trésorerie dans un environnement de baisse des taux.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2025 une charge nette de 40 millions d'euros (contre une charge nette de 90 millions d'euros en 2024).

Cette variation de 50 millions d'euros s'explique essentiellement par la réduction des effets de change. *(Cf. Comptes consolidés, note 8 – Résultat financier.)*

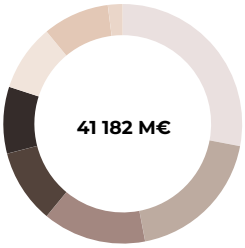
## Impôt sur le résultat

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Résultat avant impôt | 453 | 1 584 |
| Charge d'impôt | (354) | (455) |
| **Taux d'impôt effectif** | **78,2 %** | **28,7 %** |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | (584) | (242) |
| Résultat courant avant impôt | 1 037 | 1 826 |
| Impôt sur le revenu non courant | 20 | 61 |
| Charge d'impôt sur le résultat courant | (374) | (516) |
| **Taux d'impôt effectif sur le résultat courant [1]** | **36,1 %** | **28,3 %** |

[1] Taux d'impôt effectif sur le résultat courant défini au chapitre 2.7.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

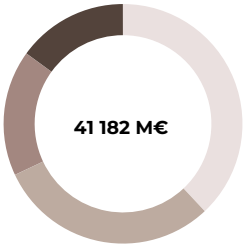
*(Cf. Comptes consolidés, note 9 – Impôt sur le résultat.)*

# 3.2 Bilan au 31 décembre 2025




**Actif**

- **28 %** Autres actifs
- **19 %** Marques et autres immobilisations incorporelles
- **14 %** Droits d'utilisation sur contrats de location
- **10 %** Trésorerie et équivalents de trésorerie
- **9 %** Immobilisations corporelles
- **9 %** Écarts d'acquisition
- **9 %** Stocks
- **2 %** Créances clients et comptes rattachés




**Passif**

- **38 %** Capitaux propres
- **30 %** Emprunts et dettes financières
- **17 %** Autres passifs
- **15 %** Passifs sur contrats de location

## Bilan résumé

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| Écarts d'acquisition | 3 666 | 6 277 | -42 % |
| Marques et autres immobilisations incorporelles | 7 962 | 9 287 | -14 % |
| Droits d'utilisation sur contrats de location | 5 647 | 5 615 | +1 % |
| Immobilisations corporelles | 3 546 | 6 537 | -46 % |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 2 080 | 1 762 | +18 % |
| Autres actifs non courants | 2 270 | 2 170 | +5 % |
| **Actifs non courants** | **25 171** | **31 648** | **-20 %** |
| Stocks | 3 677 | 3 992 | -8 % |
| Créances clients et comptes rattachés | 824 | 1 003 | -18 % |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 4 313 | 3 518 | +23 % |
| Autres actifs courants | 1 946 | 2 110 | -8 % |
| **Actifs courants** | **10 760** | **10 623** | **+1 %** |
| **Actifs détenus en vue de la vente** | **5 251** | **1 075** | **n.a.** |
| **TOTAL ACTIF** | **41 182** | **43 346** | **-5 %** |
| | | | |
| Capitaux propres – Part du Groupe | 14 706 | 14 904 | -1 % |
| Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires | 809 | 826 | -2 % |
| **Capitaux propres** | **15 515** | **15 730** | **-1 %** |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 10 306 | 10 556 | -2 % |
| Passifs non courants sur contrats de location | 5 032 | 5 056 | – |
| Autres passifs non courants | 2 276 | 2 412 | -6 % |
| **Passifs non courants** | **17 614** | **18 024** | **-2 %** |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 2 046 | 3 479 | -41 % |
| Passifs courants sur contrats de location | 1 180 | 1 051 | +12 % |
| Autres passifs courants | 4 502 | 5 062 | -11 % |
| **Passifs courants** | **7 728** | **9 592** | **-19 %** |
| **Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente** | **325** | **–** | **n.a.** |
| **TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES** | **41 182** | **43 346** | **-5 %** |

## Endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| Emprunts et dettes financières | 12 352 | 14 035 | -12 % |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (4 313) | (3 518) | +23 % |
| **Endettement financier net** | **8 039** | **10 517** | **-24 %** |

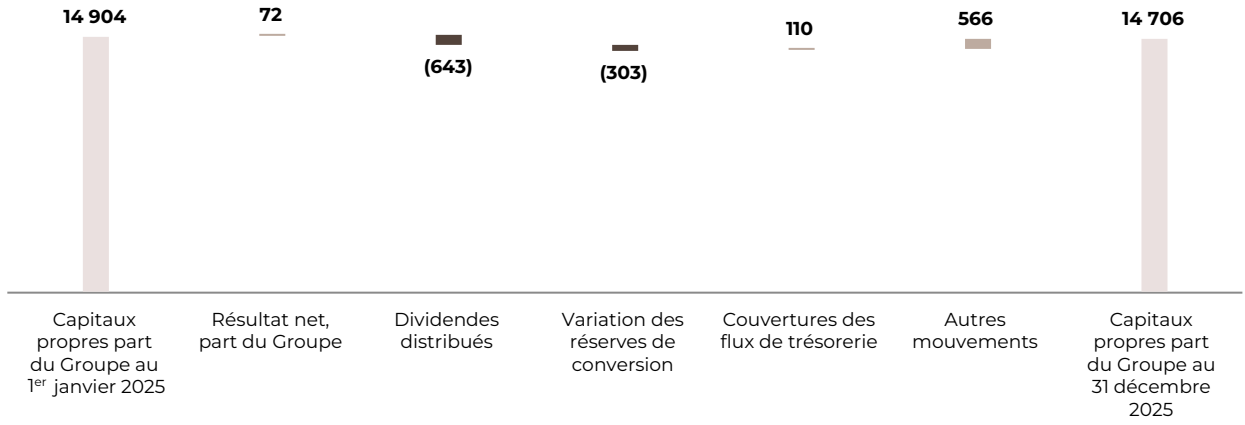
## Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2025, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élèvent à 5 586 millions d'euros (6 561 millions d'euros au 31 décembre 2024).

## Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 | Tableau de flux de trésorerie | Différences de change | Autres variations |
|---|---|---|---|---|---|
| Stocks | 3 677 | 3 992 | (163) | (134) | (18) |
| Créances clients et comptes rattachés | 824 | 1 003 | (109) | (55) | (15) |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | (1 898) | (2 098) | 101 | 68 | 31 |
| Autres actifs (passifs) nets courants | (359) | (501) | 199 | 24 | (81) |
| Créances (dettes) nettes d'impôt courant | (33) | 152 | (193) | 4 | 4 |
| **Actifs (Passifs) opérationnels nets courants** | **2 211** | **2 548** | **(165)** | **(93)** | **(79)** |

## Variation des capitaux propres, part du Groupe




Au 31 décembre 2025, 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 2024. Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 620 351 actions, une fois les 800 427 actions Kering auto-détenues déduites.

*(Cf. Comptes consolidés, note 20 – 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)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts** | **3 364** | **4 480** | **-25 %** |
| Variation du besoin en fonds de roulement | 70 | 667 | -90 % |
| Impôt payé | (334) | (438) | +24 % |
| **Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles** | **3 100** | **4 709** | **-34 %** |

### Investissements opérationnels

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles** | **3 100** | **4 709** | **-34 %** |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | (830) | (3 309) | +75 % |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 2 158 | 32 | n.a. |
| **Cash-flow libre opérationnel [1]** | **4 428** | **1 432** | **n.a.** |

[1] Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.

### Investissements opérationnels bruts par segment

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| Gucci | 165 | 293 | -44 % |
| Yves Saint Laurent | 177 | 211 | -16 % |
| Bottega Veneta | 96 | 112 | -14 % |
| Autres Maisons | 103 | 194 | -47 % |
| Kering Eyewear et Corporate | 289 | 2 499 | -88 % |
| **Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles** | **830** | **3 309** | **-75 %** |

Les investissements opérationnels s'élèvent à 830 millions d'euros en 2025 (792 millions hors immobilier), contre 3 309 millions d'euros en 2024, montant qui incluait l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à New York et Milan pour 2 201 millions d'euros. En 2025, les investissements opérationnels hors immobilier représentent 5,4 % du chiffre d'affaires, un ratio inférieur à 2024 (6,4 %).

En 2025, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 47 % (contre 58 % [1] en 2024). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 40 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 60 %.

La part du segment Kering Eyewear et Corporate s'élève à 32 %, en augmentation par rapport à l'année dernière (27 %), portée par les investissements de Kering Eyewear et Corporate.

En 2025, le cash-flow libre opérationnel comprend un impact positif de 2 115 millions d'euros lié à des opérations immobilières, dont 2 153 millions d'euros résultant essentiellement des cessions immobilières à Paris, New-York et Tokyo, et 38 millions d'euros au titre d'acquisitions corporelles et incorporelles à Paris.

En 2024, le cash-flow libre opérationnel comprend un impact négatif de 2 136 millions d'euros lié à des opérations immobilières, dont 65 millions d'euros dans les flux nets de trésorerie et 2 201 millions d'euros dans les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles à New-York et Milan, en l'absence de cession sur la période.

[1] Les ratios sont ici calculés à partir des dépenses d'investissements opérationnels bruts, et non plus à partir des sorties de trésorerie.

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

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Cash-flow libre opérationnel** | **4 428** | **1 432** | **n.a.** |
| Remboursement des passifs sur contrats de location | (1 076) | (1 049) | -3 % |
| Intérêts versés sur contrats de location [1] | (226) | (205) | -10 % |
| **Cash-flow disponible opérationnel [2]** | **3 126** | **178** | **n.a.** |
| Intérêts et dividendes reçus | 79 | 70 | +12 % |
| Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location) | (441) | (404) | -9 % |
| **Cash-flow disponible [2]** | **2 764** | **(156)** | **n.a.** |

[1] Les intérêts versés sur contrats de location 2024 correspondent à l'impact bilanciel et ne sont pas retraités de la contribution de Kering Beauté.
[2] Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis au chapitre 2.7.

## Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2025 s'élève à 736 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 16 janvier 2025 pour un montant de 245 millions d'euros (1 716 millions d'euros en 2024 incluant un acompte sur dividendes de 552 millions d'euros).

En 2025, les dividendes versés comprenaient également 31 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (24 millions d'euros en 2024).

## Variation de l'endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Endettement financier net au 1er janvier** | **10 517** | **8 504** | **+24 %** |
| Cash-flow libre opérationnel | (4 428) | (1 432) | n.a. |
| Dividendes versés | 767 | 1 740 | -56 % |
| Intérêts nets versés et dividendes reçus | 362 | 334 | +8 % |
| Acquisitions d'actions Kering | — | (2) | n.a. |
| Remboursement des passifs sur contrats de location [1] | 1 302 | 1 253 | +4 % |
| Autres acquisitions et cessions | 212 | 47 | n.a. |
| Autres mouvements | (693) | 73 | n.a. |
| **Endettement financier net au 31 décembre** | **8 039** | **10 517** | **-24 %** |

[1] Correspond aux remboursements de principal pour 1 076 millions d'euros en 2025 (1 049 millions d'euros en 2024) et d'intérêt pour 226 millions d'euros en 2025 (205 millions d'euros en 2024) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 11 027 | 11 840 | -7 % |
| Autres emprunts auprès des établissements de crédit | 137 | 138 | -1 % |
| Billets de trésorerie | 738 | 854 | -14 % |
| Dettes financières diverses | 450 | 1 203 | -63 % |
| *dont options de vente accordées à des intérêts minoritaires* | *188* | *704* | *-73 %* |
| **Emprunts et dettes financières** | **12 352** | **14 035** | **-12 %** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (4 313) | (3 518) | +23 % |
| **Endettement financier net [1]** | **8 039** | **10 517** | **-24 %** |

[1] Endettement financier net défini au chapitre 2.7.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 6 212 millions d'euros au 31 décembre 2025 (6 107 millions d'euros au 31 décembre 2024).

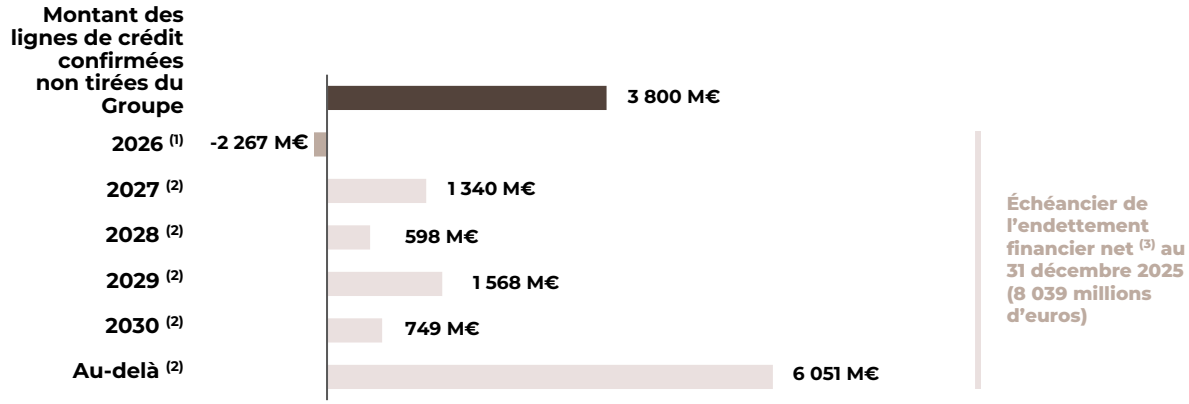
## Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière solide et une notation long terme « BBB+ » auprès de Standard & Poor's, dont la perspective est passée de « négative » à « stable » le 7 novembre 2025.

## Liquidité

Au 31 décembre 2025, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 4 313 millions d'euros (3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024). Le Groupe dispose de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 800 millions d'euros au 31 décembre 2024).

## 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 au chapitre 2.7.

Au 31 décembre 2025, le Groupe présente une situation de liquidité solide, avec un niveau de trésorerie (4 313 M€) nettement supérieur à ses dettes financières de court terme (2 046 M€).

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

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

*(Cf. Comptes consolidés, note 21 – Endettement financier net.)*

# 4 Performances opérationnelles par segment

## 4.1 Gucci

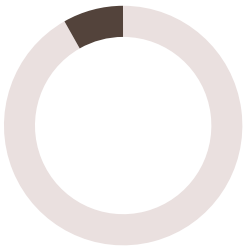
| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **5 992** | **7 650** | **-22 %** |
| **Résultat opérationnel courant** | **966** | **1 605** | **-40 %** |
| ***en % du chiffre d'affaires*** | ***16,1 %*** | ***21,0 %*** | ***-4,9 pts*** |
| EBITDA courant | 1 687 | 2 403 | -30 % |
| *en % du chiffre d'affaires* | *28,2 %* | *31,4 %* | *-3,2 pts* |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 165 | 293 | -44 % |
| Équivalents temps plein moyens | 17 497 | 20 032 | -13 % |

### Chiffre d'affaires

En 2025, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires de 5 992 millions d'euros, en baisse de 22 % en données publiées et de 19 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

L'année a été marquée par des évolutions organisationnelles significatives, dont la nomination de Demna en tant que Directeur de la Création. Sa première collection, *La Famiglia*, a suscité un regain d'intérêt autour de la Maison.

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



| | | |
|---|---|---|
| ● | **92 %** | Ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison |
| ● | **8 %** | Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) |

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

(Variation par rapport à 2024 : +1 pt Ventes dans les magasins gérés en propre -1 pt Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)).

Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent 92 % des ventes de Gucci en 2025, en hausse d'un point de pourcentage par rapport à 2024.

Les ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison ont reculé de 18 % en comparable par rapport à 2024. Le chiffre d'affaires recule significativement au premier semestre, pénalisé par la normalisation de la demande de produits de luxe dans un contexte macroéconomique incertain, qui affecte la propension à dépenser, et dans un marché fortement polarisé. Les nombreuses actions menées par la Maison en communication et renouvellement des produits ont permis une atténuation de la baisse au second semestre.

Sur l'année, le principal moteur de la baisse des ventes en magasins est le recul du trafic, entrainant une diminution des volumes. La hausse du prix moyen tirée par le succès des nouvelles introductions n'a pas permis de compenser le fléchissement des volumes.

Le recul du chiffre d'affaires en comparable des sites de vente en ligne a suivi la même tendance que celui des magasins physiques. L'activité des sites de vente en ligne représente environ 11 % de l'activité *retail* en 2025, sans changement par rapport à 2024.

Les ventes aux tiers (wholesale) sont en baisse de 34 % en comparable en raison d'une démarche volontariste de concentration sur les comptes les plus exclusifs et en lien avec le recul de l'activité dans plusieurs régions.

## Chiffre d'affaires par zone géographique



| | | |
|---|---|---|
| **27 %** | Amérique du Nord |
| **30 %** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| **26 %** | Europe de l'Ouest |
| **8 %** | Japon |
| **9 %** | Reste du monde |

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 18 % en comparable, très marquée au premier semestre, s'est améliorée au second semestre. La baisse s'explique par la forte baisse de la demande touristique notamment en provenance d'Asie-Pacifique et par la faiblesse de la demande locale.

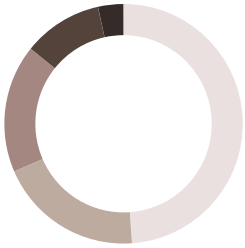
En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de Gucci est en baisse de 10 % en comparable avec des tendances en amélioration continue au cours de l'année, le quatrième trimestre étant en ligne avec l'an passé.

La baisse des ventes en Asie-Pacifique s'établit à 25 % en comparable, avec une décélération moins marquée des ventes au second semestre, reflétant la baisse déjà amorcée au second semestre 2024 mais aussi une atténuation de la baisse du trafic en magasins. La région est avant tout affectée par la baisse de la demande locale en lien avec une forte réduction du trafic et un effet limité du rapatriement des achats réalisés l'an dernier au Japon.

Au Japon, la baisse de l'attractivité pour les touristes en raison du renchérissement du yen a pesé sur les ventes qui sont en baisse de 25 % en comparable sur la période.

Dans le Reste du monde, le chiffre d'affaires se contracte de 8 % par rapport à 2024.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits



| | | |
|---|---|---|
| **49 %** | Maroquinerie |
| **20 %** | Chaussures |
| **17 %** | Prêt-à-porter |
| **11 %** | Autres |
| **3 %** | Montres et joaillerie |

En 2025, les ventes dans les magasins en propre reculent par rapport à 2024 pour la plupart des catégories de produits, et ce malgré une hausse du prix moyen de vente dans la plupart d'entre elles grâce aux nouvelles introductions de produits.

Les ventes de maroquinerie, en ligne avec la tendance générale de la Maison, reflètent une très bonne dynamique sur les nouvelles lignes introduites ces derniers mois mais celle-ci est effacée par la désaffection des produits plus anciens.

Par ailleurs, les animations et introductions de nouveautés dans les catégories présentant des produits d'entrée de gamme comme la soie ou les lunettes ont permis de meilleures performances.

Comparés à l'exercice passé, les revenus issus des *royalties* sont quasi stables.

## Résultat opérationnel courant

En 2025, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 966 millions d'euros, en baisse de 639 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel publié en 2024.

La marge opérationnelle courante de Gucci ressort à 16,1 %, en baisse de 4,9 points.

Cette évolution reflète notamment un effet défavorable du mix géographique, lié au recul des ventes en Chine. Elle s'explique également par un niveau d'investissement élevé dans la qualité des matières premières et par des actions de déstockage.

Parallèlement, la Maison a poursuivi l'optimisation de sa base de coûts, grâce à une amélioration de l'efficience tant au niveau du réseau de magasins que des fonctions de siège, tout en maintenant les investissements destinés à soutenir le développement des ventes. La baisse significative des charges opérationnelles a ainsi permis d'atténuer l'effet de levier opérationnel négatif (lié à la progression relative des charges par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires).

En 2025, l'EBITDA de Gucci s'élève à 1 687 millions d'euros, en baisse de 30 % par rapport à 2024. La marge d'EBITDA ressort à 28,2 %, en recul de 3,2 points.

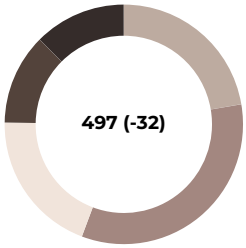
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2025, Gucci exploitait 497 magasins en direct. Sur l'exercice, la Maison a fermé 32 magasins (nets des ouvertures), principalement en Asie-Pacifique et au Japon.

Gucci a ainsi poursuivi l'optimisation de son réseau de magasins afin de renforcer sa visibilité dans les meilleurs emplacements et d'offrir une expérience toujours plus exclusive à sa clientèle, tout en renonçant à des emplacements à plus faible contribution.

Sur l'exercice, les investissements opérationnels de Gucci s'élèvent à 165 millions d'euros, en baisse de 44 % par rapport à 2024, reflétant une priorisation accrue des projets à fort impact. Rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent 2,7 %.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique




| | | |
|---|---|---|
| ● | **111 (-3)** | Amérique du Nord |
| ● | **166 (-14)** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| ● | **97 (-6)** | Europe de l'Ouest |
| ● | **61 (-8)** | Japon |
| ● | **62 (-1)** | Reste du monde |

Ouvertures/fermetures nettes de magasins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

# 4.2 Yves Saint Laurent

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **2 643** | **2 881** | **-8 %** |
| **Résultat opérationnel courant** | **529** | **593** | **-11 %** |
| ***en % du chiffre d'affaires*** | ***20,0 %*** | ***20,6 %*** | ***-0,6 pt*** |
| EBITDA courant | 848 | 921 | -8 % |
| *en % du chiffre d'affaires* | *32,1 %* | *31,9 %* | *+0,2 pt* |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 177 | 211 | -16 % |
| Équivalents temps plein moyens | 5 246 | 5 297 | -1 % |

## Chiffre d'affaires

En 2025, Yves Saint Laurent a enregistré un chiffre d'affaires s'élevant à 2 643 millions d'euros, en baisse de 8 % en données publiées et 6 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent.

La Maison a poursuivi la rationalisation de sa distribution dans un contexte macroéconomique pesant sur sa clientèle, tout en maintenant une présence forte dans les emplacements stratégiques et en poursuivant le renouvellement de son offre, couvrant plusieurs niveaux de prix et catégories de produits.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution



| | | |
|---|---|---|
| **81 %** | Ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison |
| **19 %** | Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) |

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

(Variation par rapport à 2024 : -1 pt Ventes dans les magasins gérés en propre +1 pt Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties).

L'activité dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison représente 82 % du total, un niveau quasi stable par rapport à 2024.

Les ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison ont reculé de 6 % en comparable par rapport à 2024. La faiblesse du trafic notamment en Chine et au Japon, ainsi que le renforcement de l'exclusivité de sa distribution ont pesé sur les ventes en ligne en raison d'un choix plus exclusif de e-concessions et dans le canal outlet.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 14 % à change constant par rapport à 2024, 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 Chine et en Amérique du Nord.

### Chiffre d'affaires par zone géographique



| | | |
|---|---|---|
| **25 %** | Amérique du Nord |
| **25 %** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| **35 %** | Europe de l'Ouest |
| **5 %** | Japon |
| **10 %** | Reste du monde |

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 2024 de façon très contrastée selon les régions.

En Europe de l'Ouest, les ventes ont reculé de 6 % en comparable sur l'année, notamment en raison d'une demande locale et touristique moins porteuse.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a reculé de 1 % en comparable, les performances s'étant progressivement améliorées au cours de l'année. Le dernier trimestre affiche, dans la continuité du précédent, une performance positive.

En Asie-Pacifique, l'activité est en recul de 11 % en comparable, affectée par la baisse du trafic en Chine et de moindres flux touristiques dans la région.

Au Japon, après une année 2024 exceptionnelle qui avait vu les ventes progresser de 19 %, les ventes ont reculé de 27 % en comparable en raison de la forte baisse des flux touristiques en provenance de Chine et d'Asie du Sud-Est, affecté par la perte d'attractivité de la devise.

La performance dans le Reste du Monde progresse une nouvelle fois (+12 %), notamment au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent, ainsi qu'en Amérique latine et en Europe de l'Est.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits



| | | |
|---|---|---|
| **65 %** | Maroquinerie |
| **13 %** | Prêt-à-porter |
| **12 %** | Autres |
| **10 %** | Chaussures |

La maroquinerie demeure la première catégorie, avec des tendances de ventes en retrait par rapport à 2024, malgré le succès des nouveautés.

Les ventes des collections pour femmes, prêt-à-porter et chaussures ont affiché une forte progression portées par le succès des dernières collections et de nouvelles introductions notamment en chaussures, comme le *Loafer* ou la *Babylone*.

Les ventes des collections pour hommes sont en retrait pour le prêt-à-porter quoique atténué par le succès des nouveautés et en croissance sur les chaussures démontrant l'engagement du *merchandising* dans un élargissement de l'offre homme rendue plus pertinente dans l'ensemble des marchés.

La croissance extrêmement robuste des revenus des royalties est tirée par le succès de la licence Kering Eyewear ainsi que celle de la catégorie parfums et cosmétiques gérée par l'Oréal.

## Résultat opérationnel courant

En 2025, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 529 millions d'euros, en baisse de 11 % par rapport à 2024.

La marge opérationnelle courante de Yves Saint Laurent s'établit à 20,0 %, en baisse de 0,6 point.

La Maison a maintenu sa marge opérationnelle en compensant l'effet de levier négatif des ventes par des efforts d'efficience qui ont permis de réduire la base de coûts.

En 2025, l'EBITDA s'élève à 848 millions d'euros, en retrait de 73 millions par rapport à 2024. La marge d'EBITDA est de 32,1 % contre 31,9 % en 2024.

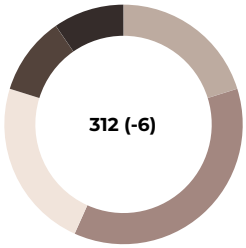
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2025, la Maison exploite 312 magasins en propre. En net, six magasins ont été fermés au cours des 12 derniers mois, reflétant une dynamique de rationalisation de son réseau de magasins, privilégiant les emplacements les plus stratégiques tout en réaménageant certains espaces existants.

L'année a notamment été marquée par le déménagement du vaisseau amiral de l'avenue Montaigne, à Paris, vers une nouvelle boutique située sur la même avenue. La réouverture du flagship de la via Montenapoleone, à Milan, a également constitué un temps fort. Ces deux boutiques ont été aménagées selon un concept plus expérientiel, mettant en avant la dimension culturelle de la Maison.

Il en résulte un niveau d'investissement opérationnel qui s'élève à 177 millions d'euros, en baisse de 34 millions d'euros par rapport à 2024. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent s'établissent à 6,7 %.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique




| | | |
|---|---|---|
| **63 (-3)** | Amérique du Nord |
| **114 (-3)** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| **72 (1)** | Europe de l'Ouest |
| **33 (-1)** | Japon |
| **30 (0)** | Reste du monde |

Ouvertures/fermetures nettes de magasins
entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

# 4.3 Bottega Veneta

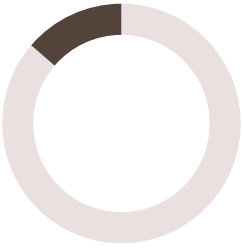
| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **1 706** | **1 713** | **–** |
| **Résultat opérationnel courant** | **267** | **255** | **+5 %** |
| ***en % du chiffre d'affaires*** | ***15,6 %*** | ***14,9 %*** | ***+0,7 pt*** |
| EBITDA courant | 495 | 463 | +7 % |
| *en % du chiffre d'affaires* | *29,0 %* | *27,0 %* | *+2,0 pts* |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 96 | 112 | -14 % |
| Équivalents temps plein moyens | 4 162 | 4 034 | +3 % |

## Chiffre d'affaires

En 2025, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 706 millions d'euros, stable en données publiées et en progression de 3 % en données comparables par rapport à 2024. La Maison déploie avec succès sa stratégie d'élévation et son renforcement auprès de la clientèle la plus aisée, ainsi que l'élargissement de son offre produit.

L'Intrecciato, iconique tressage de cuir de la Maison, qui célébrait en 2025 ses 50 ans, a été particulièrement mis en lumière, notamment à travers la campagne « *Craft is our Language* ». Les premières collections de Louise Trotter, Directrice artistique de la Maison, réinterprètent ces codes fondateurs et en offrent une lecture contemporaine, fidèle à l'esprit et à l'héritage de Bottega Veneta.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution



| | | |
|---|---|---|
| **86 %** | Ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison |
| **14 %** | Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) |

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

(Variation par rapport à 2024 : +1 pt Ventes dans les magasins gérés en propre -1 pt Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)).

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 86 % de son chiffre d'affaires en 2025 (contre 85 % en 2024).

Les ventes dans les magasins de la marque, y compris les sites de vente en ligne, progressent de 4 % en comparable avec de fortes disparités régionales. La croissance en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Corée du Sud 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 6 % (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



| | | |
|---|---|---|
| **21 %** | Amérique du Nord |
| **27 %** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| **30 %** | Europe de l'Ouest |
| **10 %** | Japon |
| **12 %** | Reste du monde |

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 4 % en comparable sur des bases de comparaison élevées, porté par les clientèles locale et touristique.

En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires de 18 % en comparable par rapport à 2024, démontrant une forte attractivité auprès de la clientèle américaine comme le montre un trafic en hausse combiné à une augmentation du prix moyen.

En Asie-Pacifique, les ventes de la marque sont en recul de 4 %, la progression de la conversion en magasin et du prix moyen atténuant la forte baisse du trafic. L'activité en Corée du Sud est, quant à elle, en forte hausse.

Au Japon, les ventes reculent de 6 % à change constant par rapport à 2024, l'importance de la clientèle locale dans le

mix ayant limité l'impact de la moindre attractivité touristique liée à l'appréciation du yen.

Le chiffre d'affaires dans le Reste du Monde progresse de 19 % en comparable, porté par une très forte dynamique au Moyen Orient et au Brésil.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits



| | | |
|---|---|---|
| | **77 %** | Maroquinerie |
| | **10 %** | Prêt-à-porter |
| | **9 %** | Chaussures |
| | **4 %** | Autres |

La maroquinerie demeure le cœur de métier de Bottega Veneta (77 % des ventes totales). Cette catégorie a rencontré un vif succès, portée par le succès de la ligne *Andiamo* et l'introduction de nombreuses nouveautés.

Les catégories prêt-à-porter et chaussures ont connu de fortes progressions.

Enfin, la forte dynamique des ventes de parfums explique la croissance de la catégorie « autres ».

## Résultat opérationnel courant

Pour 2025, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 267 millions d'euros, en progression de 5 % par rapport à 2024.

La profitabilité opérationnelle courante, à 15,6 %, est en hausse de 0,7 point. Cette évolution reflète la progression de la part des ventes réalisées dans le réseau de magasins en propre, ainsi qu'une maîtrise des charges, malgré un niveau d'investissement élevé pour soutenir le développement de la Maison.

L'EBITDA s'élève en 2025 à 495 millions d'euros, avec une marge de 29,0 %, en progression de 2 points par rapport à 2024.

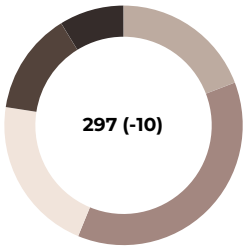
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2025, la distribution en propre de Bottega Veneta reposait sur 297 magasins. Sur l'exercice, la Maison a fermé, en net, dix points de vente, principalement en Asie-Pacifique.

Dans le même temps, et en ligne avec sa stratégie, Bottega Veneta a poursuivi une approche sélective de son développement, avec l'ouverture de quelques emplacements de tout premier plan, à l'instar d'une très belle boutique sur East Oak Street à Chicago.

Sur l'exercice, les investissements opérationnels se sont élevés à 96 millions d'euros, en baisse de 14 % par rapport à 2024. Rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent environ 5,6 % des ventes de la Maison.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique




| | | |
|---|---|---|
| | **57 (2)** | Amérique du Nord |
| | **110 (-9)** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| | **63 (-3)** | Europe de l'Ouest |
| | **41 (-3)** | Japon |
| | **26 (3)** | Reste du monde |

Ouvertures/fermetures nettes de magasins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

# 4.4 Autres Maisons

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **2 900** | **3 221** | **-10 %** |
| **Résultat opérationnel courant** | **(112)** | **(9)** | **n.a.** |
| ***en % du chiffre d'affaires*** | ***-3,9 %*** | ***n.a.*** | ***n.a.*** |
| EBITDA courant | 318 | 426 | -25 % |
| *en % du chiffre d'affaires* | *11,0 %* | *13,2 %* | *-2,2 pts* |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 103 | 194 | -47 % |
| Équivalents temps plein moyens | 8 943 | 9 242 | -3 % |

## Chiffre d'affaires

En 2025, les ventes des Autres Maisons reculent de 10 % en données publiées et de 6 % en données comparables.

Les performances sont contrastées au sein du segment :

- les ventes de Balenciaga sont en recul dans les magasins de la marque, y compris les sites de vente en ligne. La Maison a en outre poursuivi sa stratégie de rationalisation de sa distribution dans un environnement macroéconomique moins porteur pour les distributeurs tiers (wholesale) ;
- Alexander McQueen souffre d'une forte baisse du trafic dans l'ensemble des géographies entrainant 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 2024, l'activité de Brioni continue de progresser ;
- les ventes des Maisons joaillières sont en croissance :
  - Boucheron confirme son potentiel avec cette année encore une forte hausse de ses ventes,
  - l'augmentation du chiffre d'affaires de Pomellato est plus contenue, tandis que DoDo enregistre une très bonne performance,
  - Qeelin est en forte progression, portée par le succès de ses produits dans un marché chinois porteur.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution



| | | |
|---|---|---|
| | **77 %** | Ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison |
| | **23 %** | Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) |

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

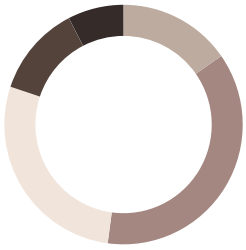
(Variation par rapport à 2024 : +2 pts Ventes dans les magasins gérés en propre -2 pts Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)).

Le chiffre d'affaires réalisé dans les points de ventes et sites gérés directement par les Autres Maisons recule de 4 % en comparable. Cette évolution reflète une baisse des performances des marques de mode – à l'exception de Brioni – dans un contexte de normalisation de la demande, ainsi qu'une hausse de l'activité des Maisons joaillières, portée notamment par l'amélioration de la qualité de leurs réseaux de magasins et par le succès de leurs collections.

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 15 % 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



| | | |
|---|---|---|
| | **15 %** | Amérique du Nord |
| | **37 %** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| | **28 %** | Europe de l'Ouest |
| | **12 %** | Japon |
| | **8 %** | Reste du monde |

En Europe de l'Ouest, les ventes sont en baisse de 11 % en comparable, affectées par la rationalisation de la distribution wholesale et les performances de Balenciaga et d'Alexander McQueen dans leurs magasins.

En Amérique du Nord, les ventes se sont contractées de 6 % en comparable sous l'effet de la diminution de la distribution au tiers. Les ventes de Balenciaga dans ses magasins en propre y ont été relativement plus résilientes que dans les autres marchés.

Au Japon, les ventes sont stables en comparable ; les Maisons joaillières ayant mieux résisté au retournement des flux touristiques.

En Asie-Pacifique, l'activité est en baisse de 4 % en comparable, les très bonnes performances de Boucheron, Pomellato et Qeelin étant effacées par la faiblesse de la demande pour les Maisons de mode, à l'exception de Brioni.

Dans le Reste du monde, les Autres Maisons enregistrent une baisse des ventes de 8 % en comparable.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits



| | | |
|---|---|---|
| | **33 %** | Montres et joaillerie |
| | **25 %** | Prêt-à-porter |
| | **19 %** | Maroquinerie |
| | **19 %** | Chaussures |
| | **4 %** | Autres |

Dans la continuité de 2024, les Maisons de joaillerie sont en croissance en 2025, 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 Qeelin et Pomellato ont été particulièrement bien accueillies.

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

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 hausse par rapport à 2024.

## Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2025 en perte de 112 millions d'euros, en recul de 103 millions par rapport à 2024.

La baisse du résultat opérationnel courant s'explique par le levier opérationnel négatif de Balenciaga et les pertes chez Alexander McQueen, pénalisés par la baisse de leurs vente malgré les efforts engagés pour optimiser leur base de coûts. À l'inverse, Brioni, Boucheron, DoDo et Qeelin enregistrent une amélioration de leurs résultats.

L'EBITDA s'élève à 318 millions d'euros, en baisse de 108 millions d'euros par rapport à 2024. La marge d'EBITDA s'établit ainsi à 11,0 %, en recul de 2,2 points.

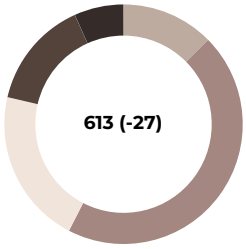
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 613 unités au 31 décembre 2025, soit en net 27 magasins de moins par rapport au 31 décembre 2024.

Alexander McQueen est le principal contributeur à cette diminution du réseau, reflétant notamment la restructuration menée par la Maison. Le réseau de magasins de Pomellato et de Balenciaga reflètent également le travail de rationalisation en cours au niveau du Groupe. Boucheron et Brioni ont, en revanche, poursuivi l'expansion stratégique de leur réseau de magasins afin de répondre au mieux à la demande.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'élèvent à 103 millions d'euros, soit 91 millions d'euros de moins qu'en 2024. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement représente 3,6 %.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique




| | | |
|---|---|---|
| | **77 (-7)** | Amérique du Nord |
| | **276 (-16)** | Asie-Pacifique (hors Japon) |
| | **129 (-5)** | Europe de l'Ouest |
| | **90 (-4)** | Japon |
| | **41 (5)** | Reste du monde |

Ouvertures/fermetures nettes de magasins
entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

## 4.5 Kering Eyewear et Corporate

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | Variation |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **1 631** | **1 618** | **+1 %** |
| *dont Kering Eyewear* | *1 592* | *1 583* | *+1 %* |
| *dont Corporate et autres* | *39* | *35* | *n.a.* |
| **Résultat opérationnel courant** | **(17)** | **(2)** | **n.a.** |
| *dont Kering Eyewear* | *252* | *277* | *-9 %* |
| *dont Corporate et autres* | *(269)* | *(279)* | *n.a.* |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 289 | 2 499 | n.a. |
| Équivalents temps plein moyens | 7 380 | 7 240 | +2 % |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Le segment « Kering Eyewear et Corporate » regroupe :

- Kering Eyewear dont les ventes et le résultat opérationnel sont présentés avant élimination des ventes intra-groupe et autres écritures de consolidation (publiées sur la ligne séparée « Éliminations ») ;
- 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 2025, le chiffre d'affaires total du segment s'élève à 1 631 millions d'euros, dont 1 592 millions d'euros enregistrés par Kering Eyewear.

L'année 2025 a été marquée par la poursuite du développement des marques du portefeuille, soutenu notamment par des investissements destinés à renforcer les capacités de production et le savoir-faire en Italie. En outre, Kering Eyewear s'est associé à Google dans le cadre d'un partenariat visant au développement de lunettes connectées.

Les ventes de Kering Eyewear progressent de 1 % en données publiées. À périmètre et à change constants, la croissance s'établit à 3 %, dans un contexte où le nombre de licences gérées est resté stable par rapport à 2024.

La performance a été portée notamment par le dynamisme des marques Cartier, Bottega Veneta et Saint Laurent. La croissance à périmètre constant est tirée notamment par l'Europe de l'Ouest et le Moyen Orient.

Les chaînes locales et les trois « O » (Opticien – Optométriste – Ophtalmologiste) représentent près de la moitié des ventes de Kering Eyewear. Le chiffre d'affaires généré auprès de ces distributeurs, ainsi que dans les autres canaux – notamment les magasins des marques – poursuit sa progression, témoignant de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place.

Le résultat opérationnel courant du segment ressort en perte de 17 millions d'euros, correspondant au résultat opérationnel de Kering Eyewear (252 millions d'euros) et aux coûts du Corporate et autres (269 millions d'euros).

La profitabilité opérationnelle courante de Kering Eyewear s'établit ainsi à 15,8 %, en légère baisse par rapport à 2024, notamment en raison de l'impact des droits de douane et du maintien des investissements de Maui Jim pour soutenir son développement sur de nouveaux marchés.

Les coûts de fonctionnement du siège sont en baisse par rapport à 2024, reflétant les efforts d'efficience engagés.

Les investissements opérationnels du segment s'élèvent à 289 millions d'euros en 2025. À titre de rappel, l'exercice 2024 avait été marqué par un niveau d'investissements exceptionnel, lié à l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques. Retraités de ces éléments, les investissements opérationnels ressortaient à 298 millions d'euros. Le niveau observé en 2025 s'inscrit ainsi dans une trajectoire d'investissement plus normative.

# 5 Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2025 sont décrites dans la note 32 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

# 6 Perspectives

Dans un environnement géopolitique et macroéconomique qui demeure incertain, le Groupe met l'accent sur l'agilité et une exécution rigoureuse, en dotant chacune de ses Maisons d'une stratégie de marque plus structurée et plus pérenne, ainsi que du soutien opérationnel indispensable pour accélérer son développement.

Alors que Kering poursuit sa progression en 2026, l'objectif demeure de renouer avec la croissance et d'améliorer les marges.

Le Capital Markets Day du 16 avril 2026 a présenté en détail la feuille de route qui guide cette nouvelle phase de la transformation de Kering.

# 7 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

## Croissance « publiée » et croissance « comparable »

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

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

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

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

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

## Résultat opérationnel courant

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

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant.

Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges.

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

# EBITDA courant et EBITDA courant ajusté

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA courant. 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.

L'EBITDA courant ajusté correspond à l'EBITDA courant retraité des écritures IFRS 16 et constitue un indicateur représentatif de l'EBITDA courant pré-IFRS 16. Cet indicateur est utilisé, à des fins de meilleure comparabilité, dans le calcul d'un ratio d'endettement financier net, qui rapporte la dette financière nette (voir *infra*) à l'EBITDA courant ajusté.

# 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, les dépréciations d'impôts différés et les éventuelles provisions pour positions fiscales incertaines latentes.

# 8 Politique d'investissement

La politique d'investissement de Kering constitue un levier central de sa stratégie de création de valeur. Elle vise à allouer le capital de manière rigoureuse et sélective afin de soutenir la croissance, de renforcer la désirabilité des marques et de préserver la résilience financière du Groupe dans la durée.

Guidée par une logique de retour sur capital, d'impact stratégique et de discipline financière, cette politique privilégie les investissements capables de générer une croissance profitable et durable, tout en maintenant une structure de bilan solide et flexible.

Elle s'articule autour de deux piliers complémentaires : les investissements financiers et les investissements opérationnels.

## Investissements financiers

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers représentent un décaissement net de 115 millions d'euros en 2025 (contre un encaissement net de 92 millions d'euros en 2024).

## Investissements opérationnels

Les investissements opérationnels s'élèvent à 830 millions d'euros en 2025 (792 millions hors immobilier), contre 3 309 millions d'euros en 2024, montant qui incluait l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à New York et Milan pour 2 201 millions d'euros. En 2025, les investissements opérationnels hors immobilier représentent 5,4 % du chiffre d'affaires, un ratio inférieur à 2024 (6,4 %).

En 2025, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 47 % (contre 58 % [1] en 2024). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 40 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 60 %.

La part du segment Kering Eyewear et Corporate s'élève à 32 %, en augmentation par rapport à l'année dernière (27 %), portée par les investissements de Kering Eyewear et Corporate.

Au 31 décembre 2025, le Groupe disposait d'un réseau de 1 719 magasins exploités en propre. En net, le réseau compte 75 magasins de moins qu'au 31 décembre 2024 (données retraitées du nombre de magasins gérés en propre par Creed).

### Gucci

Au 31 décembre 2025, Gucci exploitait 497 magasins en direct. Sur l'exercice, la Maison a fermé 32 magasins (nets des ouvertures), principalement en Asie-Pacifique et au Japon. Gucci a ainsi poursuivi l'optimisation de son réseau de magasins afin de renforcer sa visibilité dans les meilleurs emplacements et d'offrir une expérience toujours plus exclusive à sa clientèle, tout en renonçant à des emplacements à plus faible contribution.

Sur l'exercice, les investissements opérationnels de Gucci s'élèvent à 165 millions d'euros, en baisse de 44 % par rapport à 2024, reflétant une priorisation accrue des projets à fort impact. Rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent 2,7 %.

### Yves Saint Laurent

Au 31 décembre 2025, la Maison exploite 312 magasins en propre. En net, six magasins ont été fermés au cours des 12 derniers mois, reflétant une dynamique de rationalisation de son réseau de magasins, privilégiant les emplacements les plus stratégiques tout en réaménageant certains espaces existants.

L'année a notamment été marquée par le déménagement du vaisseau amiral de l'avenue Montaigne, à Paris, vers une nouvelle boutique située sur la même avenue. La réouverture du *flagship* de la via Montenapoleone, à Milan, a également constitué un temps fort. Ces deux boutiques ont été aménagées selon un concept plus expérientiel, mettant en avant la dimension culturelle de la Maison.

Il en résulte un niveau d'investissement opérationnel qui s'élève à 177 millions d'euros, en baisse de 34 millions d'euros par rapport à 2024. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent s'établissent à 6,7 %.

[1] Les ratios sont ici calculés à partir des dépenses d'investissements opérationnels bruts, et non plus à partir des sorties de trésorerie.

## Bottega Veneta

Au 31 décembre 2025, la distribution en propre de Bottega Veneta reposait sur 297 magasins. Sur l'exercice, la Maison a fermé, en net, dix points de vente, principalement en Asie-Pacifique. Dans le même temps, et en ligne avec sa stratégie, Bottega Veneta a poursuivi une approche sélective de son développement, avec l'ouverture de quelques emplacements de tout premier plan, à l'instar d'une très belle boutique sur East Oak Street à Chicago.

Sur l'exercice, les investissements opérationnels se sont élevés à 96 millions d'euros, en baisse de 14 % par rapport à 2024. Rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent environ 5,6 % des ventes de la Maison.

## Autres Maisons

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 613 unités au 31 décembre 2025, soit en net 27 magasins de moins par rapport au 31 décembre 2024.

Alexander McQueen est le principal contributeur à cette diminution du réseau, reflétant notamment la restructuration menée par la Maison. Le réseau de magasins de Pomellato et de Balenciaga reflètent également le travail de rationalisation en cours au niveau du Groupe. Boucheron et Brioni ont, en revanche, poursuivi l'expansion stratégique de leur réseau de magasins afin de répondre au mieux à la demande.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'élèvent à 103 millions d'euros, soit 91 millions d'euros de moins qu'en 2024. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement représente 3,6 %.

## Kering Eyewear et Corporate

Les investissements opérationnels du segment s'élèvent à 289 millions d'euros en 2025. À titre de rappel, l'exercice 2024 avait été marqué par un niveau d'investissements exceptionnel, lié à l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques. Retraités de ces éléments, les investissements opérationnels ressortaient à 298 millions d'euros. Le niveau observé en 2025 s'inscrit ainsi dans une trajectoire d'investissement plus normative.

# 3

# Gouvernement d’entreprise

**1 Gouvernance de Kering 72**

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence 72
1.2 Structure de la gouvernance de Kering 72
1.3 Rôle et missions de l'Administrateur référent 75
1.4 Rôle et missions du Référent climat 76
1.5 Dialogue actionnarial en matière de gouvernance 77
1.6 Plans de succession 77

**2 Composition du Conseil d'administration 79**

2.1 Composition du Conseil d'administration au 9 avril 2026 79
2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration 103
2.3 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration 108

**3 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 115**

3.1 Missions du Conseil d'administration 115
3.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 117
3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés 119
3.4 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés 121

**4 Autres informations en matière de gouvernement d'entreprise 132**

4.1 Application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 132
4.2 Participation des actionnaires à l'Assemblée générale 132
4.3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 132
4.4 Déclaration sur les mandataires sociaux 133
4.5 Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées 133
4.6 Conventions réglementées 133

**5 Rémunérations des mandataires sociaux 134**

5.1 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*) 134
5.2 Politiques de rémunération des mandataires sociaux pour l'année 2026 (vote *ex-ante*) 154

# 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 ;
- les éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général ;
- la conformité aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère ;
- 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 9 avril 2026.

## 1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

Kering 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 Structure de la gouvernance de Kering

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

Le Conseil d'administration de Kering veille à définir une gouvernance adaptée à l'organisation, aux spécificités et aux enjeux propres du Groupe. Le choix des modalités d'exercice de la Direction générale est ainsi arrêté dans le meilleur intérêt de la Société et de ses parties prenantes, avec l'objectif de soutenir durablement la performance financière et extra-financière du Groupe et de créer les conditions les plus favorables à son développement à long terme.

En 2005, Kering a adopté une gouvernance fondée sur l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, exercées conjointement par M. François-Henri Pinault. Cette configuration, réexaminée par le Conseil d'administration à l'occasion des renouvellements successifs du mandat d'administrateur de M. François-Henri Pinault, tenait compte à la fois de la position particulière de ce dernier, fils du fondateur du Groupe, étroitement lié à son actionnaire de référence, et de son implication de longue date dans le développement de l'entreprise, qu'il a rejointe en 1987 et progressivement transformée en un groupe mondial du secteur du luxe, pionnier en matière de développement durable.

Afin de garantir l'équilibre des pouvoirs dans ce contexte, le Conseil d'administration a institué en 2019 la fonction d'Administrateur référent, choisi parmi les administrateurs indépendants, doté de prérogatives spécifiques en matière de gouvernance, d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de dialogue avec les actionnaires.

En 2023, dans le prolongement des évolutions organisationnelles et opérationnelles mises en œuvre au sein du Groupe, le Conseil d'administration, sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance, a engagé une réflexion stratégique sur la gouvernance de Kering dans le cadre de la préparation de la succession de M. François-Henri Pinault.

Cette réflexion s'est articulée autour de deux axes : la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, et l'identification du successeur de M. François-Henri Pinault dans l'exercice de la Direction générale.

Réuni le 16 juin 2025 sous la présidence de François-Henri Pinault, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité de dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et de nommer M. Luca de Meo à la Direction générale, M. François-Henri Pinault demeurant Président du Conseil.

Le Conseil d'administration a considéré, au regard du travail accompli pour renforcer le pilotage des Maisons, l'expertise métier et la qualité d'exécution du Groupe, que les conditions étaient désormais réunies pour opérer cette dissociation des fonctions, tout en confiant la Direction générale à une personnalité en mesure d'apporter une nouvelle dynamique stratégique aux Maisons.

Le processus de sélection du nouveau Directeur général, conduit sous la supervision du Comité des nominations et de la gouvernance, est décrit à la section 1.6 du présent chapitre.

La nouvelle structure de gouvernance est entrée en vigueur le 15 septembre 2025.

Par ailleurs, soucieux de maintenir un haut niveau d'exigence en matière de gouvernance et d'inscrire Kering dans les meilleures pratiques, le Conseil d'administration a également décidé de maintenir la fonction d'Administrateur référent tant que la présidence du Conseil est confiée à un administrateur non-indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

Les prérogatives de l'Administratrice référente sont décrites à la section 1.3 du présent chapitre, ainsi que dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

### 1.2.2 Présidence du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration 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.

Dans le cadre de la transition managériale à la Direction générale de la Société, et au regard de la longue expérience de M. François-Henri Pinault au sein du Groupe et de sa connaissance approfondie de celui-ci, le Conseil d'administration lui a attribué des missions spécifiques, en complément de celles dévolues par la loi au président du conseil d'administration.

Ainsi, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. François-Henri Pinault est le garant des valeurs et de la culture du Groupe, notamment en matière ESG. Il veille au respect par le Groupe des règles de bonne gouvernance d'entreprise et, s'agissant plus particulièrement de la Société, du Code AFEP-MEDEF.

En outre, le Président, en concertation avec la Direction générale, s'implique dans le dialogue avec les actionnaires et, avec l'Administrateur référent, communique au Conseil d'administration le point de vue et les interrogations de ceux-ci.

À la demande de la Direction générale, il peut également représenter le Groupe auprès de certaines parties prenantes (institutions, pouvoirs publics, clients et partenaires notamment).

Les missions du Président du Conseil d'administration sont décrites dans le règlement intérieur du Conseil publié en intégralité sur le site Internet de Kering.

### 1.2.3 Direction générale

#### Missions et pouvoirs du Directeur général

Conformément aux dispositions légales et aux statuts de la Société, le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur général assure la direction exécutive du Groupe et pilote, avec l'appui du Comité exécutif, la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d'administration.

#### Limitation des pouvoirs du Directeur général

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 250 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.

En 2025, dans le cadre de la transition managériale, le Conseil d'administration a revu à la baisse le seuil des opérations devant faire l'objet d'une autorisation préalable (de 500 à 250 millions d'euros).

### L'équipe de Direction

Le Directeur général est appuyé, dans l'exercice de ses missions, par le Comité exécutif, instance collégiale opérationnelle, qui rassemble les dirigeants des principales Maisons et fonctions.

Au 31 décembre 2025, le Comité exécutif de Kering comprend 11 membres, dont 45 % de femmes. La composition détaillée du Comité exécutif est présentée à la section 2.3 du chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel.

## 1.2.4 Le Conseil d'administration

### Équilibre des pouvoirs

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.

Le Conseil d'administration s'attache à maintenir une composition à la fois diversifiée et harmonieuse en son sein. Les administrateurs sont sélectionnés pour la solidité de leur parcours professionnel 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 9 avril 2026, cette proportion s'établit à 58 %, avec sept membres indépendants et cinq non-indépendants, les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul de cette proportion 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, d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de relations avec les actionnaires, décrites à la section 1.3 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 la présence des administrateurs exerçant des fonctions exécutives au sein de la Société 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 indépendant 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.

### 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 des affaires.

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.

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.

# 1.3 Rôle et missions de l'Administrateur référent

## 1.3.1 Présentation de l'Administrateur référent

À la suite des évolutions intervenues dans sa composition et d'un dialogue avec les actionnaires conduit à la fin de l'année 2018, le Conseil d'administration a décidé, le 11 février 2019, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, d'instituer en son sein la fonction d'Administrateur référent. Doté de prérogatives spécifiques en matière de gouvernance, l'Administrateur référent contribue au bon fonctionnement du Conseil d'administration et à l'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société.

À l'issue de la nomination en qualité d'administratrice de Mme Véronique Weill par l'Assemblée générale du 28 avril 2022, le Conseil d'administration lui a confié ce rôle. Elle apporte au Conseil d'administration de Kering sa solide expérience, notamment en matière de gouvernance d'entreprise.

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, décidée par le Conseil le 16 juin 2025 avec effet au 15 septembre, le Conseil d'administration a décidé, en ligne avec les meilleurs standards de gouvernance, que la fonction d'Administrateur référent serait maintenue dès lors que la Présidence du Conseil est assurée par un administrateur non-indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

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

## 1.3.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur référent

### Organisation des travaux du Conseil et relations avec les administrateurs

L'Administrateur référent :

- est le porte-parole des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ; à ce titre, il organise et préside chaque année au moins une réunion des administrateurs non-exécutifs ;
- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président d'inscrire des points spécifiques à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- attire l'attention du Président et du Conseil d'administration sur les éventuels conflits d'intérêts qu'il aurait identifiés ou qui lui seraient signalés ;
- préside les réunions du Conseil d'administration en l'absence de son Président ;
- coordonne l'évaluation annuelle (interne ou externe) du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, en lien avec le Président et avec le support du Secrétariat du Conseil.

### Relations de l'Administrateur référent avec les actionnaires

L'Administrateur référent :

- en coordination avec le Président du Conseil, est impliqué dans le dialogue avec les actionnaires sur les thématiques ESG (environnement, social et gouvernance) et participe aux *roadshows* organisés chaque année ainsi qu'aux rencontres préalables à la tenue d'une assemblée générale des actionnaires. Il fait remonter au Conseil les points d'attention et interrogations des actionnaires en matière ESG ;
- peut être invité par le Président du Conseil d'administration à rendre compte de ses missions à l'occasion des assemblées générales d'actionnaires.

### 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 ;
- peut requérir l'assistance du Secrétariat du Conseil pour tous les aspects liés à l'exercice de sa mission.

### Compte rendu

L'Administrateur référent rend compte chaque trimestre de l'exécution de sa mission au Conseil d'administration.

Par ailleurs, l'Administrateur référent présente au Conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

### Travaux en 2025

Au cours de l'exercice 2025, Mme Véronique Weill, en sa qualité d'Administratrice référente, a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président du Conseil d'administration et l'ensemble des administrateurs, sur tous les sujets de gouvernance significatifs de l'exercice ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- pris part aux entretiens organisés en amont des Assemblées générales du 24 avril et du 9 septembre 2025 avec des agences de conseil en vote et les principaux investisseurs institutionnels de la Société, afin d'échanger sur les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires. Les investisseurs ainsi rencontrés représentaient, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle d'avril 2025, 28 % du capital flottant (16 % du capital total) et, dans le cadre de l'Assemblée générale de septembre, 45 % du capital flottant (26 % du capital total). Les supports de présentation discutés lors de ces échanges sont disponibles sur le site Internet de la Société ;

- contribué activement à la préparation de ces entretiens et participé à toutes les réunions de travail organisées par la Direction des relations investisseurs et la Direction juridique ;
- restitué au Conseil d'administration les échanges avec les investisseurs rencontrés lors de ces entretiens ;
- rendu compte des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2024 lors de l'Assemblée générale annuelle du 24 avril 2025 et a présenté aux actionnaires les résolutions relatives à la composition du Conseil d'administration et à la rémunération des mandataires sociaux soumises à leur approbation ;
- rendu compte des travaux du Conseil d'administration relatifs à l'élaboration des nouvelles politiques de rémunération applicables dans le cadre de la gouvernance dissociée, soumises à l'approbation des actionnaires, lors de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 ;
- échangé avec M. Luca de Meo dans le cadre de son arrivée à la Direction générale et au sein du Conseil d'administration ;
- assuré le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités qu'elle a conduite en début d'année 2025 ;
- supervisé l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, conduite en fin d'année 2025 par un consultant externe indépendant, et l'élaboration de la feuille de route consécutive. Le processus et les résultats de cette évaluation sont présentés à la section 3.3 du présent chapitre ;
- organisé et animé les six réunions du Comité des rémunérations qu'elle préside ;
- organisé et animé trois *executive sessions* (réunion des administrateurs non-exécutifs), les 10 février, 10 avril et 2 décembre 2025.

En 2025, l'Administratrice référente a participé aux 13 réunions du Conseil d'administration et aux 19 réunions des quatre Comités dont elle est membre.

## 1.4 Rôle et missions du Référent climat

### 1.4.1 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 est 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.

### 1.4.2 Missions et pouvoirs du Référent climat

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, 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 2025

La Société a échangé avec le Référent climat de façon régulière au rythme d'une fois par trimestre en 2025.

Les interlocuteurs étaient principalement la Directrice du Développement Durable et des affaires institutionnelles ainsi que la Directrice de la Finance Durable.

Ces travaux ont permis d'examiner de manière détaillée la trajectoire de décarbonation du Groupe et des Maisons ainsi que les ressources financières allouées. La stratégie d'adaptation au regard des risques climatiques a également été discutée.

# 1.5 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 appréhender 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 de la Direction générale et en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la Direction juridique. Il s'articule notamment autour de deux temps forts : les échanges organisés en amont des Assemblées générales d'actionnaires, destinés à présenter aux principaux investisseurs institutionnels de la Société et aux agences de conseil en vote (*proxy advisors*) les résolutions soumises au vote des actionnaires, ainsi que le *roadshow* ESG de fin d'année. Les présentations réalisées par Kering dans le cadre de ces différentes rencontres sont rendues publiques sur son site Internet.

En 2025, Kering a tenu deux Assemblées générales : le 24 avril au titre de l'Assemblée générale annuelle et le 9 septembre, dans le cadre de l'évolution de sa gouvernance. L'Administratrice référente a participé à chacun des échanges avec les investisseurs organisés en amont de ces événements, aux côtés du Secrétaire du Conseil d'administration, de la direction des Relations investisseurs et de la Direction juridique.

Les investisseurs rencontrés représentaient, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle d'avril 2025, 28 % du capital flottant (16 % du capital total) et, dans le cadre de l'Assemblée générale de septembre, 45 % du capital flottant (26 % du capital total). Outre les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, ces échanges ont permis, en amont de l'Assemblée générale de septembre, de conduire un dialogue approfondi sur l'évolution de la gouvernance du Groupe, en particulier la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le processus de recrutement et de nomination de M. Luca de Meo à la Direction générale, ainsi que le rôle, la composition et les travaux du Conseil d'administration.

Un compte rendu détaillé de ces échanges a été adressé au Conseil d'administration.

Par ailleurs, tout au long de l'année, la direction des Relations investisseurs a poursuivi son dialogue avec les investisseurs sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Compte tenu des échanges organisés fin août en amont de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, et dans le contexte de l'arrivée d'un nouveau Directeur général et d'une revue de la stratégie, il a été décidé, à titre exceptionnel, de ne pas organiser de *roadshow* ESG en fin d'année.

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 ».

# 1.6 Plans de succession

L'anticipation et la préparation des successions sur les fonctions exécutives clés s'inscrivent dans un processus structuré visant à garantir la continuité du leadership et la stabilité opérationnelle, ainsi qu'à réduire les risques liés aux transitions managériales.

Le Comité des nominations et de la gouvernance examine chaque année, d'une part le dispositif de succession du dirigeant mandataire social exécutif du Groupe et, d'autre part, les plans de succession applicables aux membres du Comité exécutif, aux Présidents-Directeurs généraux des Maisons et à leurs Directeurs artistiques.

## 1.6.1 Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux

### Processus d'élaboration des plans de succession

Le processus de succession des dirigeants mandataires sociaux repose sur une méthodologie adaptée aux spécificités du Groupe, particulièrement son modèle de gouvernance et son organisation (relations entre le Corporate et les Maisons), ainsi que ses enjeux et priorités stratégiques.

Il comprend notamment :

- l'analyse prospective des différents scénarios de succession, incluant l'évaluation des impacts d'un changement à la tête du Groupe sur l'organisation de la gouvernance. Cette analyse s'appuie notamment sur une revue comparative des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40 ;
- la définition des compétences et des expériences jugées nécessaires à la fonction ;
- l'identification de profils internes et externes, avec le recours éventuel à des cabinets de recrutement spécialisés.

Le Président du Conseil d'administration est étroitement associé à ce processus et entretient, à ce titre, un dialogue régulier avec le Président du Comité des nominations et de la gouvernance, administrateur indépendant, et la Directrice des ressources humaines.

### Mise en œuvre en 2025 du plan de succession du Président-Directeur général dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Réuni le 16 juin 2025, sous la présidence de M. François-Henri Pinault, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité de dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général, M. François-Henri Pinault demeurant Président du Conseil d'administration.

Cette décision constitue l'aboutissement d'une réflexion stratégique engagée dès 2023 par le Conseil d'administration, en vue de préparer la succession de M. François-Henri Pinault.

Le processus de succession a été conduit sous la supervision du Comité des nominations et de la gouvernance, sous l'égide de son Président, en collaboration étroite avec M. François-Henri Pinault.

Les travaux du Comité ont débuté par la définition des critères de sélection du futur Directeur général, incluant notamment l'expérience en tant que dirigeant d'un grand groupe international coté en bourse, la connaissance des marques et de leur fonctionnement, la capacité à porter un regard neuf sur le Groupe et son secteur, à évoluer avec agilité dans des environnements complexes et à fédérer les équipes autour d'une ambition commune. La qualité de la relation avec le Président du Conseil d'administration constituait également un critère déterminant.

Deux cabinets spécialisés dans le recrutement de hauts dirigeants ont été mandatés : l'un, ayant une connaissance approfondie du Groupe, et l'autre apportant une perspective internationale. Cette approche a permis de croiser deux méthodologies et d'examiner un large éventail de profils, couvrant l'ensemble du marché.

À l'issue d'un premier travail de sélection, une quarantaine de profils ont été examinés. Cette analyse approfondie a permis d'aboutir à une liste resserrée de candidats, avec lesquels des entretiens ont été conduits.

À l'issue de ces entretiens, il a été décidé de présenter au Conseil la candidature de M. Luca de Meo. Ces différentes étapes ont été présentées au Conseil d'administration afin d'être débattues et validées.

### Plans de succession à l'issue de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Dans le cadre de la nouvelle gouvernance du Groupe, fondée sur une dissociation des fonctions de Président et Directeur général, les plans de succession pour ces deux fonctions seront discutés dans les prochains mois.

## 1.6.2 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.

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 9 avril 2026



**François-Henri Pinault**
Président du Conseil d'administration



**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



**Luca de Meo**
Directeur général



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



**Maureen Chiquet**



**Yonca Dervisoglu**



**Rachel Duan**



**Jean-Pierre Denis**
Référent climat



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



**Baudouin Prot**



**Concetta Battaglia**
Administratrice représentant les salariés



**Vincent Schaal**
Administrateur représentant les salariés

14
**administrateurs**

58 %
**d'administrateurs indépendants** [1]

50 %
**de femmes et d'hommes** [1]

6
**nationalités**

[1] Hors administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF.

| | | Âge | Femme/ Homme | Nationalité | Nombre de mandats externes dans des sociétés cotées [2] | Début du 1er mandat | Fin du mandat en cours (AG) | Ancienneté au Conseil [4] | Participation à un Comité | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | Comité d'Audit | Comité des rémunérations | Comité des Nominations et de la gouvernance | Développement durable |
| Prés. | **François-Henri Pinault** | 63 | H | Française | 0 | 2001 [3] | 2029 | 33 | | | | ● |
| DG | **Luca de Meo** | 58 | H | Italienne | 0 | 2025 | 2029 | < 1 | | | | |
| Administrateurs indépendants [1] | **Véronique Weill** | 66 | F | Française | 2 | 2022 | 2026 | 4 | ● | P | ● | ● |
| | **Dominique D'Hinnin** | 66 | H | Française | 2 | 2024 | 2028 | 2 | P | ● | | |
| | **Serge Weinberg** | 75 | H | Française | 0 | 2022 | 2026 | 4 | ● | ● | P | |
| | **Giovanna Melandri** | 64 | F | Italienne et américaine | 1 | 2024 | 2028 | 2 | | | | P |
| | **Maureen Chiquet** | 63 | F | Américaine | 0 | 2023 | 2026 | 3 | | | | ● |
| | **Yonca Dervisoglu** | 56 | F | Turque et britannique | 0 | 2022 | 2026 | 4 | | | ● | ● |
| | **Rachel Duan** | 55 | F | Chinoise | 3 | 2024 | 2028 | 2 | ● | | | |
| Administrateurs | **Jean-Pierre Denis** | 65 | H | Française | 1 | 2008 | 2028 | 18 | ● | | | ● |
| | **Financière Pinault** représentée par **Héloïse Temple-Boyer** | 48 | F | Française | 1 | 2018 | 2029 | 7 | ● | ● | ● | |
| | **Baudouin Prot** | 74 | H | Française | 1 | 1998 [5] | 2029 | 28 | | | ● | |
| Administrateurs représentant les salariés | **Concetta Battaglia** | 57 | F | Italienne et britannique | 0 | 2020 | 2028 | 6 | | | ● | ● |
| | **Vincent Schaal** | 57 | H | Française | 0 | 2022 | 2026 | 4 | | ● | | |

P Président/Présidente du Comité
● Membre du Comité
(1) Au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF.
(2) Autres que Kering.
(3) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.
(4) L'ancienneté au Conseil est calculée en fonction du nombre de mois en exercice, converti en années, afin d'assurer une représentation précise.
(5) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

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



CSR

**Né le :** 28 mai 1962 (63 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
17 janvier 2001

**Dernier renouvellement :**
24 avril 2025

**Échéance du mandat en cours :**
2029 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)

**Nombre d'actions détenues :**
39 150

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
88 %

- Conseil d'administration : 12/13
- Comité de développement durable : 2/3

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres, 75007 Paris, France

# François-Henri Pinault

### Président du Conseil d'administration
### Membre du Comité de développement durable

François-Henri Pinault rejoint le groupe Pinault en 1987. Il exerce des responsabilités dans plusieurs filiales, avant d'en devenir membre du Directoire. En 2000, il est nommé Directeur général adjoint de PPR (qui deviendra Kering), en charge de la stratégie numérique. Trois ans plus tard, il devient Président d'Artémis, actionnaire de référence de Kering.

En 2005, François-Henri Pinault est nommé Président-Directeur général de Kering, qu'il transforme progressivement en un groupe de luxe mondial où chaque Maison, inspirée par son héritage, cultive un point de vue créatif fort et distinctif. Sous sa direction, Kering est devenu pionnier en matière de développement durable et s'est profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui sont chères. Il préside également Kering Foundation, créée en 2008 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).

Depuis le 15 septembre 2025, François-Henri Pinault occupe la fonction de Président du Conseil d'administration de Kering.

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2025, 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 2025 :**

| 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 |



**Né le :** 13 juin 1967 (58 ans)

**Nationalité :** italienne

**Première nomination :**
9 septembre 2025

**Échéance du mandat en cours :**
2029 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)

**Nombre d'actions détenues :** 50

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 6/6

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

# Luca de Meo

## Directeur général

Fort de 30 ans d'expérience dans le secteur automobile, Luca de Meo est né à Milan (Italie) en 1967. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano et a été nommé Bocconi Alumnus of the Year en 2017.

Il a débuté sa carrière chez Renault en 1992, avant de rejoindre Toyota Europe. Il a ensuite rejoint le groupe Fiat, où il a occupé les fonctions de directeur des divisions Lancia, Fiat et Alfa Romeo, de PDG d'Abarth et de directeur marketing du groupe Fiat.

En 2009, il a rejoint le groupe Volkswagen en tant que directeur marketing du groupe et de la marque Volkswagen. En 2012, il a été nommé membre du directoire chargé des ventes et du marketing chez AUDI AG. De novembre 2015 à janvier 2020, il a été président de SEAT et CUPRA, membre des Conseils de surveillance de Ducati et Lamborghini, et président du conseil d'administration du groupe Volkswagen en Espagne.

En juillet 2020, Luca de Meo a été nommé directeur général du groupe Renault et, en janvier 2021, il a rejoint le Board of Management du groupe. De janvier 2021 à février 2023, il a également occupé le poste de directeur général de la marque Renault.

De janvier 2023 à décembre 2024, il a été président de l'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA). De novembre 2023 à mars 2025, il a également été directeur général d'Ampere, premier spécialiste du véhicule électrique intelligent en Europe. D'avril 2021 à octobre 2022, il a siégé au Conseil d'administration de TIM (Telecom Italia).

Le 16 juin 2025, Luca de Meo a été nommé Directeur général de Kering, avec effet au 15 septembre 2025.

Luca de Meo n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2025.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

| Fonctions | Sociétés | Pays | Dates de fin |
|---|---|---|---|
| Directeur Général et administrateur | Renault | France | Juillet 2025 |
| Président | Renault SAS | France | Juillet 2025 |
| Membre du Conseil de Surveillance | Alliance Ventures B.V. | Pays-Bas | Juin 2025 |
| Président | Ampere Holding SAS | France | Avril 2025 |
| Président | Ampere SAS | France | Avril 2025 |
| Président | ACEA (European Automobile Manufacturers' Association) | Belgique | Décembre 2024 |
| Président du Management Board | Renault-Nissan B.V. | Pays-Bas | Novembre 2023 |
| Administrateur | TIM S.p.a. | Italie | Octobre 2022 |

**Compétences des Administrateurs**

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



**Née le :** 16 septembre 1959 (66 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
28 avril 2022

**Échéance du mandat en cours :**
2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions détenues :** 50

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 8/8
- Comité des rémunérations : 6/6
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2
- Comité de développement durable : 3/3

**Adresse professionnelle :**
CNP Assurances,
4, Promenade Cœur de Ville,
92130 Issy-les-Moulineaux, France

# Véronique Weill

**Administratrice référente**
**Présidente du Comité des rémunérations**
**Membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et de la gouvernance, et du Comité de développement durable**

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, du Conseil de surveillance de Rothschild & Co et du Conseil d'administration de la Fondation Gustave Roussy.

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).

**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 2025 :**

| 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 |
|---|---|---|---|
| Membre du Comité consultatif | Salesforce | Royaume-Uni | 2022 |



# Dominique D'Hinnin

**Administrateur indépendant**
**Président du Comité d'audit**
**Membre du Comité des rémunérations**

**Né le :** 4 août 1959 (66 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
25 avril 2024

**Échéance du mandat en cours :**
2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)

**Nombre d'actions détenues :** 50

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 8/8
- Comité des rémunérations : 6/6

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

Dominique D'Hinnin est ancien élève de l'École normale supérieure (ENS) et de l'École nationale d'administration (ENA). 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, puis y a exercé différentes fonctions exécutives : 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 a été 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 de 2017 à 2025. Il siège actuellement au Conseil d'administration d'Edenred, le leader mondial de la digitalisation des avantages aux salariés, et de la société espagnole Cellnex Telecom. Il a par ailleurs été administrateur du groupe privé de distribution Louis Delhaize SA (Belgique).

**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 2025 :**

| Fonctions | Sociétés | Pays | Dates de début |
|---|---|---|---|
| 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 |
|---|---|---|---|
| Président du Conseil d'administration | Eutelsat Communications [1] | France | Août 2025 |
| Président du Conseil d'administration | Eutelsat SA | France | Août 2025 |
| 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.



CSR

**Né le :** 10 février 1951 (75 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
28 avril 2022

**Échéance du mandat en cours :**
2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions détenues :** 100

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
97 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 7/8
- Comité des rémunérations : 6/6
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

# Serge Weinberg

## Administrateur indépendant
## Président du Comité des nominations et de la gouvernance
## Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations

De nationalité française, Serge Weinberg est Président de la société de gestion Weinberg Capital Partners qu'il a fondée en 2005.

Après différentes affectations comme sous-préfet de 1976 à 1981, Serge Weinberg devient Chef de cabinet du Ministre du budget, Laurent Fabius, en 1981. De 1982 à 1987, il exerce des fonctions de dirigeant chez France 3 et Havas Tourisme. Après trois ans comme Directeur général de Pallas Finance, il rejoint le Groupe Pinault en 1990 comme Président de la CFAO, avant d'y occuper les fonctions de Président-Directeur général de Rexel de 1991 à 1995, puis de présider le Directoire du groupe PPR pendant dix ans. De 2006 à 2009, il préside le Conseil d'administration d'Accor et, de 2010 à 2023, le Conseil d'administration de Sanofi.

Serge Weinberg est membre du Conseil d'administration de l'AFEP. Il est également l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau, dont il préside le Conseil d'administration depuis octobre 2025, ainsi que de l'association Télémaque pour l'égalité des chances. En 2018, il a co-fondé le mouvement « Changer par le don », visant à promouvoir la philanthropie.

Serge Weinberg est Commandeur de la Légion d'honneur.

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

**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 2025 :**

| 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 | Guetaria | France | Novembre 2022 |

[1] Société cotée à la date du mandat.



# Giovanna Melandri

## Administratrice indépendante
## Présidente du Comité de développement durable

**Née le :** 28 janvier 1962 (64 ans)

**Nationalités :** italienne et américaine

**Première nomination :** 25 avril 2024

**Échéance du mandat en cours :** 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)

**Nombre d'actions détenues :** 50

**Taux d'assiduité global en 2025 :** 100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité de développement durable : 3/3

**Adresse professionnelle :** Kering, 40, rue de Sèvres, 75007 Paris, France

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), et membre du Conseil consultatif de Blue like an Orange Sustainable Capital.

Giovanna Melandri 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 XXIe 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.

**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 2025 :**

| Fonctions | Sociétés | Pays | Dates de début |
|---|---|---|---|
| Présidente | Human Foundation | Italie | Juillet 2013 |
| Fondatrice et 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 |



CSR

**Né le :** 12 juillet 1960 (65 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
9 juin 2008

**Dernier renouvellement :**
25 avril 2024

**Échéance du mandat en cours :**
2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)

**Nombre d'actions détenues :** 500

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 8/8
- Comité de développement durable : 3/3

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

# Jean-Pierre Denis

## Référent climat
## Membre du Comité d'audit et du Comité de développement durable

Jean-Pierre Denis est Inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a été Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997. Après avoir été conseiller du président de la Compagnie générale des eaux (devenue Vivendi) de 1997 à 1999, il assume la Direction générale de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia) de 1999 à 2003 et siège au Directoire de Vivendi Environnement (devenue Veolia) de 2000 à 2003. Il rejoint ensuite la Banque de développement des petites et moyennes entreprises (BDPME), dont il préside le directoire de 2003 à 2005. Nommé parallèlement à la tête de l'Agence Nationale de valorisation de la recherche (Anvar), il participe à la création d'Oséo, préfiguration de l'actuelle BPI, dont il est Président-Directeur général de 2005 à 2007.

En 2007, Jean-Pierre Denis devient Vice-Président Exécutif, puis l'année suivante Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne, fonctions qu'il occupe jusqu'en 2021.

Depuis octobre 2021, Jean-Pierre Denis est Vice-Président du groupe Paprec.

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 1.4 du présent chapitre.

**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 2025 :**

| 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.



CSR

**Née le :** 28 janvier 1969 (57 ans)

**Nationalités :** italienne et britannique

**Première nomination :** 2 septembre 2020

**Dernier renouvellement :** 1er septembre 2024

**Échéance du mandat en cours :** 31 août 2028

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

**Taux d'assiduité global en 2025 :** 100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2
- Comité de développement durable : 3/3

**Adresse professionnelle :** Kering, 40, rue de Sèvres, 75007 Paris, France

# Concetta Battaglia

## Administratrice représentant les salariés
## Membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité de développement durable

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.

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 n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2025 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**
**Membre du Comité de développement durable**

**Née le :** 9 mars 1963 (63 ans)

**Nationalité :** américaine

**Première nomination :**
1er septembre 2023

**Ratification de la cooptation :**
25 avril 2024

**Échéance du mandat en cours :**
2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions détenues :** 50

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
56 %

- Conseil d'administration : 6/13
- Comité de développement durable : 3/3

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

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 du Conseil d'administration 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.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2025 :

| 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**
**Membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité de développement durable**

De nationalités turque et britannique, Yonca Dervisoglu est Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Avec ses équipes réparties dans 35 pays, 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 Musée d'Histoire Naturelle de 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.

CSR

**Née le :** 28 octobre 1969 (56 ans)

**Nationalités :** turque et britannique

**Première nomination :** 28 avril 2022

**Échéance du mandat en cours :** 2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions détenues :** 186

**Taux d'assiduité global en 2025 :** 61 %

- Conseil d'administration : 9/13
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2
- Comité de développement durable : 0/3

**Adresse professionnelle :** Google UK, 1-13 St Giles High Street, London, WC2H 8AG, United Kingdom

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2025 :

| 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**

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



**Née le :** 25 juillet 1970 (55 ans)

**Nationalité :** chinoise

**Première nomination :**
25 avril 2024

**Échéance du mandat en cours :**
2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)

**Nombre d'actions détenues :** 100

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
90 %

- Conseil d'administration : 12/13
- Comité d'audit : 7/8

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

# Rachel Duan

## Administratrice indépendante
## Membre du Comité d'audit

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 The 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.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2025 :

| 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 |

[1] Société cotée à la date du mandat.

**Compétences des Administrateurs**

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



**Née le :** 22 mars 1978 (48 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
14 décembre 2018

**Dernier renouvellement :**
24 avril 2025

**Échéance du mandat en cours :**
2029 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)

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

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 8/8
- Comité des rémunérations : 6/6
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2

**Adresse professionnelle :**
Financière Pinault,
12, rue François 1er,
75008 Paris, France

# Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer

## Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, et du Comité des nominations et de la gouvernance

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'activité variés.

Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de Financière Pinault, 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.

**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 2025 :**

| 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 2025 :**

| 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 |
| Directrice générale déléguée | RRW France | France | Novembre 2025 |
| 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 |



**Né le :** 24 mai 1951 (74 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
11 mars 1998 [1]

**Dernier renouvellement :**
24 avril 2025

**Échéance du mandat en cours :**
2029 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2028)

**Nombre d'actions détenues :** 600

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

# Baudouin Prot

## Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot débute sa carrière à l'Inspection générale des finances, où il exerce pendant quatre ans, avant de rejoindre le ministère de l'Industrie comme adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières pendant trois ans.

Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint de la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, puis prend la direction du Département Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987, est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint en charge des réseaux en 1992. En 1996, il est nommé Directeur général de la Banque Nationale de Paris, puis Directeur général délégué du groupe BNP Paribas en 1999. Il rejoint le Conseil d'administration en mars 2000. En mai 2003, il devient Directeur général du groupe BNP Paribas, poste qu'il occupe pendant 8 ans. De 2011 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de BNP Paribas.

Depuis 2016, il préside le Conseil de surveillance d'Emeria (anciennement Foncia). Il a rejoint, en 2021, le Conseil consultatif international d'Adobe.

Baudouin Prot est officier de l'ordre national du Mérite et officier de la Légion d'honneur.

[1] 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.

**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 2025 :**

| Fonctions | Sociétés | Pays | Dates de début |
|---|---|---|---|
| Président du Conseil d'administration | Fraikin Groupe | France | Septembre 2020 |
| Président du Conseil de surveillance | Emeria (anciennement Foncia) | 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 |



**Né le :** 1er février 1969 (57 ans)

**Nationalité :** française

**Première nomination :**
1er août 2022

**Échéance du mandat en cours :**
31 juillet 2026

**Nombre d'actions détenues :** 113
(dont 44 détenues via un FCPE)

**Taux d'assiduité global en 2025 :**
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité des rémunérations : 6/6

**Adresse professionnelle :**
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

# Vincent Schaal

## Administrateur représentant les salariés
## Membre du Comité des rémunérations

Vincent Schaal est Cloud Program Director au sein de Kering Technologies.

Il débute sa carrière chez Renault en 1994 en tant qu'ingénieur réseau & télécom, puis rejoint le groupe Carrefour en 1997 en tant que Network Global Manager.

En 1999, il intègre le groupe PPR en tant que Network Global Manager, puis évolue vers le poste de Directeur des Infrastructures, une fonction qu'il exerce durant 13 ans. En 2025, il devient Cloud Program Director, en charge des environnements Cloud du Groupe.

De nationalité française, Vincent Schaal est diplômé de l'École nationale supérieure de physique de Strasbourg et titulaire d'un DEA en photonique.

Il a été désigné administrateur représentant les salariés par le Comité social et économique de Kering.

Vincent Schaal n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2025 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 2025

| | Départ | Nomination | Renouvellement |
|---|---|---|---|
| **Conseil d'administration** | – | **le 9 septembre 2025 :** Luca de Meo | **le 24 avril 2025 :** François-Henri Pinault Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Baudouin Prot |
| **Comité d'audit** | – | – | **le 24 avril 2025 :** Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer |
| **Comité des rémunérations** | – | – | – |
| **Comité des nominations et de la gouvernance** | – | – | **le 24 avril 2025 :** Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Baudouin Prot |
| **Comité de développement durable** | – | – | **le 24 avril 2025 :** François-Henri Pinault |

## 2.2.2 Renouvellement de mandats et nominations proposés à l'Assemblée générale du 28 mai 2026

Les mandats d'administrateur de Mme Véronique Weill, Administratrice référente indépendante et Présidente du Comité des rémunérations, et de M. Serge Weinberg, administrateur indépendant et Président du Comité des nominations et de la gouvernance, tous deux nommés par l'Assemblée générale du 28 avril 2022, arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

Lors de sa réunion du 9 avril 2026, le Conseil d'administration, considérant la contribution significative de ces deux administrateurs à ses travaux, a décidé de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement de leur mandat pour une nouvelle durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2030 :

- Depuis sa nomination en 2022, Mme Véronique Weill exerce la fonction d'Administratrice référente. À ce titre, elle contribue activement au dialogue avec les investisseurs institutionnels de la Société, qu'elle rencontre chaque année en amont des Assemblées générales ainsi que lors du *roadshow* ESG annuel. Ces entretiens donnent lieu à des échanges approfondis sur la gouvernance de Kering, la composition et les travaux du Conseil d'administration, ainsi que sur la rémunération des mandataires sociaux, dont elle rend compte de manière détaillée au Conseil, facilitant ainsi la prise en compte des retours des investisseurs par le Conseil et contribuant à éclairer ses décisions.

  Elle entretient par ailleurs un dialogue régulier avec l'ensemble des administrateurs, favorisant la circulation des points de vue, l'efficacité de la prise de décision et la cohésion des membres.

  Avec plus de 20 années d'expérience en banque d'affaires aux États-Unis et en France, suivie de 10 années dans le secteur de l'assurance au sein du groupe AXA, Mme Véronique Weill apporte au Conseil une expertise en matière financière, de fusions-acquisitions et de gestion des risques, ainsi que dans les domaines des nouvelles technologies et du numérique. Son leadership, combiné à une attention particulière portée aux enjeux humains, constituent également des atouts précieux pour les travaux du Conseil.

  Entre sa nomination le 28 avril 2022 et le 31 décembre 2025, Mme Véronique Weill a participé à 98 des 99 réunions du Conseil d'administration et des quatre Comités dont elle est membre, soit un taux d'assiduité de 99 % durant son mandat.

- M. Serge Weinberg préside le Comité des nominations et de la gouvernance depuis sa nomination en 2022. Dans ce rôle, il a pris une part active aux réflexions relatives à l'évolution de la gouvernance de Kering, vers un modèle de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, ainsi qu'au processus de recrutement de M. Luca de Meo à la Direction générale.

  Ancien Président du Conseil d'administration d'Accor et de Sanofi, et membre du Conseil d'administration de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), il possède une connaissance approfondie des enjeux de gouvernance d'entreprise et contribue au renforcement continu des pratiques de Kering.

  Dirigeant et entrepreneur reconnu, fondateur d'une société de gestion, il apporte au Conseil d'administration une expertise financière et une longue expérience dans la direction de grands groupes internationaux.

Engagé de longue date pour la chose publique, il est notamment l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau et de l'Association Télémaque qui œuvre pour l'égalité des chances, ainsi que de l'initiative « Changer par le don » visant à promouvoir la philanthropie. Ses engagements apportent au Conseil une perspective orientée sur la responsabilité et l'impact sociétal de l'entreprise.

Entre le 28 avril 2022 et le 31 décembre 2025, M. Serge Weinberg a participé à 84 des 88 réunions du Conseil et des trois Comités dont il est membre, soit un taux d'assiduité de 95 % durant son mandat.

La biographie et les compétences de ces deux administrateurs sont décrites à la section 2.1 ci-avant.

En outre, le Conseil d'administration propose également à l'Assemblée générale du 28 mai 2026 d'approuver la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants : Madame Marie-Hélène Chenut et Monsieur Laurent Kleitman :

- Marie-Hélène Chenut a passé plus de 35 ans chez Chanel. Docteure en pharmacie de formation, également diplômée d'une grande école de commerce en management des affaires et marketing, elle a occupé des responsabilités opérationnelles et stratégiques à dimension internationale dans le marketing, le développement et la formation des talents, avant de diriger la Haute Couture et les ateliers Haute Couture et Prêt-à-porter pendant neuf ans, jusqu'à fin 2025.

  Son parcours couvre la conception, le développement et la commercialisation de produits, la transmission des savoir-faire et de l'excellence, la présentation des collections, ainsi que pilotage d'une division clé.

  Marie-Hélène Chenut apportera au Conseil d'administration une connaissance approfondie du fonctionnement et des métiers, y compris artisanaux, d'une grande Maison de luxe, ainsi qu'une compréhension fine des processus créatifs. Son expertise du secteur, sa maîtrise des enjeux business, opérationnels, et d'image, ainsi que sa capacité à appréhender les attentes d'une clientèle internationale exigeante constitueront des atouts précieux pour le Conseil d'administration.

- Laurent Kleitman est à la tête du groupe Mandarin Oriental, acteur de référence de l'hôtellerie de luxe.

  Avec trente années d'expérience au sein de grands groupes dans les secteurs du luxe, de la beauté et des biens de consommation (LVMH, Coty et Unilever), il a exercé des responsabilités exécutives en Europe, en Asie et aux États-Unis.

  Au cours de sa carrière, il s'est illustré par sa capacité à diriger et faire évoluer des marques emblématiques, à développer de nouvelles gammes et à déployer des stratégies de croissance fondées sur l'innovation, l'expérience client et le digital.

  Laurent Kleitman apportera au Conseil d'administration son expertise de tout premier plan en pilotage de marques mondiales de luxe, sa grande expérience internationale et sa connaissance des différents marchés, ainsi que son expertise financière et stratégique.

Le parcours professionnel de ces deux candidats au Conseil est présenté ci-après.

Les mandats de Mesdames Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée du 28 mai 2026, et Monsieur Jean-Pierre Denis ayant remis au Conseil d'administration sa démission de son mandat d'administrateur, avec effet à l'issue de ladite Assemblée, si les résolutions correspondantes sont approuvées, le Conseil d'administration comptera 13 membres, 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 s'établira à 64 % et la proportion de femmes sera de 45 %, ces proportions étant établies hors administrateurs représentant les salariés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. En outre, cinq nationalités seront représentées au sein du Conseil (française, italienne, chinoise, américaine et britannique).



CSR

**Né le :** 2 octobre 1962 (63 ans)

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Kering** : 51

# Marie-Hélène Chenut

## Candidate au Conseil d'administration

Titulaire d'un doctorat en pharmacie de l'Université de Montpellier et d'un Master en management des affaires et marketing de l'ESSEC, Marie-Hélène Chenut rejoint Chanel en 1987 et y évolue pendant plus de trente-cinq ans.

Elle débute au sein de la division Parfums Beauté comme chef de produit soins, où elle contribue à la refonte de la gamme de soin ainsi qu'au lancement et à la communication du Centre de recherche sur la peau.

En 1996, elle devient responsable internationale du développement pédagogique au sein de la division Parfums Beauté, avant de prendre la direction de la formation internationale. Elle y développe des dispositifs de formation visant à renforcer le niveau d'expertise des équipes et à soutenir le développement et la transmission des savoir-faire, en s'appuyant sur des partenariats académiques, la création de l'école de formation Parfums Beauté, et le déploiement d'outils pédagogiques innovants.

En 2011, elle est nommée Directrice de la formation de la division Mode, en charge de la création de l'école de formation Mode Europe. Elle accompagne les équipes de vente dans le développement de leur expertise et de l'expérience client. Elle assure également, pendant trois ans, un rôle d'ambassadrice Mode auprès des boutiques afin de présenter et valoriser les collections.

Parallèlement, de 2011 à 2016, elle siège au conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Chanel, engagée en faveur de l'autonomisation des femmes. Elle contribue à des actions de mécénat de compétences en France et en Inde et co-crée une formation qualifiante avec le réseau Tissons la Solidarité. Elle reçoit alors la distinction de Chevalier de la Légion d'Honneur.

En 2017, elle est nommée Directrice de la Haute Couture et des ateliers Haute Couture et Prêt-à-Porter ainsi que de la transmission des savoir-faire, une fonction qu'elle occupe jusqu'à fin 2025. Dans ce rôle, elle définit la stratégie globale de la Haute Couture, pilote son P&L, coordonne les présentations internationales des collections et digitalise l'activité. Elle contribue également à la structuration des ateliers, au recrutement et à la mise en place de nouveaux outils de suivi de production. Dans sa mission de préservation et de transmission des savoir-faire, elle développe des espaces collaboratifs dédiés à l'artisanat couture.

Marie-Hélène Chenut n'exerçait aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2025 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



**Né le :** 9 juin 1966 (59 ans)

**Nationalité :** française

# Laurent Kleitman

## Candidat au Conseil d'administration

Laurent Kleitman est Directeur Général et membre du Conseil d'administration du groupe Mandarin Oriental, l'une des marques d'hôtellerie de luxe les plus reconnues au monde. Nommé en septembre 2023, il dirige la stratégie du groupe visant à renforcer sa position de leader dans l'hôtellerie de luxe et à exécuter un plan décennal destiné à en doubler la taille.

Son approche s'appuie à la fois sur la valorisation de l'héritage unique de Mandarin Oriental et sur une ambition de développer une marque résolument moderne, au marketing innovatif. Il cherche à la faire évoluer en conjuguant excellence du service, personnalisation et innovation.

Basé à Hong Kong, Laurent Kleitman supervise la croissance d'un portefeuille comprenant 45 hôtels, une douzaine de résidences, ainsi qu'une collection de maisons d'exception et dirige une équipe mondiale d'environ 15 000 collaborateurs.

Laurent Kleitman apporte plus de trois décennies d'expérience internationale en leadership dans les secteurs du luxe, de la beauté et des biens de consommation. Avant de rejoindre Mandarin Oriental en septembre 2023, il a été Président-Directeur Général de Parfums Christian Dior, la plus importante activité beauté de LVMH, où il a dirigé la marque dans les catégories parfum, soin, maquillage et spa. Auparavant, il était Président de la division Consumer Beauty de Coty. Au sein de LVMH, Laurent Kleitman a également servi comme Directeur General de l'activité beauté en Russie et CEI.

Laurent Kleitman a également passé plus de 25 ans dans le groupe Unilever, occupant des postes de direction générale en Europe et en Asie. Il y a notamment été Executive Vice-Président de la catégorie des produits capillaires, supervisant la plus grande catégorie de produits de soin personnel d'Unilever. Il a également été Directeur Général pour la Russie, l'Ukraine et la Biélorussie.

Laurent Kleitman est Conseiller du Commerce Extérieur de la France (CCE) au sein de la section de Hong Kong.

De nationalité française, Laurent Kleitman est diplômé de la Reims Management School, aujourd'hui NEOMA Business School.

En 2023, il a été nommé Chevalier dans l'Ordre de la Légion d'Honneur en reconnaissance de sa contribution à l'industrie française et de sa carrière internationale.

**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 2025 :**

| Fonctions | Sociétés | Pays | Dates de début |
|---|---|---|---|
| Administrateur | Hairclinic Group ApS | Danemark | Décembre 2023 |
| Group Chief Executive | Mandarin Oriental International Ltd | Bermudes | Septembre 2023 |
| Administrateur | Mandarin Oriental Hotel Investments Ltd | Bermudes | Septembre 2023 |
| Administrateur | Mandarin Oriental Ltd | Bermudes | Septembre 2023 |
| Président | Mandarin Oriental Hotel Group Ltd | Hong Kong | Septembre 2023 |
| Administrateur | Stay One Degree Ltd | Hong Kong | Septembre 2023 |
| Administrateur | Marina Bay Hotel Private Ltd | Singapour | Septembre 2023 |
| Administrateur | OHTL Public Company Ltd | Thaïlande | Septembre 2023 |
| Administrateur | Chaophaya Development Corporation Ltd | Thaïlande | Septembre 2023 |

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

| Fonctions | Sociétés | Pays | Dates de fin |
|---|---|---|---|
| Administrateur | Asas Klasik Sdn Bhd | Malaisie | Octobre 2025 |
| Administrateur | Mandarin Oriental Holding Company Ltd | Hong Kong | Juin 2025 |
| Administrateur | Mandarin Oriental Hotel Group International Ltd | Bermudes | Octobre 2024 |
| Administrateur | P&C (Shanghai) Perfumes and Cosmetics Co., Ltd | Chine | Juillet 2023 |
| Administrateur | Parfums Christian Dior AG | Suisse | Juin 2023 |
| Président | Parfums Christian Dior AB | Suède | Avril 2023 |
| Président | Parfums Christian Dior AS | Norvège | Avril 2023 |
| Président | Parfums Christian Dior Oy | Finlande | Avril 2023 |
| Président | LVMH Perfumes y Cosmeticos de Mexico SA de CV | Mexique | Avril 2023 |
| Président-Directeur général | Parfums Christian Dior SA | France | Mars 2023 |
| Administrateur | Parfums Christian Dior S.A.B | Belgique | Mars 2023 |
| Président | Parfums Christian Dior Canada Inc | Canada | Mars 2023 |
| Président et administrateur | Parfums Christian Dior Hellas SA | Grèce | Mars 2023 |
| Representative Director | Parfums Christian Dior Japon K.K | Japon | Mars 2023 |
| Administrateur | Parfums Christian Dior BV | Pays-Bas | Mars 2023 |
| Président | Christian Dior Perfumes LLC | États-Unis | Mars 2023 |
| Président | LVMH Profumi e Cosmetici Italia Srl | Italie | Mars 2023 |
| Président | Parfums Christian Dior A/S | Danemark | Mars 2023 |
| Administrateur | Parfums Christian Dior Hong Kong Ltd | Hong Kong | Mars 2023 |
| Administrateur | Cosmetics of France, Inc. | États-Unis | Mars 2023 |
| Administrateur | Fa Hua Fragrance & Cosmetic Corporation Ltd | Hong Kong | Mars 2023 |
| Administrateur | LVMH Perfumes & Cosmetics Macau Ltd | Macao | Mars 2023 |
| Administrateur | LVMH Fragrances and Cosmetics (Singapore) Pte Ltd | Singapour | Mars 2023 |
| Administrateur | LVMH Perfumes and Cosmetics Asia Pacific Ltd | Hong Kong | Mars 2023 |
| Administrateur | LVMH Perfumes & Cosmetics (Thailand) Co. Ltd | Thaïlande | Mars 2023 |
| Administrateur | EPCD Sp Zoo | Pologne | Mars 2023 |

# 2.3 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration

## 2.3.1 Politique de diversité du Conseil d'administration

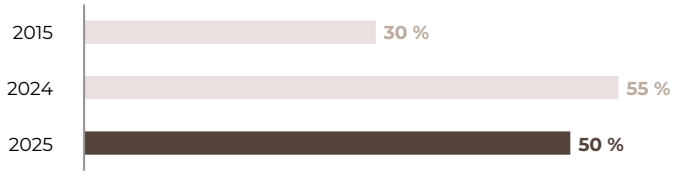
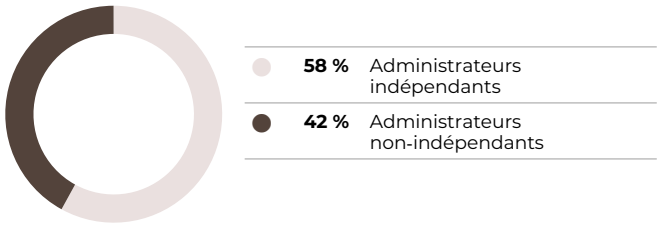
Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité.

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.

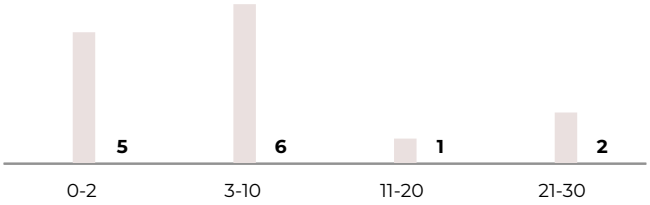
En particulier, le Conseil d'administration veille à regrouper les expertises et compétences les plus pertinentes possibles au regard des enjeux et priorités stratégiques du Groupe. Il s'attache à maintenir un équilibre dans sa composition en termes de genre, d'indépendance, d'âge, d'ancienneté, de nationalité 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 2025. Les informations sont présentées au 31 décembre 2025.

## Politique de diversité du Conseil d'administration

| Critères | Objectifs | Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2025 |
|---|---|---|
| **Représentation équilibrée des hommes et des femmes** | Respect de la loi Copé-Zimmermann qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même sexe dans les conseils<br>Souhait de maintenir l'équilibre hommes-femmes au sein du Conseil | **Proportion de femmes** [1]<br>  <br>En 2025, le Conseil d'administration a accueilli parmi ses membres M. Luca de Meo, nommé à la Direction générale de Kering à compter du 15 septembre 2025. À la suite de cette nomination, approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre, la part de femmes au sein du Conseil d'administration s'établit à 50 % au 31 décembre 2025. |
| **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 | En 2025, le Conseil d'administration a enrichi son expertise et ses compétences avec l'arrivée de M. Luca de Meo, qui y apporte son parcours reconnu dans la direction et la transformation d'entreprises internationales, sa vision stratégique, son expérience dans la gestion de marques, et son approche opérationnelle guidée par l'expérience client.<br>Au 31 décembre 2025, 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. |
| **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 | Au 31 décembre 2025, six nationalités sont représentées au sein du Conseil – américaine, britannique, chinoise, française, italienne et turque – reflétant l'implantation géographique du Groupe.<br>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. |
| **Indépendance des administrateurs** | Au moins un tiers d'administrateurs indépendants, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées | **Taux d'indépendance du Conseil** [1]<br>  <br>  |

[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 2025 |
|---|---|---|
| **Âge des Administrateurs** | Maintien d'une diversité d'âges au Conseil<br>Pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans (article 10 des statuts) | Au 31 décembre 2025, les administrateurs ont entre 47 et 74 ans, avec une moyenne d'âge de 62 ans. Parmi eux, 43 % ont entre 45 et 59 ans, 43 % ont entre 60 et 70 ans, et 14 % 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 |  <br>**Ancienneté moyenne au 31 décembre 2025 : 8 ans** |
| **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.<br>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 1er septembre, pour une nouvelle durée de 4 ans expirant le 1er 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 administrateurs.

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 2026, 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 au regard de la relation d'affaires existant entre Kering et Weinberg Capital Partners, 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 au titre des actifs placés sous gestion se sont élevés à 842 650 euros pour l'exercice 2025, représentant 3,2 % du chiffre d'affaires de cette société, contre 3,7 % l'année précédente. Ce montant excédant le seuil de matérialité de 1 % fixé par le Conseil, ce dernier a procédé à une analyse circonstanciée des conditions de la relation entre les deux entités.

Au terme de cette analyse, le Conseil d'administration a constaté l'absence de toute dépendance économique ou d'exclusivité entre Weinberg Capital Partners et Kering. Il a en outre relevé que les frais de gestion réglés par Kering représentent 0,006 % de son chiffre d'affaires et que ses investissements dans les fonds concernés représentent moins de 1 % 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 travaux du Conseil d'administration, tant dans l'élaboration des grandes orientations stratégiques du Groupe, que dans l'exercice de la mission de suivi, de contrôle et de supervision de l'action de la Direction générale dévolue au Conseil.

En conséquence, le Conseil d'administration a confirmé la qualification d'administrateur indépendant 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 2025 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 Mme Yonca Dervisoglu comme indépendante.

Ainsi, il ressort de cette analyse que l'appréciation réalisée en 2025 demeure valable.

En conséquence, au 9 avril 2026, le Conseil d'administration compte 7 membres indépendants sur 12, les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul de cette proportion, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le taux d'indépendance s'établit ainsi à 58 %, 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 9 avril 2026, 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 ou avoir été salarié ou mandataire social au cours des 5 dernières années** | **Absence de mandats croisés** | **Absence de relations d'affaires significatives** | **Absence de lien familial avec un mandataire social** | **Ne pas avoir été Commissaire aux comptes au cours des 5 dernières années** | **Durée de mandat inférieure à 12 ans** | **Absence de rémunération variable liée à la performance de Kering** | **Ne pas représenter un actionnaire important** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| François-Henri Pinault | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | x |
| Luca de Meo | 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

**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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre d'administrateurs concernés** | 13 | 12 | 10 | 11 | 8 | 10 | 7 | 7 | 7 | 9 |
| **Pourcentage d'administrateurs concernés** | 93 % | 86 % | 71 % | 79 % | 57 % | 71 % | 50 % | 50 % | 50 % | 64 % |

### 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 d'assurer l'équilibre et la qualité de sa composition, en cohérence avec sa politique de diversité (telle que décrite ci-avant).

Il examine régulièrement 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. À l'occasion de chaque renouvellement de mandat, de toute vacance de siège et, plus généralement, lorsqu'une évolution de sa composition est envisagée, le Comité des nominations et de la gouvernance procède à une revue de la composition du Conseil et des Comités et évalue les besoins en matière 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 applicable à l'ensemble des membres du Conseil, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, qui sont désignés par le Comité social et économique et le Comité d'entreprise européen conformément aux dispositions légales et à l'article 10 des statuts de la Société.

Avec l'appui du Comité, le Conseil d'administration définit les profils et compétences recherchés, en tenant compte des conclusions de l'évaluation interne annuelle, dans le cadre de laquelle les administrateurs sont invités à exprimer leur appréciation sur la composition du Conseil et les éventuels besoins qu'ils identifient, ainsi que des conclusions de l'évaluation externe conduite au minimum tous les trois ans par un consultant externe indépendant chargé de cartographier les expertises et d'identifier les besoins complémentaires. Les attentes et observations exprimées 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.

Sur cette base, le Comité des nominations et de la gouvernance définit les critères de sélection des nouveaux administrateurs puis 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, afin d'échanger de manière approfondie sur leur parcours, leurs motivations et leur disponibilité.

Une liste de candidats est ensuite présentée au Comité, qui analyse l'expérience ainsi que les qualités professionnelles et personnelles de chacun. Les compétences sont évaluées au regard d'éléments objectifs et concrets, tels que la formation, les postes occupés et les réalisations professionnelles. Le Comité vérifie également l'adéquation des profils retenus avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à l'indépendance des administrateurs et au cumul des mandats. À la suite de cette analyse, il formule sa recommandation au Conseil d'administration.

Le Conseil examine les candidatures ainsi sélectionnées et décide, selon les cas, de procéder à la cooptation du candidat, sous réserve de ratification par l'Assemblée générale, ou de proposer directement sa nomination à celle-ci.

Dans le cadre de ce processus, le Conseil d'administration a procédé au recrutement de Mme Marie-Hélène Chenut et de M. Laurent Kleitman, dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 28 mai 2026 (pour plus d'informations sur ces candidats au Conseil d'administration, voir le paragraphe 2.2.2 ci-avant).

# 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 15 septembre 2025, 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 de 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 en 2024, à deux reprises en 2025, 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 2025, 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 2025 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 Référent climat, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.4 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 1.3 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 mixité au sein des instances dirigeantes, s'inscrivant dans la mise en œuvre de la politique Inclusion et Diversité du Groupe. La création, en 2019, d'une direction Inclusion et Diversité a marqué une étape importante dans la volonté de Kering d'approfondir et d'accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion. En cohérence avec cet engagement, un critère quantifiable 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 de la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (voir la section 5 du présent chapitre).

Convaincu que la diversité et l'inclusion sont moteurs de créativité, d'innovation et de performance économique, Kering veille à diffuser une culture inclusive à tous les niveaux de l'organisation.

Dans ce cadre, le Groupe s'était fixé pour objectif d'atteindre la parité femmes-hommes au sein du Top 450 à horizon 2025. Depuis 2019, la trajectoire observée témoigne d'une progression continue de la représentation des femmes à ces niveaux de responsabilité. Au 31 décembre 2025, la proportion de femmes au sein du Top 450 s'établit à 45,3 %.

Si l'objectif de parité à horizon 2025 n'a pas été pleinement atteint, les actions engagées ont néanmoins permis de réduire l'écart et de poursuivre la dynamique de féminisation des instances dirigeantes. Plusieurs facteurs expliquent ce résultat : dans un contexte de transformations organisationnelles et d'évolution des priorités stratégiques, certains mouvements au sein des équipes dirigeantes ont dû être séquencés afin d'assurer la continuité opérationnelle. Par ailleurs, si les processus de recrutement pour les postes les plus stratégiques assurent une parité systématique dans les listes resserrées de candidats, certaines fonctions restent moins sollicitées par les femmes.

Depuis 2016, plusieurs nominations féminines majeures ont néanmoins contribué à renforcer la représentation des femmes à des niveaux stratégiques, tant au sein du Groupe que de ses Maisons.

Pour soutenir la progression de la mixité, le Groupe s'appuie sur plusieurs leviers intégrés aux processus de gestion des talents :

- la promotion de la parité dans les processus de recrutement avec, notamment, la mise en place d'actions de formation sur les biais inconscients ;
- l'intégration systématique des talents féminins dans les dispositifs de développement des talents et les plans de succession ;
- le suivi des promotions au sein du Groupe ventilé par sexe et par niveau hiérarchique ;
- la mesure de la parité à chaque niveau hiérarchique sur une base trimestrielle dans l'ensemble des Maisons 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 mondiale de parentalité ;
- 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.

Afin de poursuivre la dynamique engagée, le Groupe a défini une nouvelle trajectoire visant à atteindre 48 % de femmes au sein du Top 500 à horizon 2030 et la parité à horizon 2035. Dans cette perspective, Kering s'attachera à renforcer les actions déjà mises en œuvre, à assurer un suivi exigeant des indicateurs de mixité et à continuer d'intégrer la progression de la parité comme une priorité dans l'ensemble de ses processus de gestion des talents (recrutement, succession, promotion et développement).

Les éventuelles actions additionnelles susceptibles d'être déployées seront précisées une fois la nouvelle gouvernance opérationnelle et les nouvelles orientations stratégiques du Groupe pleinement établies.

# 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 est publié en intégralité sur le site Internet de la Société.

Le règlement intérieur du Conseil a été révisé à deux reprises en 2025 :

- le 24 avril 2025, à la suite de l'Assemblée générale des actionnaires du même jour, qui a approuvé la modification des dispositions statutaires relatives aux délibérations du Conseil d'administration, afin de préciser les modalités de recours à la consultation écrite ;
- le 9 septembre 2025, afin de refléter la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et de préciser les missions générales et spécifiques du Président du Conseil dans cette configuration.

## 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, quatre mandats arriveront à échéance en 2026, en 2028 et en 2029.

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 2025, le Conseil d'administration s'est réuni à 13 reprises. 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 administrateurs exerçant des fonctions exécutives au sein de la Société 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 2025, trois *executive sessions* ont été organisées et animées par l'Administratrice référente :

- **10 février 2025 :** examen des résultats de l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et première discussion sur les axes prioritaires d'amélioration (pour plus d'informations sur cette évaluation, voir la section 3.3 ci-après) ;
- **10 avril 2025 :** discussion sur la feuille de route du Conseil d'administration consécutive à l'évaluation interne de son fonctionnement et séminaire Développement durable ;
- **2 décembre 2025 :** suivi de la feuille de route du Conseil d'administration consécutive à l'évaluation interne de son fonctionnement et échanges sur la nouvelle gouvernance et les priorités du Conseil pour assurer une transition managériale harmonieuse et efficace.

## 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 2025, un séminaire Développement durable a été organisé dans le cadre de la réunion des administrateurs non-exécutifs (*executive session*) du 10 avril 2025. À cette occasion, une session de formation sur la réglementation européenne « CSRD », animée par une experte interne, a été dispensée aux administrateurs.

### 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 2025 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 d'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<br>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<br>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 externe conduite en 2025

À la suite de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, ayant pris effet le 15 septembre 2025, le Conseil d'administration a souhaité procéder à une évaluation formalisée de son fonctionnement, confiée à un consultant externe indépendant. Cette démarche visait à permettre aux administrateurs d'exprimer leurs attentes et de partager leurs points de vue quant au rôle et au fonctionnement du Conseil d'administration dans cette nouvelle configuration, ainsi qu'à ses rapports avec la Direction générale, afin de soutenir le succès de la transition managériale et de la nouvelle gouvernance de la Société.

Le cabinet Egon Zehnder, qui avait conduit la précédente évaluation externe en 2023, a été mandaté pour cette mission. Le Conseil d'administration a estimé que cette continuité permettrait une mise en perspective particulièrement utile des deux évaluations, au regard des évolutions intervenues depuis dans sa composition et dans la gouvernance de la Société.

L'ensemble du processus d'évaluation a été supervisé par l'Administratrice référente.

Les administrateurs ont été invités à répondre à diverses questions et se sont chacun entretenu avec le consultant.

Cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- le processus de mise en œuvre du plan de succession du Président-Directeur général ;
- le rôle du Conseil d'administration et ses relations avec la Direction générale dans le cadre de la nouvelle gouvernance dissociée ;
- la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- les réunions et travaux du Conseil ;
- le processus d'intégration et la formation des administrateurs ;
- le dialogue du Conseil avec les actionnaires ;
- la composition, le rôle et le fonctionnement des Comités ;
- la contribution individuelle de chaque administrateur.

Les résultats de cette évaluation ont été restitués par l'Administratrice référente au Comité des nominations et de la gouvernance du 5 février 2026 puis par le consultant externe au Conseil d'administration du 9 février 2026. Le résumé des conclusions figure ci-dessous :

| Principaux points forts | Axes d'amélioration identifiés |
|---|---|
| • Dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général unanimement saluée, soutien actif du Président au succès de la transition, transparence et leadership du Directeur général, complémentarité et coordination claire des deux rôles<br>• Composition du Conseil d'administration équilibrée avec des ratios d'indépendance et de diversité de genre et internationale conforme aux meilleures pratiques de gouvernance au sein de sociétés contrôlées<br>• Engagement et cohésion du Conseil, avec des membres engagés et fiers d'accompagner le développement du Groupe<br>• Dialogue ouvert et constructif au sein du Conseil et de ses Comités, avec des débats de qualité et une communication collaborative encouragée par le Président du Conseil<br>• Suivi rigoureux de la stratégie et de la performance du Groupe et des Maisons, ainsi que des questions ESG<br>• Processus décisionnel fluide et efficace, facilité par la qualité des dossiers et présentations ainsi que des échanges constructifs avec les dirigeants<br>• Contribution de l'Administratrice référente saluée, notamment pour son rôle dans le dialogue avec les actionnaires et auprès des administrateurs non-exécutifs<br>• Comités professionnels et impliqués, contribuant pleinement à la qualité des débats et délibérations du Conseil<br>• Culture d'amélioration continue avec une volonté constante de renforcer les pratiques de gouvernance | • Accroître l'expertise sectorielle au sein du Conseil, en privilégiant les profils de CEO tout en maintenant, voire en élargissant, la représentation internationale<br>• Approfondir le suivi de la performance opérationnelle des Maisons, avec des indicateurs de performance détaillés, un rythme de revue accru et des retours d'expérience sur les décisions clés systématiques<br>• Renforcer le suivi des sujets relatifs aux ressources humaines, à l'innovation, à l'allocation du capital et à la performance boursière<br>• Consolider la cohésion et de l'engagement du Conseil grâce à des rencontres informelles et événements collectifs |

Les administrateurs ont également souligné que la transition managériale appelle un accompagnement attentif et soutenu de la part du Conseil, reposant notamment sur l'implication de l'Administratrice référente et un suivi dans le cadre des *executive sessions*.

En réponse au souhait de renforcement de l'expertise sectorielle du Conseil d'administration, deux nominations en ce sens sont proposées à l'Assemblées générale du 28 mai 2026 (voir paragraphe 2.2.2 ci-avant).

Par ailleurs, début 2025, le Conseil d'administration avait procédé à une évaluation interne de son fonctionnement, conduite par l'Administratrice référente. Les conclusions de cette évaluation sont présentées dans le Document d'enregistrement universel 2024 de Kering, disponible sur son site Internet. En réponse aux demandes qui avaient été formulées par les administrateurs à l'occasion de cette évaluation, plusieurs mesures ont été mises en œuvre par le Groupe, parmi lesquelles :

- la mise en place, à compter de 2026, de rencontres informelles en amont des réunions du Conseil avec les dirigeants des Maisons, afin de renforcer les interactions et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie des Maisons ;
- l'enrichissement des présentations du Conseil par des analyses approfondies des enjeux business et commerciaux ;
- un retour de la Directrice financière sur les *roadshows* et la perception de Kering par le marché ;
- l'allongement de la durée des réunions pour laisser plus de temps aux débats.

## 3.4 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

### Assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités en 2025

| | Conseil d'administration | Comité d'audit | Comité des rémunérations | Comité des nominations et de la gouvernance | Comité de développement durable | Assiduité totale |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 13 réunions | 8 réunions [1] | 6 réunions [2] | 2 réunions [2] | 3 réunions [1] | |
| **François-Henri Pinault** | 92 % | – | – | – | 67 % | 88 % |
| **Luca de Meo [3]** | 100 % | – | – | – | – | 100 % |
| **Véronique Weill** | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| **Dominique D'Hinnin** | 100 % | 100 % | 100 % | – | – | 100 % |
| **Serge Weinberg** | 100 % | 88 % | 100 % | 100 % | – | 97 % |
| **Giovanna Melandri** | 100 % | – | – | – | 100 % | 100 % |
| **Jean-Pierre Denis** | 100 % | 100 % | – | – | 100 % | 100 % |
| **Concetta Battaglia** | 100 % | – | – | 100 % | 100 % | 100 % |
| **Maureen Chiquet** | 46 % | – | – | – | 100 % | 56 % |
| **Yonca Dervisoglu** | 69 % | – | – | 100 % | – | 61 % |
| **Rachel Duan** | 92 % | 88 % | – | – | – | 90 % |
| **Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer** | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | – | 100 % |
| **Baudouin Prot** | 100 % | – | – | 100 % | – | 100 % |
| **Vincent Schaal** | 100 % | – | 100 % | – | – | 100 % |

(1) Dont deux réunions conjointes entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable.
(2) Dont une réunion conjointe entre le Comité des rémunérations et le Comité des nominations et de la gouvernance.
(3) Début de mandat le 9 septembre 2025. M. Luca de Meo a participé aux six réunions du Conseil d'administration tenues après cette date.

### 3.4.1 Travaux du Conseil d'administration en 2025 et jusqu'au 9 avril 2026

En 2025, le Conseil d'administration s'est réuni à 13 reprises (y compris par visioconférence). Ses travaux au cours de l'exercice et jusqu'au 9 avril 2026, date d'arrêté du rapport de gestion, ont notamment porté sur les sujets suivants :

| | |
|---|---|
| **Comptes et gestion financière** | • Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels<br>• Présentation par les commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux sur les comptes consolidés annuels et semestriels<br>• Proposition de dividende 2024 et 2025 aux Assemblées générales 2025 et 2026<br>• Examen et arrêtés des résultats trimestriels en présence des commissaires aux comptes<br>• Examen et approbation du budget annuel pour 2025 et 2026<br>• Revue régulière de la situation financière du Groupe<br>• Examen du renouvellement des délégations financières consenties à la Direction générale<br>• Examen des travaux et recommandations du Comité d'audit |
| **Activité du Groupe et stratégie** | • Examen, approbation et suivi du partenariat avec Ardian portant sur trois ensembles immobiliers situés place Vendôme et avenue Montaigne à Paris, dans le cadre de la stratégie immobilière sélective du Groupe<br>• Examen, approbation et suivi de la cession de Kering Beauté à L'Oréal<br>• Examen, approbation et suivi du projet de joint-venture avec Ardian portant sur un actif immobilier situé sur la 5e Avenue à New York<br>• Examen, approbation et suivi du projet d'acquisition de Raselli Franco SpA, manufacturier indépendant de joaillerie de luxe<br>• Débats réguliers sur la nouvelle feuille de route stratégique et points d'étape sur la préparation du Capital Markets Day d'avril 2026<br>• Suivi de la performance et de l'exécution de la stratégie de Gucci et Saint Laurent, avec audition des Directeurs généraux de ces Maisons<br>• Revue régulière de l'activité du Groupe et de la marche des affaires<br>• Point sur les interactions avec les investisseurs et l'environnement de marché, incluant notamment les évolutions tarifaires américaines et les perspectives du Groupe<br>• Point d'étape sur l'enquête de la Commission européenne<br>• 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<br>• Préparation et convocation de l'Assemblée générale annuelle du 24 avril 2025<br>• Décision de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 15 septembre 2025, nomination de Luca de Meo à la Direction générale à compter du 15 septembre 2025, définition du rôle du Président du Conseil d'administration dans la nouvelle gouvernance dissociée, incluant la mise à jour du règlement intérieur du Conseil, décision de maintenir la fonction d'Administrateur référent dans cette nouvelle configuration<br>• Préparation et convocation d'une Assemblée générale le 9 septembre 2025 dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance dissociée, afin de soumettre à l'approbation des actionnaires (i) les politiques de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 (du 15 septembre au 31 décembre), (ii) la modification de la limite d'âge statutaire applicable aux fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, ainsi que (iii) la nomination de Luca de Meo au Conseil d'administration<br>• Préparation et convocation de l'Assemblée générale annuelle du 28 mai 2026 ; renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Véronique Weill et de M. Serge Weinberg, et nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants : Mme Marie-Hélène Chenut et M. Laurent Kleitman<br>• Suivi des échanges de l'Administratrice référente avec les investisseurs en amont des Assemblées générales sur les sujets de gouvernance et de rémunération des mandataires sociaux<br>• Lancement d'une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration conduite par un consultant externe indépendant<br>• Examen annuel de l'indépendance des administrateurs<br>• Point annuel sur les conventions réglementées<br>• Examen des travaux et recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance |

| | |
|---|---|
| **Rémunérations** | • Examen de la performance du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2024 et fixation de la rémunération variable annuelle correspondante<br>• Examen et arrêté de la politique de rémunération du Président-Directeur général pour 2025<br>• Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général : (i) détermination des politiques de rémunération applicables aux deux fonctions au titre de l'exercice 2025 (du 15 septembre au 31 décembre), (ii) décision de maintenir le bénéfice, par M. François-Henri Pinault, des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2022, 2023 et 2024 au titre de son mandat de Directeur général<br>• Examen du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2022<br>• Attribution au nouveau Directeur général d'actions de performance représentant 25 % de son indemnité de prise de fonctions, soumises à une période d'acquisition de 3 ans<br>• Adoption du plan annuel d'attribution gratuite d'actions de performance allouées à certains salariés du Groupe<br>• Adoption du plan d'attribution complémentaire et exceptionnelle d'actions gratuites allouées à certains salariés du Groupe<br>• Examen de la performance du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025 (du 1er janvier au 14 septembre inclus) et du Directeur général (du 15 septembre au 31 décembre) et fixation de la rémunération variable annuelle correspondante<br>• Détermination de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général pour l'exercice 2026<br>• Revue des ratios d'équité<br>• Examen des travaux et recommandations du Comité des rémunérations |
| **Responsabilité sociale et environnementale** | • Point sur l'élaboration des premiers états de durabilité du Groupe, établis conformément à la réglementation européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)<br>• Approbation de la Déclaration contre l'esclavage (Modern Slavery Act)<br>• Approbation du nouveau Code d'éthique du Groupe et de la Procédure Dons et Mécénat<br>• Point sur la politique de mixité au sein des instances dirigeantes<br>• Examen des travaux et recommandations des Comités d'audit et de développement durable |
| **Réunions des administrateurs non-exécutifs (*executive sessions*)** | • 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)<br>Ces réunions se sont tenues le 10 février, le 10 avril et le 2 décembre 2025. |

## Séminaire stratégique annuel

Chaque année, le Conseil d'administration se réunit en octobre pour un séminaire stratégique de deux jours. Lors de cette rencontre, les administrateurs échangent avec les Directeurs généraux des Maisons et les dirigeants opérationnels ou fonctionnels du Groupe sur les différents sujets et priorités stratégiques.

Compte tenu de l'arrivée de Luca de Meo à la Direction générale le 15 septembre 2025 dans le contexte de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, il est apparu exceptionnellement inopportun de tenir le séminaire stratégique dans sa forme traditionnelle, dans un contexte de revue approfondie des orientations stratégiques du Groupe et d'élaboration d'une nouvelle feuille de route.

Ainsi, lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 octobre, date initialement prévue pour le premier jour de séminaire, le Directeur général a présenté au Conseil d'administration son diagnostic sur la stratégie, le fonctionnement et l'organisation du Groupe, ainsi que son projet de nouvelle feuille de route, ouvrant un échange approfondi avec les membres du Conseil.

D'autres points ont été abordés lors de cette réunion, notamment le chiffre d'affaires du 3e trimestre, la transaction avec L'Oréal relative à la cession de l'activité Beauté du Groupe, ainsi que le nouveau Code d'éthique du Groupe et la Procédure Dons et Mécénat.

## Recours à la consultation écrite

L'Assemblée générale annuelle du 24 avril 2025 a approuvé la modification de l'article 13 des statuts relatif aux délibérations du Conseil, visant à les mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales concernant le recours à la consultation écrite. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de cette Assemblée a modifié son règlement intérieur afin d'encadrer le recours à cette procédure et d'en préciser les modalités.

Le dispositif de consultation écrite a été utilisé une fois en 2025. Dans le cadre de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, la Société a reçu, le 2 septembre, trois questions écrites de la part d'une actionnaire. Compte tenu des délais contraints, les réponses à ces questions ont été soumises à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration au moyen d'une consultation écrite, adressée par le Secrétaire du Conseil d'administration à l'ensemble des administrateurs par voie électronique. Aucun administrateur ne s'est opposé au recours à cette modalité de délibération. Les réponses, approuvées par le Conseil, ont été publiées par la suite sur le site Internet de Kering.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, cette consultation écrite n'a pas été prise en compte dans le calcul du taux d'assiduité des administrateurs en 2025, ni dans celui de leur rémunération au titre de l'exercice.

En 2025, le taux d'assiduité moyen aux réunions du Conseil d'administration s'élève à 93 %. Le détail par réunion est présenté ci-dessous :

| Dates | Taux d'assiduité |
|---|---|
| 14 janvier 2025 | 92 % |
| 10 février 2025 | 92 % |
| 4 mars 2025 | 100 % |
| 24 avril 2025 (pré-Assemblée générale) | 100 % |
| 24 avril 2025 (post-Assemblée générale) | 100 % |
| 16 juin 2025 | 85 % |
| 29 juillet 2025 | 85 % |
| 9 septembre 2025 (post-Assemblée générale) | 93 % |
| 6 octobre 2025 | 93 % |
| 17 octobre 2025 | 86 % |
| 28 octobre 2025 | 93 % |
| 13 novembre 2025 | 93 % |
| 2 décembre 2025 | 93 % |

Ont également participé aux séances du Conseil d'administration :

- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- le Délégué du Comité social et économique ;
- et ponctuellement, le Chief Operating Officer, la Directrice financière, les dirigeants de certaines des Maisons ou fonctions, 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 9 avril 2026

| | | |
|---|---|---|
| **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

**96 %**
taux d'assiduité en 2025

**8**
**réunions**
en 2025 dont deux conjointes avec le Comité de développement durable

Le Comité d'audit est présidé par M. Dominique D'Hinnin, administrateur indépendant, depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

Il est composé à 67 % d'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, disponible sur le site Internet de Kering.

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 2025 et jusqu'au 9 avril 2026

En 2025, le Comité s'est réuni à huit reprises, dont deux conjointement avec le Comité de développement durable. Le taux d'assiduité moyen des membres sur l'année 2025 s'établit à 96 %. Une nouvelle réunion conjointe entre les deux Comités s'est tenue le 19 février 2026 ; à cette occasion, dans le cadre de la revue des états de durabilité 2025, l'exposition du Groupe aux risques de nature sociale et environnementale a notamment été examinée.

La Directrice financière, le Directeur du contrôle financier et la responsable de l'audit interne 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 Éthique et 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 2025 et jusqu'au 9 avril 2026, le Comité d'audit a traité notamment les sujets suivants :

| | |
|---|---|
| **Élaboration de l'information comptable et financière** | • Examen des points clés de la clôture des comptes 2024 et 2025, ainsi que des méthodes comptables appliquées et des engagements hors bilan, commentés par la direction financière du Groupe et analysés en présence des commissaires aux comptes<br>• Analyse des comptes consolidés 2024 et 2025, et suivi des principaux points d'attention liés à la clôture semestrielle et annuelle<br>• Revue des documents d'information comptable et financière liés aux comptes consolidés annuels et semestriels<br>• Suivi de la performance opérationnelle et financière du Groupe et des Maisons<br>• Suivi de la performance boursière<br>• Présentation par les commissaires aux comptes de leurs travaux et conclusions sur les comptes sociaux et consolidés (dont les points clés de l'audit) |
| **Financement** | • Suivi de la situation financière du Groupe et de la gestion de la dette |
| **Audit interne, contrôle interne et gestion des risques** | • Suivi des activités de l'audit interne : résultats des missions, plans d'actions mis en place et préparation du plan d'audit 2026<br>• Suivi des audits dans la chaîne de valeur et des plans d'actions mis en place<br>• Revue des activités de contrôle interne, y compris l'auto-évaluation des boutiques<br>• Synthèse des revues de contrôle interne réalisées en 2025 par les commissaires aux comptes<br>• Examen régulier de la cartographie des risques du Groupe, y compris les risques en matière de durabilité, ainsi que des plans d'actions mis en place<br>• Suivi approfondi des questions de cybersécurité et de protection des données personnelles : analyse détaillée de la cyberattaque survenue en juin (origine, étendue et impacts de l'incident, plans d'actions en cours), enjeux et risques liés à la cybersécurité, plans d'actions correctifs et préventifs engagés, suivi des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs<br>• Point annuel sur la conformité : bilan annuel de la mise en œuvre du programme de conformité et du dispositif d'alerte éthique ; suivi de la cartographie des risques liés aux droits humains et au devoir de vigilance, ainsi qu'en matière de corruption, et des plans d'action mis en place à la suite des audits ; suivi des actions de formation des collaborateurs ; revue de la mise à jour du Code d'éthique et de la Procédures Dons et Mécénat |
| **Commissaires aux comptes** | • Examen de l'étendue de la mission des commissaires aux comptes ainsi que de leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit |
| **Élaboration de l'information en matière de durabilité** (réunions conjointes avec le Comité de développement durable) | • 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<br>• Point sur l'existence de politiques, de cibles ou de plans d'actions associés à chaque enjeu matériel de durabilité identifié<br>• 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 pour l'année 2024 et l'année 2025<br>• Examen et validation des états de durabilité relatifs aux exercices 2024 et 2025 |
| **Autres sujets** | • Revue de la facturation au titre de la convention d'assistance conclue avec la société Artémis<br>• Revue des litiges<br>• 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 9 avril 2026

| | | |
|---|---|---|
| **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 d'assiduité en 2025

**6**
**réunions**
en 2025 dont 1 conjointe avec le Comité des nominations et de la gouvernance

[1] Hors administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.

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, 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 2025 et jusqu'au 9 avril 2026

En 2025, le Comité s'est réuni à six reprises, dont l'une conjointement avec le Comité des nominations et de la gouvernance dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société. Le taux d'assiduité moyen des membres sur l'année 2025 s'établit à 100 %.

La Directrice des Ressources humaines a participé à chaque réunion pour présenter ses 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 2025 et jusqu'au 9 avril 2026, le Comité des rémunérations a traité notamment les sujets suivants :

| | |
|---|---|
| **Rémunération des mandataires sociaux** | • Examen de la performance du Président-Directeur général pour l'exercice 2024<br>• Recommandation au Conseil d'administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025<br>• Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général : (i) élaboration des politiques de rémunération applicables aux deux fonctions au titre de l'exercice 2025 (du 15 septembre au 31 décembre), (ii) recommandation au Conseil d'administration concernant le maintien du bénéfice, par M. François-Henri Pinault, des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2022, 2023 et 2024 au titre de son mandat de Directeur général<br>• Examen de la performance du Président-Directeur général pour l'exercice 2025, du 1er janvier au 14 septembre inclus<br>• Examen de la performance du Directeur général pour l'exercice 2025, du 15 septembre au 31 décembre<br>• 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<br>• Revue des ratios d'équité |
| **Autres sujets** | • Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, réunion conjointe avec le Comité des nominations afin d'analyser les impacts sur la rémunération des mandataires sociaux<br>• Examen de la rémunération des membres du Comité exécutif au titre des exercices 2024 et 2025<br>• Examen de la rémunération de la Directrice Éthique et Conformité<br>• Revue 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.

## Comité des nominations et de la gouvernance

### Composition au 9 avril 2026

| | | |
|---|---|---|
| **Serge Weinberg** | Président | Indépendant |
| **Concetta Battaglia** | Membre | Administratrice représentant les salariés |
| **Yonca Dervisoglu** | Membre | Indépendante |
| **Financière Pinault,** représentée par **Héloïse Temple-Boyer** | Membre | Non indépendante |
| **Baudouin Prot** | Membre | Non indépendant |
| **Véronique Weill** – Administratrice référente | Membre | Indépendante |

**60 %**
d'administrateurs indépendants [1]

**100 %**
taux d'assiduité en 2025

**2**
**réunions**
en 2025 dont 1 conjointe avec le Comité des rémunérations

[1] Hors administrateurs représentant les salariés.

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.

Une administratrice représentant les salariés en est membre.

Le Comité 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, 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.

### Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2025 et jusqu'au 9 avril 2026

En 2025, le Comité s'est réuni à deux reprises, dont l'une conjointement avec le Comité des rémunérations dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société. Le taux d'assiduité moyen des membres sur l'année 2025 s'établit à 100 %.

Au cours de l'année 2025 et jusqu'au 9 avril 2026, le Comité des nominations et de la gouvernance a traité notamment les sujets suivants :

| | |
|---|---|
| **Gouvernance** | • Réflexion sur la structure de gouvernance de la Société et recommandation au Conseil d'administration de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général<br>• Supervision du processus de recrutement du nouveau Directeur général et présentation au Conseil de la candidature de M. Luca de Meo<br>• Définition du rôle du Président du Conseil et de l'Administratrice référente dans cette nouvelle configuration, avec proposition au Conseil de maintenir la fonction d'Administrateur référent, en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance, et de modifier le règlement intérieur afin de préciser les missions du Président<br>• Recommandation au Conseil d'administration d'augmenter la limite d'âge statutaire applicable aux fonctions de Président du Conseil et de Directeur général |
| **Composition du Conseil d'administration** | • Réflexion sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au regard des échéances de mandat en 2025 et 2026<br>• Pilotage du processus de sélection de nouveaux administrateurs indépendants et recommandation au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale du 28 mai 2026 le renouvellement du mandat de Mme Véronique Weill et de M. Serge Weinberg, ainsi que la nomination de Mme Marie-Hélène Chenut et de M. Laurent Kleitman<br>• 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 ainsi que de Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer |
| **Évaluation** | • Examen des conclusions de l'évaluation formalisée du Conseil réalisée fin 2025 par un consultant externe indépendant |
| **Succession** | • Examen du plan de succession du Président-Directeur général<br>• Examen du plan de succession des membres du Comité exécutif, des Directeurs généraux des Maisons et des Directeurs artistiques |
| **Autres sujets** | • Examen annuel de l'indépendance des administrateurs<br>• Point sur la rémunération spécifique de l'Administratrice référente<br>• 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 9 avril 2026

| | | |
|---|---|---|
| **Giovanna Melandri** | Présidente | Indépendante |
| **François-Henri Pinault** – Président du Conseil d'administration | 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]

**81 %**
taux d'assiduité en 2025

**3**
**réunions**
en 2025 dont deux conjointes avec le Comité d'audit

[1] Hors administrateurs représentant les salariés.

Le Comité de développement durable est présidé par Mme Giovanna Melandri, administratrice indépendante, depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

Le Comité est composé à 67 % d'administrateurs indépendants, hors administratrice représentant les salariés. M. François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration et ancien Président-Directeur général, en est membre.

### Missions

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, 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.

### Travaux du Comité de développement durable en 2025 et jusqu'au 9 avril 2026

En 2025, le Comité s'est réuni à trois reprises, dont deux conjointement avec le Comité d'audit. Le taux d'assiduité moyen des membres sur l'année 2025 s'établit à 81 %.

Au cours de l'année 2025 et jusqu'au 9 avril 2026, le Comité de développement durable a traité notamment les sujets suivants :

- bilan de la première année d'application de la réglementation européenne CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), préparation des états de durabilité relatifs à l'exercice 2025 et suivi de la réglementation européenne Omnibus ;
- analyse des évolutions réglementaires applicables au secteur de la mode et de leurs impacts sur les activités et procédures du Groupe, notamment en matière de traçabilité, de réduction des déchets, de circularité et d'information du consommateur ;
- suivi de la feuille de route de décarbonation selon la trajectoire SBTi et des différentes initiatives des Maisons pour réduire leur empreinte carbone ;
- déploiement de la Stratégie Eau du Groupe, en cohérence avec la « Stratégie pour la résilience dans le domaine de l'eau » élaborée par la Commission européenne ;
- retour sur la première édition des *Kering Generation Awards* dédiée à la joaillerie ;
- point sur les matériaux innovants développés par les Maisons avec le Material Innovation Lab ;
- élaboration de la nouvelle stratégie Développement durable du Groupe.

Les sujets abordés lors des deux réunions conjointes avec le Comité d'audit sont présentés ci-avant dans la sous-section « *Travaux du Comité d'audit en 2025 et jusqu'au 9 avril 2026* ».

En outre, un séminaire Développement durable a été organisé à l'occasion d'une réunion des administrateurs non-exécutifs, tenue le 10 avril 2025. Cette session a porté sur :

- la réglementation CSRD (cadre réglementaire, analyse de double matérialité et enjeux matériels du Groupe, impacts sur les politiques du Groupe et la gouvernance opérationnelle des enjeux, benchmark sectoriel, réglementation Omnibus) ;
- la présentation des nouveaux enjeux stratégiques en matière de développement durable ;
- les initiatives du Groupe pour la préservation des ressources naturelles ;
- la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation selon la trajectoire SBTi ;
- l'approche et les engagements du Groupe en matière de bien-être animal ; et
- les évolutions réglementaires en matière d'éco-design des produits.

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.

# 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 »).

Conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, il est précisé 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 59,07 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2025), (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 2025 et jusqu'au 9 avril 2026 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 *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration | Acquisition définitive de 755 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance [1] | 8 octobre 2025 | – |
| Jean-Marc Duplaix, Chief Operating Officer | Acquisition définitive de 737 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance [1] | 8 octobre 2025 | – |
| Armelle Poulou, Directrice financière | Acquisition définitive de 73 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance [1] | 8 octobre 2025 | – |
| Francesca Bellettini, Présidente-Directrice Générale de Gucci | Acquisition définitive de 933 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance [1] | 8 octobre 2025 | – |
| Luca de Meo, Directeur général | Acquisition de 50 actions [2] | 17 février 2026 | 273,80 |

[1] Acquisition définitive le 4 octobre 2025 des actions de performance attribuées en 2022 par le Conseil d'administration dans le cadre du Plan 2022.
[2] Opération réalisée en application de l'article 10 des statuts de la Société, aux termes duquel chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société.

## 4.6 Conventions réglementées

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée par l'Assemblée générale au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2025. 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

## 5.1 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*)

Il est rappelé à titre liminaire que, le 16 juin 2025, le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, exercées conjointement par M. François-Henri Pinault depuis le 19 mai 2005, et de nommer M. Luca de Meo à la Direction générale à compter du 15 septembre 2025, M. Pinault conservant la présidence du Conseil.

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale le 9 septembre 2025, ont approuvé les politiques de rémunération applicables, dans cette nouvelle configuration de la gouvernance, aux fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration, au titre de l'année 2025, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre. Ces politiques de rémunération peuvent être consultées dans la brochure de convocation relative à ladite Assemblée générale, publiée sur le site Internet de Kering.

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 8e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

**Projet de résolution portant sur les informations relatives aux rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*)**

***8e résolution : Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 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 toute nature versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux mandataires sociaux telles que décrites dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*) ».

### 5.1.1 Rémunération du Président-Directeur général du 1er janvier au 14 septembre 2025

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération attribués ou versés en 2025 à M. François-Henri Pinault au titre de ses fonctions de Président-Directeur général. Ces éléments ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 24 avril 2025 (9e résolution).

Compte tenu de l'évolution de la gouvernance de la Société à compter du 15 septembre 2025, la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle de M. François-Henri Pinault ont été proratisées sur la période d'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général, soit du 1er janvier au 14 septembre 2025 inclus.

Le versement effectif de la rémunération variable annuelle est conditionné par l'approbation des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale annuelle du 28 mai 2026, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

## Synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées au Président-Directeur général
**(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

**François-Henri Pinault**
***Président-Directeur général (jusqu'au 14 septembre 2025)***

| **Montants bruts** *(en euros)* | **Exercice 2025** | **Exercice 2024** |
|---|---|---|
| Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n° 2 ci-après) | 1 354 778 | 2 340 573 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6 ci-après) [1] | n.a. | 2 595 817 |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | n.a. | n.a. |
| **TOTAL** | **1 354 778** | **4 936 390** |

[1] Aucune action de performance n'a été attribuée en 2025 à M. François-Henri Pinault, l'attribution annuelle intervenant en octobre, soit postérieurement à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général le 15 septembre 2025 et la politique de rémunération du Président du Conseil excluant toute attribution d'actions de performance. La valeur des actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2024 correspond à leur juste valeur à la date d'attribution, déterminée en application de la norme IFRS 2.

## Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur général
**(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

| **François-Henri Pinault**<br>***Président-Directeur général (jusqu'au 14 septembre 2025)***<br>**Montants bruts** *(en euros)* | **Exercice 2025** | | **Exercice 2024** | |
|---|---|---|---|---|
| | **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 | 844 932 [1] | 844 932 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Rémunération variable annuelle | 448 151 [2] | 1 050 120 [3] | 1 050 120 | 612 000 [3] |
| Rémunération variable pluriannuelle (Plan 2018) | n.a. | 2 266 667 [4] | n.a. | 2 266 667 [4] |
| Rémunération exceptionnelle | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering) [5] | n.a. | n.a. | n.a. | 95 284 |
| Avantages en nature [6] | 61 695 | 61 695 | 90 453 | 90 453 |
| **TOTAL** | **1 354 778** | **4 223 414** | **2 340 573** | **4 264 404** |

[1] *Prorata temporis* du 1er janvier au 14 septembre 2025, sur une base annuelle de 1 200 000 euros bruts.
[2] *Prorata temporis* du 1er janvier au 14 septembre 2025, sur une base annuelle de 636 480 euros bruts.
[3] Au titre de l'exercice précédant celui du versement.
[4] En 2018, 5 411 KMUs (*Kering Monetary Units*) ont été attribuées à M. François-Henri Pinault à titre de rémunération variable pluriannuelle, soumise à conditions de performance, à raison de 581 euros par KMU, soit une valeur totale de 3 143 791 euros à la date d'attribution. Ces 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, représentant un montant total de 7 505 057 euros. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 2 mars 2023, a décidé de différer le paiement de cette somme. Un premier versement, à hauteur de 705 057 euros, a été effectué en novembre 2023. Lors de sa réunion du 7 décembre 2023, le Conseil d'administration 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 effectué en avril 2024, suivi d'un troisième de même montant en mai 2025. Le dernier versement, également d'un montant de 2 266 667 euros, interviendra en 2026.
[5] Depuis 2024, M. François-Henri Pinault ne bénéficie d'aucune rémunération à raison de son mandat d'administrateur. Le montant versé en 2024 correspond à celui qui lui avait été attribué au titre de l'année 2023.
[6] M. François-Henri Pinault a bénéficié, en qualité de Président-Directeur général, d'une voiture de fonction avec chauffeur et d'une couverture santé internationale.

## Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2025 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général jusqu'au 14 septembre 2025

| | | | Seuils de déclenchement | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicateurs** | **Pondération de l'objectif** | **Cibles & Objectifs** *(en million d'euros)* | **Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif** | **Versement en % de la base 100** | **Cible en % de l'objectif** | **Versement en % de la base 100** | **Plafond de réalisation en % de l'objectif** | **Versement en % de la base 100** | **Réalisé en % de l'objectif** | **Taux de versement** | **Montant annuel correspondant en euros** | **Montant proratisé correspondant en euros** [3] |
| **Critères financiers** | | | | | | | | | | | | |
| Résultat opérationnel courant du Groupe | 35 % | 2 338 | 75 % | 0 % | 100 % | 100 % | 125 % | 150 % | 69,7 % [1] | 0 % | 0 | 0 |
| Cash-flow libre opérationnel du Groupe | 35 % | 2 809 | 75 % | 0 % | 100 % | 100 % | 125 % | 150 % | 82,4 % [2] | 29,6 % | 186 480 | 131 302 |
| **Total financier** | **70 %** | | | | | | | | **76,1 %** | **14,8 %** | **186 480** | **131 302** |
| **Critères extra-financiers** | | | | | | | | | | | | |
| Climat | 10 % | Voir description en page suivante | | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 180 000 | 126 740 |
| Gestion des organisations et des talents | 10 % | | | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 50 % | 50 % | 90 000 | 63 370 |
| Protection des actifs immatériels du Groupe | 10 % | | | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 180 000 | 126 740 |
| **Total extra-financier** | **30 %** | | | | | | | | **83,3 %** | **83,3 %** | **450 000** | **316 849** |
| **TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE** | | | | | | | | | | | **636 480** | **448 151** |
| Rémunération variable annuelle cible *(en euros)* | | | | | | | | | | | | 1 800 000 |
| Rémunération variable cible *(en % de la rémunération fixe)* | | | | | | | | | | | | 150 % |
| Rémunération variable annuelle atteinte *(en % de la rémunération fixe)* | | | | | | | | | | | | 53 % |

(1) Résultat opérationnel courant du Groupe en 2025 : 1 631 millions d'euros.
(2) Cash-flow libre opérationnel du Groupe en 2025 hors effets de périmètre non budgétés (hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques) : 2 313 millions d'euros.
(3) *Prorata temporis* du 1er janvier au 14 septembre 2025.

### Réalisations des objectifs extra-financiers de l'exercice 2025

| Critères extra-financiers applicables à la rémunération variable annuelle | Objectifs 2025 | Examen de l'atteinte au regard des réalisations de l'année | Niveau d'atteinte |
|---|---|---|---|
| **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 Science Based Targets Initiative (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050 | • Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe ont diminué de près de 14 % en valeur absolue entre 2024 et 2025, passant de 2,16 Mteq$CO_2$ au 31 décembre 2024 à 1,86 Mteq$CO_2$ au 31 décembre 2025. | 100 % |
| **Gestion des organisations et des talents** | • 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 Universal Pay Check) de 1,4 % à 1,2 % | • L'écart inexpliqué de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification Universal Pay Check) s'établit à 1,5 % en 2025. Cette évolution est due à plusieurs facteurs, notamment des budgets d'augmentation salariale plus limités dans certaines Maisons et des réorganisations des équipes dans certaines géographies, qui ont impacté les équilibres précédemment atteints. | 0 % |
| | • 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 | • En 2025, aucune position clé n'est restée vacante à l'occasion d'un changement au sein du Comité exécutif, ou au sein de la direction générale ou artistique d'une Maison. Les importants changements organisationnels de l'année ont démontré l'efficacité et la robustesse des plans de succession. | 100 % |
| **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 | • Aucun incident à risque réputationnel n'a été observé en 2025. Sur les 22 contrôles effectués sur sollicitation des Maisons, dans le cadre de leurs activités marketing et campagnes, 5 ont donné lieu à des ajustements afin de préserver la réputation du Groupe et l'image de ses Maisons et 4 contrôles ont été invalidés, entraînant l'abandon des projets concernés tandis que 13 ont été validés sans ajustement. | 100 % |
| **Sous-total** | | | **83,3 %** |

[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.).

### Historique des versements de la rémunération variable annuelle

| **François-Henri Pinault** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Président-Directeur général (jusqu'au 14 septembre 2025)*** | **2021 (au titre de 2020)** | **2022 (au titre de 2021)** | **2023 (au titre de 2022)** | **2024 (au titre de 2023)** | **2025 (au titre de 2024)** |
| **Montants bruts** *(en euros)* | 0 [1] | 1 844 208 | 943 200 | 612 000 | 1 050 120 |

[1] Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, François-Henri Pinault a renoncé au bénéfice de la rémunération variable annuelle lui étant due au titre de l'exercice 2020.

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Président-Directeur général (Tableau n° 4 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président-Directeur général (Tableau n° 5 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Actions de performance attribuées au Président-Directeur général durant l'exercice (Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet (aucune action de performance n'a été attribuée à M. François-Henri Pinault en 2025).

Les actions de performance qui lui ont été attribuées en 2022 ont été livrées en octobre 2025, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (2e résolution). Pour plus d'information, voir le paragraphe 5.1.3 « Rémunération du Président du Conseil d'administration du 15 septembre au 31 décembre 2025 » ci-après.

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles du Président-Directeur général (Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Synthèse des avantages du Président-Directeur général (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**<br>**Président-Directeur général**<br>Date début mandat : 19 mai 2005<br>Date fin mandat : 14 septembre 2025 [1] | | X | | X | | X | | X |

[1] Fin des fonctions de Directeur général le 14 septembre 2025, dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général opérée le 15 septembre. M. François-Henri Pinault demeure Président du Conseil d'administration.

## Projet de résolution relatif aux éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à M. François-Henri Pinault à raison de ses fonctions de Président-Directeur général

***9e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général, pour la période courant du 1er janvier au 14 septembre 2025***

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 2025 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général (pour la période courant du 1er janvier au 14 septembre 2025), tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.1 « Rémunération du Président-Directeur général du 1er janvier au 14 septembre 2025 ».

## 5.1.2 Rémunération du Directeur général du 15 septembre au 31 décembre 2025

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération attribués ou versés en 2025 à M. Luca de Meo au titre de son mandat de Directeur général. Ces éléments ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires à hauteur de 89,7 % lors de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (1re résolution).

Conformément à cette politique, la rémunération fixe annuelle de M. Luca de Meo au titre de l'exercice 2025 a été proratisée sur la période d'exercice de ses fonctions, soit du 15 septembre au 31 décembre 2025.

Le versement effectif de la rémunération variable annuelle est conditionné par l'approbation des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale annuelle du 28 mai 2026, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

**Tableau de synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées au Directeur général (Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

**Luca de Meo**
***Directeur général (à compter du 15 septembre 2025)***

| **Montants bruts** *(en euros)* | **Exercice 2025** | **Exercice 2024** |
|---|---|---|
| Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau n° 2) | 16 867 566 | n.a. |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6) | 5 780 590 (1) | n.a. |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | n.a. | n.a. |
| **TOTAL** | **22 648 156** | **n.a.** |

(1) Montant correspondant à la juste valeur des actions à la date d'attribution, en application de la norme IFRS 2. Cette valorisation est effectuée par un expert indépendant au moyen des modèles Black & Scholes et Monte Carlo.

Il est rappelé que, dans le cadre de sa prise de fonctions et conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 au titre de sa 1re résolution, M. Luca de Meo s'est vu attribuer une indemnité de prise de fonctions destinée à compenser la perte d'éléments de rémunération variable à long terme qui lui avaient été attribués au titre de ses précédentes fonctions de Directeur général de Renault, perdus du fait de son acceptation des fonctions de Directeur général de Kering.

Cette indemnité, d'un montant de 20 millions d'euros, se compose :

- d'une fraction en numéraire à hauteur de 75 %, soit 15 millions d'euros ; et
- à hauteur de 25 %, soit 5 millions d'euros, d'une fraction attribuée sous la forme d'actions Kering soumises à des objectifs de performance, à une période d'acquisition de trois ans et à une condition de présence continue au sein du Groupe durant toute la période d'acquisition.

Les modalités de valorisation de cette indemnité de prise de fonctions sont décrites en détail dans la brochure de convocation relative à l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, disponible sur le site Internet de Kering.

Dans ce cadre, 19 531 actions de performance ont été attribuées, au titre de l'indemnité de prise de fonctions, par le Conseil d'administration à M. Luca de Meo le 6 octobre 2025.

La valorisation des actions ainsi attribuées, telle qu'indiquée dans le tableau ci-dessus, correspond à leur juste valeur à la date d'attribution, déterminée en application de la norme IFRS 2 sur la base d'un cours ainsi évalué à 295,97 euros.

Cette valorisation, effectuée post-attribution dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, diffère de celle appliquée par la Société à l'ensemble des bénéficiaires pour déterminer le nombre d'actions à leur attribuer.

Le nombre d'actions attribuées a ainsi été calculé sur la base du cours moyen d'ouverture de l'action Kering sur les vingt dernières séances de bourse du mois de septembre 2025, soit 256 €. Sur cette base, les 19 531 actions de performance attribuées à M. Luca de Meo représentaient une valeur totale de 4 999 936 euros lors de l'attribution.

### Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général
**(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

| Luca de Meo<br>*Directeur général*<br>*(à compter du 15 septembre 2025)*<br>**Montants bruts** *(en euros)* | Exercice 2025<br>Montants attribués au titre de l'exercice | Exercice 2025<br>Montants versés au cours de l'exercice | Exercice 2024<br>Montants attribués au titre de l'exercice | Exercice 2024<br>Montants versés au cours de l'exercice |
|---|---|---|---|---|
| Rémunération fixe | 650 959 (1) | 650 959 (1) | n.a. | n.a. |
| Rémunération variable annuelle | 1 210 000 (2) | n.a. | n.a. | n.a. |
| Rémunération variable pluriannuelle | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Rémunération exceptionnelle | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Indemnité de prise de fonctions (fraction en numéraire) | 15 000 000 (3) | 15 000 000 (3) | n.a. | n.a. |
| Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering) (4) | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Avantages en nature (5) | 6 607 | 6 607 | n.a. | n.a. |
| **TOTAL** | **16 867 566** | **15 657 566** | **n.a.** | **n.a.** |

(1) *Prorata temporis* du 15 septembre au 31 décembre 2025, sur une base annuelle de 2 200 000 euros bruts.
(2) Une rémunération variable annuelle a été attribuée à M. Luca de Meo sur la base d'un montant cible spécifique pour l'année 2025, de 1 210 000 euros. L'analyse du niveau d'atteinte des objectifs de performance associés est présentée ci-après.
(3) Part en numéraire de l'indemnité de prise de fonctions de 20 millions d'euros attribuée à M. Luca de Meo conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (1re résolution), représentant 75 % du montant total de l'indemnité, le solde de 25 % (soit 5 millions d'euros) étant attribué sous forme d'actions de performance soumises à une période d'acquisition de trois ans expirant en octobre 2028 (voir tableau n° 1 ci-avant).
(4) Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
(5) Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.

## Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2025

Il est rappelé que, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a fixé, pour l'exercice 2025, la rémunération variable annuelle cible du Directeur général – correspondant à une atteinte à 100 % des objectifs de performance fixés – à un montant cible spécifique de 1 210 000 euros bruts, sans aucun minimum garanti, ni hypothèse de surperformance.

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2025 – Luca de Meo, Directeur général à compter du 15 septembre 2025

| Critères | Pondération | Cibles & Objectifs | Réalisé en % de l'objectif | Taux de versement | Montant correspondant *(en euros)* |
|---|---|---|---|---|---|
| Réussite de la prise de fonctions | 49,6 % | Voir description en page suivante | 100 % | 100 % | 600 000 |
| Élaboration d'un plan stratégique | 50,4 % | | 100 % | 100 % | 610 000 |
| **TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE** | | | **100 %** | **100 %** | **1 210 000** |

| Critères applicables à la rémunération variable annuelle | Objectifs 2025 | Examen de l'atteinte au regard des réalisations | Niveau d'atteinte |
|---|---|---|---|
| Réussite de la prise de fonctions | • appréhension de l'activité et des enjeux clés du Groupe, de sa culture, son organisation et ses spécificités ;<br>• définition d'une organisation cible : éventuels changements organisationnels opérationnels et fonctionnels, nomination de dirigeants aux postes clés. | **Mise en place de la nouvelle organisation :**<br>• la nouvelle organisation cible du Groupe a été définie, avec la création de deux nouveaux pôles : Industriel et Clients. Les recrutements pour ces postes clés ont été finalisés avec une prise de fonction au 1er semestre 2026 ;<br>• constitution de la nouvelle équipe de direction de Gucci autour de la nomination de Mme Francesca Bellettini à la Direction générale : Chief Client, Marketing & Communication Officer, Chief Merchandising Officer, Chief Financial Officer, Chief Industrial Officer ;<br>• création d'une nouvelle activité Joaillerie, Kewing Jewelry, rassemblant les Maisons Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin, ainsi que l'intégration progressive des capacités industrielles du Groupe, dont Raselli Franco Group ;<br>• définition d'un nouveau calendrier Corporate structurant : Comités Stratégie, Opérations, Marques, Développement Commercial, Immobilier et RH ;<br>• approbation par le Conseil d'administration du budget 2026.<br>**Flexibilité stratégique renforcée et situation financière consolidée :**<br>• report de l'option d'achat/vente relative à l'acquisition de Valentino ;<br>• opération partielle de cession-bail sur des actifs immobiliers clés renforçant la structure financière ;<br>• mise en place d'un partenariat stratégique avec L'Oréal pour accélérer le développement de l'activité Beauté.<br>**Équipes et parties prenantes rencontrées :**<br>• visite des studios, ateliers, usines, boutiques et bureaux en France, en Italie, au Royaume-Uni, en Chine et aux États-Unis. Le Directeur général va poursuivre ces rencontres dans les différentes géographies du Groupe, notamment en Asie et au Moyen-Orient ;<br>• revue avec les équipes des 30 questions pour les 100 premiers jours ;<br>• rencontres avec des partenaires, des fournisseurs, des investisseurs et des bailleurs ;<br>• engagement auprès des collaborateurs à travers de multiples communications internes, ainsi qu'auprès des clients et des médias ; participation à des événements sectoriels et interactions avec des acteurs du secteur. | 100 % |
| Élaboration d'un plan stratégique | • état d'avancement d'un nouveau plan stratégique en collaboration avec le Conseil d'administration, en vue de sa présentation aux actionnaires en 2026. | • note de diagnostic présentée au Conseil d'administration le 28 octobre 2025 ;<br>• session d'échange et d'appropriation auprès des leaders des Maisons du Groupe ;<br>• diffusion de la note de diagnostic auprès de 22 000 collaborateurs ;<br>• organisation d'un séminaire stratégique de 3 jours dédié à la définition des orientations stratégiques avec 100 leaders du Groupe ;<br>• identification de 15 initiatives clés pour 2026, traduites en objectifs individuels pour les collaborateurs éligibles à une rémunération variable annuelle. | 100 % |
| **TOTAL** | | | **100 %** |

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Directeur général
**(Tableau n° 4 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Sans objet.

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Directeur général
**(Tableau n° 5 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Sans objet.

### Actions de performance attribuées durant l'exercice au Directeur général
**(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 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Luca de Meo Directeur général** | Plan 2025 du 6 octobre 2025 | 19 531 | 5 780 590 € | 6 octobre 2028 | 7 octobre 2028 | 100 % |

[1] Montant correspondant à la juste valeur des actions à la date d'attribution, en application de la norme IFRS 2. Cette valorisation est effectuée par un expert indépendant au moyen des modèles Black & Scholes et Monte Carlo. La valeur unitaire s'élève ainsi à 295,97 euros.

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (1re résolution), aucune action de performance n'a été attribuée à M. Luca de Meo à titre de rémunération variable long terme, le dispositif ayant vocation à être introduit à compter de l'exercice 2026.

Les 19 531 actions de performance attribuées à M. Luca de Meo dans le cadre de son indemnité de prise de fonctions sont soumises à une période d'acquisition de trois ans. Leur acquisition définitive est conditionnée par la présence continue du Directeur général au sein du Groupe pendant toute la durée de la période d'acquisition, ainsi qu'à l'atteinte des objectifs de performance applicables à sa rémunération variable annuelle 2025 (voir la section « *Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2025* » ci-avant).

Les objectifs de la rémunération variable annuelle 2025 ayant été atteints, l'acquisition définitive de ces actions demeure subordonnée au respect de la condition de présence continue sur trois ans.

Il est précisé que les 19 531 actions de performance attribuées au Directeur général représentaient, à la date d'attribution, 0,02 % du capital social de la Société et 9,6 % du nombre total d'actions attribuées par le Conseil d'administration.

### Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Directeur général
**(Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Sans objet.

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions
**(Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Sans objet.

### Historique des attributions d'actions de performance
**(Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

| | Plan 2025 | Plan 2024 | Plan 2023 | Plan 2022 |
|---|---|---|---|---|
| Date d'autorisation par l'Assemblée générale | 25 avril 2024 | 25 avril 2024 | 28 avril 2022 | 28 avril 2022 |
| Date du Conseil d'administration | 6 octobre 2025 | 2 octobre 2024 | 3 octobre 2023 | 4 octobre 2022 |
| Nombre total d'actions attribuées | 204 360 | 221 159 (1) | 73 222 | 74 274 |
| François-Henri Pinault, Président-Directeur général jusqu'au 14 septembre 2025 | n.a. | 11 517 | 7 004 | 9 281 |
| Luca de Meo, Directeur général à compter du 15 septembre 2025 | 19 531 | n.a. | n.a. | n.a. |
| Dix premiers bénéficiaire salariés (non mandataires sociaux) | 91 913 | 65 846 | 20 486 | 18 686 |
| Date d'acquisition des actions | 6 octobre 2028 | 2 octobre 2027 | 3 octobre 2026 | 4 octobre 2025 |
| Date de fin de période de conservation (2) | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Conditions de performance applicables aux mandataires sociaux | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2025 | n.a. | n.a. | n.a. | 18 739 |
| Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques | 4 215 | 42 599 | 21 089 | 55 535 |
| Actions restantes en fin d'exercice | 200 145 | 178 560 | 52 133 | 0 |

(1) En complément de l'attribution annuelle d'actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif de la Société et à certains salariés du Groupe, le Conseil d'administration a approuvé, le 2 octobre 2024, un plan d'attribution complémentaire d'actions gratuites non soumises à des conditions de performance, au bénéfice de certains salariés du Groupe dans le cadre de la politique de gestion des talents. 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.

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.

### Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles du Directeur général
**(Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Sans objet.

### Synthèse des avantages du Directeur général
**(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 |
| **Luca de Meo**<br>**Directeur général**<br>*Date début mandat* :<br>9 septembre 2025<br>*Date fin mandat* : mandat en cours | | X | X | | X | | X | |

## Autres éléments de rémunération et engagements au bénéfice du Directeur général

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Directeur général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance (incapacité, invalidité, décès) et de frais de santé applicables en France aux salariés de la Société dans les mêmes conditions que le personnel concerné.

### Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général bénéficie du régime de retraite à cotisations définies (« Article 83 ») applicable, sous réserve d'une condition d'ancienneté de 6 mois dans l'entreprise, aux salariés bénéficiaires de la Société, dans les mêmes conditions que le personnel concerné.

Pour l'exercice 2025, aucune cotisation n'a été versée compte tenu de la condition d'ancienneté de 6 mois.

## Engagements liés à la cessation des fonctions

### Indemnité de départ

Le Directeur général bénéficie d'une indemnité de départ, d'un montant égal à deux années de rémunération annuelle, fixe et variable, due uniquement en cas de départ contraint.

Une révocation du mandat du Directeur général motivée par une faute grave ou lourde de ce dernier, ou encore par un comportement portant gravement atteinte à l'image de Kering et affectant de manière significative à la baisse le cours de bourse de l'action Kering, ne sera pas constitutive d'un départ contraint.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité de départ ne sera due en cas de départ volontaire, de changement de fonctions au sein du Groupe ou si le Directeur général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

En outre, aucune indemnité de départ ne sera due au Directeur général en cas de :

- fin de mandat due à l'atteinte de la limite d'âge prévue par les statuts de la Société ;
- non-réalisation des objectifs de performance définis par le Conseil d'administration.

Ce dispositif n'a donné lieu à aucune exécution en 2025.

### Indemnité de non-concurrence

Eu égard au profil de Luca de Meo et afin de protéger les intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires, le Conseil d'administration a décidé d'accorder au Directeur général une indemnité de non-concurrence, en contrepartie de son engagement à ne pas exercer, directement ou indirectement, d'activité concurrente de celle du groupe Kering (secteur du luxe) ni à rejoindre un concurrent de Kering. Celle-ci sera égale à la rémunération annuelle, fixe et variable, perçue par le Directeur général au cours des douze derniers mois précédent la cessation de son mandat. L'engagement de non-concurrence s'appliquera pendant une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat, sur un périmètre géographique couvrant l'ensemble des pays de l'Union européenne, Monaco, la Norvège, le Royaume-Uni, la Suisse, ainsi que les États-Unis.

Conformément à l'article R. 22-10-14, III du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur général fait valoir ses droits à la retraite et au-delà de 65 ans.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration conservera la faculté de renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence, sans contrepartie financière.

Ce dispositif n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2025.

### *Plafonnement additionnel des indemnités de départ et de non-concurrence*

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de l'indemnité de non-concurrence ne pourra, de surcroît, excéder un plafond équivalent à deux ans de rémunération annuelle brute, fixe et variable, à la date de cessation des fonctions du Directeur général.

## Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à M. Luca de Meo à raison de son mandat de Directeur général

*9e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Luca de Meo, Directeur général, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025*

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 2025 à Monsieur Luca de Meo à raison de son mandat de Directeur général (pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025), tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.2 « Rémunération du Directeur général du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».

## 5.1.3 Rémunération du Président du Conseil d'administration du 15 septembre au 31 décembre 2025

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, décidée par le Conseil d'administration le 16 juin 2025 avec effet au 15 septembre, le Conseil a décidé que M. François-Henri Pinault conservera la présidence du Conseil d'administration.

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération attribués ou versés en 2025 à M. François-Henri Pinault au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025. Ces éléments ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (2e résolution).

Conformément à cette politique, la rémunération fixe annuelle de M. François-Henri Pinault au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, d'un montant annuel de 700 000 euros bruts, seul élément de rémunération attribué à ce dernier, a été proratisée du 15 septembre au 31 décembre.

### Tableau récapitulatif des rémunérations du Président du Conseil d'administration
**(Tableau n° 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

| | Exercice 2025 | | Exercice 2024 | |
|---|---|---|---|---|
| **François-Henri Pinault**<br>***Président du Conseil d'administration (à compter du 15 septembre 2025)***<br>**Montants bruts** *(en euros)* | **Montants attribués au titre de l'exercice** | **Montants versés au cours de l'exercice** | **Montants attribués au titre de l'exercice** | **Montants versés au cours de l'exercice** |
| Rémunération fixe | 207 123 (1) | 207 123 | n.a. | n.a. |
| Rémunération à raison du mandat d'administrateur (Kering) (2) | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Autres rémunérations | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| **TOTAL** | **207 123** | **207 123** | **n.a.** | **n.a.** |

(1) *Prorata temporis* du 15 septembre au 31 décembre 2025, sur une base annuelle de 700 000 euros bruts.
(2) Depuis 2024, M. François-Henri Pinault ne bénéficie d'aucune rémunération à raison de son mandat d'administrateur. Cette règle, mise en place lorsque M. Pinault exerçait les fonctions de Président-Directeur général, a été maintenue par le Conseil d'administration dans le cadre de la dissociation des fonctions.

### Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président du Conseil d'administration
**(Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

| Dirigeant mandataire social | N° et date du plan | Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice |
|---|---|---|
| **François-Henri Pinault**<br>**Président du Conseil d'administration**<br>(à compter du 15 septembre 2025) | Plan 2022 du 4 octobre 2022 | 755 |

La politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025, approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (2e résolution), prévoyait le maintien, au bénéfice de M. François-Henri Pinault, des actions de performance qui lui avaient été attribuées lorsqu'il exerçait les fonctions de Président-Directeur général et qui seraient en cours d'acquisition à la date de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général le 15 septembre 2025. Cette politique prévoyait en outre que les conditions de performance financières et extra-financières, la période d'acquisition de 3 ans ainsi que la condition de présence continue au sein du Groupe durant la période d'acquisition, demeureraient pleinement applicables.

Cette disposition concernait les plans d'actions de performance attribuées les 4 octobre 2022, 3 octobre 2023 et 2 octobre 2024, portant respectivement sur 9 281, 7 004 et 11 517 actions.

En application de la politique ainsi approuvée, 755 des 9 281 actions attribuées en 2022 ont été définitivement acquises par et livrées à M. François-Henri Pinault en octobre 2025, après constatation du niveau de réalisation des conditions de performance applicables (voir tableau ci-après).

Il est rappelé que la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration exclut toute attribution gratuite d'actions, soumise ou non à des conditions de performance.

**Niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2022 à M. François-Henri Pinault 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 couverts par la période d'acquisition (2022, 2023 et 2024) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année de l'attribution (soit l'exercice 2021). | -14 % | 0 % |
| **Cash-flow libre opérationnel courant du Groupe (FCF)** | 40 % | Progression de 5 % entre la moyenne des niveaux observés sur les trois exercices couverts par la période d'acquisition (2022, 2023 et 2024) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année de l'attribution (soit l'exercice 2021). | -26 % | 0 % |
| **Féminisation des équipes dirigeantes** | 10 % | Atteinte, à l'horizon 2024, d'un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450. | 45 % de femmes dans le Top 450 au 31 décembre 2024. | 50 % |
| **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. | Au 31 décembre 2024 :<br>• 1 055 000 hectares convertis en agriculture régénératrice à travers le *Regenerative Fund For Nature* dans six pays et l'*Olive Leaf Foundation* en Afrique du Sud ;<br>• 500 000 hectares protégés à travers différents projets via le *Climate Fund for Nature* (171 800 hectares), le soutien d'écosystèmes particulièrement fragiles (310 000 hectares) et l'achat de crédits carbone volontaires (18 200 hectares). | 100 % |
| **Sous-total d'actions acquises** | **1 392** | | | |
| **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 45,7 pts. | 54,3 % |
| **TOTAL D'ACTIONS ACQUISES** | **755** | | | |

[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.

### Rappel des conditions de performance applicables aux plans d'attribution gratuite d'actions de performance de 2023 et 2024 restant à livrer à M. François-Henri Pinault

#### Plan 2023

Les conditions de performance applicables aux actions attribuées à M. François-Henri Pinault 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 :<br>• absence de progression : 0 action ;<br>• progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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 :<br>• absence de progression : 0 action ;<br>• progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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 :<br>• taux < 42 % : 0 action ;<br>• taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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 :<br>• aucun des deux objectifs atteint : 0 action ;<br>• un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère. |
| **Sous-total d'actions acquises** | **0 % à 100 %** | |
| **Performance boursière** | Impact de +/- 50 %<br>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. En conséquence, en fonction de la performance financière, extra-financière et boursière, le nombre d'actions à livrer à M. François-Henri Pinault à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions qui lui a été initialement attribuées.

### Plan 2024

Les conditions de performance applicables aux actions attribuées à M. François-Henri Pinault dans le cadre du plan 2024 reposent sur les cinq 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 (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 :<br>• absence de progression : 0 action ;<br>• progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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 :<br>• absence de progression : 0 action ;<br>• progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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 :<br>• taux < 42 % : 0 action ;<br>• taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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 :<br>• aucun des deux objectifs atteint : 0 action ;<br>• un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère ;<br>• 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) :<br>• réduction < 3 % : 0 action ;<br>• réduction ≥ 3 % et < 10 % : 50 % des actions relatives à ce critère ;<br>• réduction ≥ 10 % : 100 % des actions relatives à ce critère. |
| **Sous-total d'actions acquises** | **0 % à 100 %** | |
| **Performance boursière** | **Impact de +/- 50 %**<br>**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. En conséquence, en fonction de la performance financière, extra-financière et boursière, le nombre d'actions à livrer à M. François-Henri Pinault à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions qui lui a été initialement attribuées.

**Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à M. François-Henri Pinault à raison de mandat de Président du Conseil d'administration**

*11e 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 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025*

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 2025 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président du Conseil d'administration (pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025), tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.3 « Rémunération du Président du Conseil d'administration du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».

## 5.1.4 Ratios d'équité

En application de 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.

Ces ratios ont été établis conformément aux 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, le Directeur général, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général délégué, fonctions ayant existé au sein du Groupe au cours des cinq dernières années.

Pour les dirigeants mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en année N ;
- la rémunération variable annuelle versée en année N au titre de l'année N-1 ;
- la valorisation des actions de performance attribués en année N ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) versée en année N ;
- la rémunération exceptionnelle (si applicable) attribuée en année N ;
- les avantages en nature.

Il est rappelé que la gouvernance de la Société a évolué le 15 septembre 2025 vers une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, la rémunération du Président-Directeur général, du Directeur général et du Président du Conseil d'administration pour l'année 2025 a été annualisée.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en année N ;
- la rémunération variable annuelle versée en année N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles versées en année N ;
- la participation et l'intéressement versés en année 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.

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 811 personnes au cours de l'année 2025 ;
- 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 4 915 personnes au cours de l'année 2025, représentant 100 % de l'effectif de Kering en France.

| | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Président-Directeur général [1]** | | | | | |
| Rémunération *(en euros)* | 3 813 206 | 7 471 220 | 5 128 002 | 4 593 554 | 2 311 815 |
| **PÉRIMÈTRE KERING SA** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 97 196 | 107 506 | 103 692 | 115 240 | 140 925 |
| Ratio avec rémunération moyenne | 39,2 | 69,5 | 49,5 | 39,9 | 16,4 |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 72 861 | 74 463 | 74 836 | 80 152 | 79 712 |
| Ratio avec rémunération médiane | 52,3 | 100,3 | 68,5 | 57,3 | 29,0 |
| **PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KERING SA ET L'ENSEMBLE DES MAISONS – FRANCE)** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 65 418 | 74 261 | 73 521 | 79 167 | 82 801 |
| Ratio avec rémunération moyenne | 58,3 | 100,6 | 69,7 | 58,0 | 27,9 |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 46 607 | 56 152 | 52 904 | 54 011 | 53 831 |
| Ratio avec rémunération médiane | 81,8 | 133,1 | 96,9 | 85,0 | 42,9 |
| **Directeur général [2]** | | | | | |
| Rémunération *(en euros)* | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 2 206 607 |
| **PÉRIMÈTRE KERING SA** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 97 196 | 107 506 | 103 692 | 115 240 | 140 925 |
| Ratio avec rémunération moyenne | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 15,7 |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 72 861 | 74 463 | 74 836 | 80 152 | 79 712 |
| Ratio avec rémunération médiane | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 27,7 |
| **PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KERING SA ET L'ENSEMBLE DES MAISONS – FRANCE)** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 65 418 | 74 261 | 73 521 | 79 167 | 82 801 |
| Ratio avec rémunération moyenne | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 26,6 |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 46 607 | 56 152 | 52 904 | 54 011 | 53 831 |
| Ratio avec rémunération médiane | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 41,0 |
| **Président du Conseil d'administration [3]** | | | | | |
| Rémunération *(en euros)* | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 700 000 |
| **PÉRIMÈTRE KERING SA** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 97 196 | 107 506 | 103 692 | 115 240 | 140 925 |
| Ratio avec rémunération moyenne | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 5,0 |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 72 861 | 74 463 | 74 836 | 80 152 | 79 712 |
| Ratio avec rémunération médiane | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 8,8 |
| **PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KERING SA ET L'ENSEMBLE DES MAISONS – FRANCE)** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 65 418 | 74 261 | 73 521 | 79 167 | 82 801 |
| Ratio avec rémunération moyenne | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 8,5 |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 46 607 | 56 152 | 52 904 | 54 011 | 53 831 |
| Ratio avec rémunération médiane | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 13,0 |

[1] M. François-Henri Pinault a été Président-Directeur général de Kering jusqu'au 14 septembre 2025 inclus. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, sa rémunération pour 2025 a été annualisée.

[2] M. Luca de Meo est Directeur Général de Kering depuis le 15 septembre 2025. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, sa rémunération pour 2025 a été annualisée et son indemnité de prise de fonctions a été exclue des éléments pris en compte pour l'établissement du ratio, cette dernière ne constituant pas une rémunération récurrente.

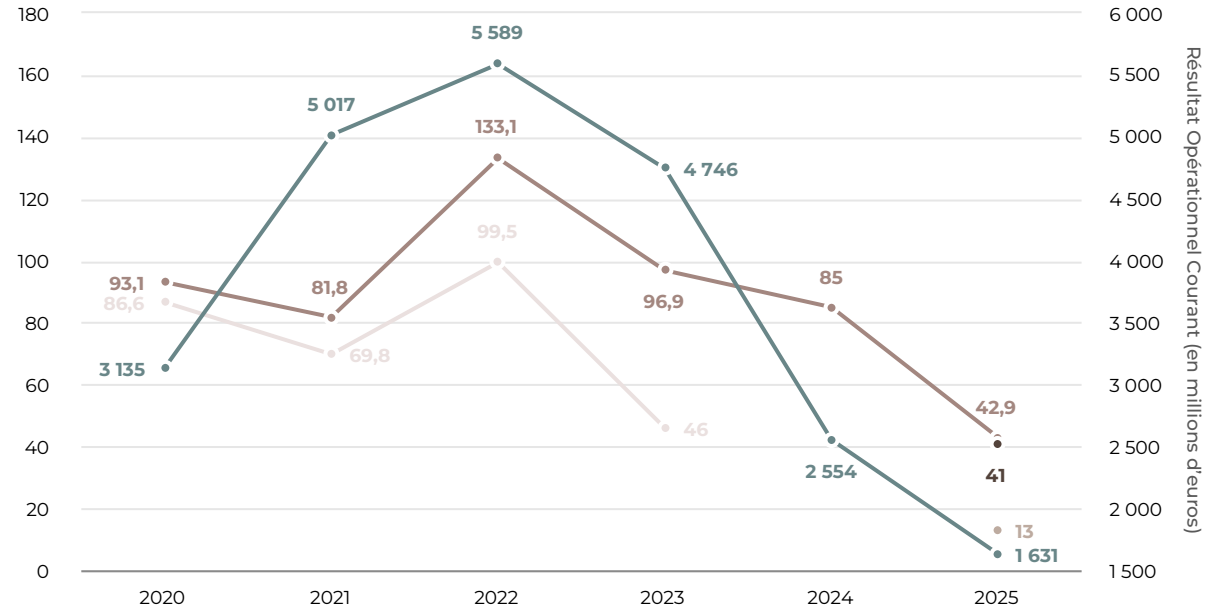
[3] M. François-Henri Pinault est demeuré Président du Conseil d'administration de Kering dans le cadre de la dissociation des fonctions effective à compter du 15 septembre 2025. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, sa rémunération en cette qualité, pour l'année 2025, a été annualisée.

| | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Directeur général délégué** [1] | | | | | |
| Rémunération *(en euros)* | 3 253 547 | 5 586 774 | 2 433 885 | n.a. | n.a. |
| **PÉRIMÈTRE KERING SA** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 97 196 | 107 506 | 103 692 | 115 240 | 140 925 |
| Ratio avec rémunération moyenne | 33,5 | 52,0 | 23,5 | n.a. | n.a. |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 72 861 | 74 463 | 74 836 | 80 152 | 79 712 |
| Ratio avec rémunération médiane | 44,7 | 75,0 | 32,5 | n.a. | n.a. |
| **PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KERING SA ET L'ENSEMBLE DES MAISONS – FRANCE)** | | | | | |
| Rémunération moyenne *(en euros)* | 65 418 | 74 261 | 73 521 | 79 167 | 82 801 |
| Ratio avec rémunération moyenne | 49,7 | 75,2 | 33,1 | n.a. | n.a. |
| Rémunération médiane *(en euros)* | 46 607 | 56 152 | 52 904 | 54 011 | 53 831 |
| Ratio avec rémunération médiane | 69,8 | 99,5 | 46,0 | n.a. | n.a. |
| **Résultat opérationnel courant** *(en millions d'euros)* | 5 017 | 5 589 | 4 746 | 2 554 | 1 631 |

[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, sa rémunération pour 2023 a été annualisée.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité en comparaison avec l'évolution du résultat opérationnel courant du Groupe.

## Évolution comparée du ratio d'équité pour les dirigeants mandataires sociaux rapporté au Résultat Opérationnel Courant (périmètre Kering SA et l'ensemble des Maisons en France)




| | | |
|---|---|---|
| ● | **42,9** | Ratio avec rémunération médiane – Président-Directeur général |
| ● | **41** | Ratio avec rémunération médiane – Directeur général |
| ● | **13** | Ratio avec rémunération médiane – Président du Conseil d'administration |
| ● | **46** | Ratio avec rémunération médiane – ancien Directeur général délégué |
| ● | **1 631** | Évolution du Résultat Opérationnel Courant |

La baisse des ratios observée pour l'année 2021 s'explique par l'absence de versement de rémunération variable annuelle au titre de 2020, à la suite d'une renonciation dans le 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 contrastant avec son absence en 2021 et 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 les années 2023 à 2025 s'explique par la baisse de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables.

## 5.1.5 Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2025

**(Tableau n° 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

| Membres du Conseil d'administration | | Exercice 2025 | | Exercice 2024 | |
|---|---|---|---|---|---|
| Montants bruts *(en euros)* | Répartition de la rémunération | Montants attribués | Montants versés | Montants attribués | Montants versés |
| **François-Henri Pinault** [1] | **Rémunération totale** | **–** | **–** | **–** | **95 284** |
| | Part fixe | – | – | – | 26 431 |
| | Part variable | – | – | – | 68 853 |
| **Luca de Meo** [2] | **Rémunération totale** | **–** | **–** | **–** | **–** |
| | Part fixe | – | – | – | – |
| | Part variable | – | – | – | – |
| **Concetta Battaglia** | **Rémunération totale** | **110 281** | **119 187** | **119 187** | **113 274** |
| | Part fixe | 35 238 | 37 236 | 37 236 | 35 242 |
| | Part variable | 75 043 | 81 951 | 81 951 | 78 032 |
| **Maureen Chiquet** [3] | **Rémunération totale** | **62 740** | **89 390** | **89 390** | **28 639** |
| | Part fixe | 26 429 | 27 927 | 27 927 | 10 279 |
| | Part variable | 36 311 | 61 463 | 61 463 | 18 360 |
| | Autres [4] | – | - | – | 100 000 |
| **Jean-Pierre Denis** | **Rémunération totale** | **147 806** | **177 951** | **177 951** | **165 741** |
| | Présidence de Comité (entre le 9 janvier et le 25 avril 2024) | – | 7 207 | 7 207 | – |
| | Référent climat | 23 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000 |
| | Part fixe | 35 238 | 41 890 | 41 890 | 44 052 |
| | Part variable | 89 568 | 105 854 | 105 854 | 98 689 |
| **Yonca Dervisoglu** | **Rémunération totale** | **83 376** | **108 943** | **108 943** | **99 504** |
| | Part fixe | 35 238 | 37 236 | 37 236 | 35 242 |
| | Part variable | 48 138 | 71 707 | 71 707 | 64 262 |
| **Dominique D'Hinnin** [5] | **Rémunération totale** | **155 068** | **91 688** | **91 688** | **–** |
| | Présidence de Comité (à compter du 25 avril 2024) | 23 000 | 15 333 | 15 333 | – |
| | Part fixe | 35 238 | 21 721 | 21 721 | – |
| | Part variable | 96 830 | 54 634 | 54 634 | – |
| **Rachel Duan** [5] | **Rémunération totale** | **101 472** | **58 042** | **58 042** | **–** |
| | Part fixe | 26 429 | 17 066 | 17 066 | – |
| | Part variable | 75 043 | 40 976 | 40 976 | – |
| **Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer** [6] | **Rémunération totale** | **–** | **–** | **–** | **–** |
| | Part fixe | – | – | – | – |
| | Part variable | – | – | – | – |
| **Giovanna Melandri** [5] | **Rémunération totale** | **119 630** | **73 375** | **73 375** | **–** |
| | Présidence de Comité (à compter du 25 avril 2024) | 23 000 | 15 333 | 15 333 | – |
| | Part fixe | 26 428 | 17 066 | 17 066 | – |
| | Part variable | 70 202 | 40 976 | 40 976 | – |
| **Jean-François Palus** [7] | **Rémunération totale** | **–** | **–** | **–** | **68 113** |
| | Part fixe | – | – | – | 17 621 |
| | Part variable | – | – | – | 50 492 |
| **Baudouin Prot** | **Rémunération totale** | **94 210** | **96 220** | **96 220** | **95 284** |
| | Part fixe | 26 429 | 27 927 | 27 927 | 26 431 |
| | Part variable | 67 781 | 68 293 | 68 293 | 68 853 |
| **Daniela Riccardi** [8] | **Rémunération totale** | **–** | **–** | **–** | **37 635** |
| | Part fixe | – | – | – | 14 684 |
| | Part variable | – | – | – | 22 951 |

| Membres du Conseil d'administration | | Exercice 2025 | | Exercice 2024 | |
|---|---|---|---|---|---|
| Montants bruts *(en euros)* | Répartition de la rémunération | Montants attribués | Montants versés | Montants attribués | Montants versés |
| **Vincent Schaal** | **Rémunération totale** | **103 893** | **103 049** | **103 049** | **109 054** |
| | Part fixe | 26 429 | 27 927 | 27 927 | 26 431 |
| | Part variable | 77 464 | 75 122 | 75 122 | 82 623 |
| **Tidjane Thiam** [9] | **Rémunération totale** | **–** | **1 205** | **1 205** | **120 209** |
| | Présidence de Comité (jusqu'au 9 janvier 2024) | – | 460 | 460 | 23 000 |
| | Part fixe | – | 745 | 745 | 35 242 |
| | Part variable | – | – | – | 61 967 |
| **Emma Watson** [10] | **Rémunération totale** | **–** | **32 186** | **32 186** | **86 153** |
| | Présidence de Comité (jusqu'au 25 avril 2024) | – | 7 667 | 7 667 | 23 000 |
| | Part fixe | – | 10 860 | 10 860 | 26 431 |
| | Part variable | – | 13 659 | 13 659 | 36 722 |
| **Véronique Weill** | **Rémunération totale** | **259 791** | **273 366** | **273 366** | **224 551** |
| | Administratrice référente et Présidence de Comité | 98 000 | 98 000 | 98 000 | 73 000 |
| | Part fixe | 52 857 | 55 854 | 55 854 | 52 862 |
| | Part variable | 108 934 | 119 512 | 119 512 | 98 689 |
| **Serge Weinberg** | **Rémunération totale** | **166 298** | **175 398** | **175 398** | **156 560** |
| | Présidence de Comité | 23 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000 |
| | Part fixe | 44 048 | 46 544 | 46 544 | 44 052 |
| | Part variable | 99 250 | 105 854 | 105 854 | 89 508 |
| **TOTAL** | | **1 400 000** | **1 400 000** | **1 400 000** | **1 400 000** [11] |

(1) Depuis l'exercice 2024, aucune rémunération n'est attribuée à François-Henri Pinault au titre de son mandat d'administrateur. Le montant versé en 2024 correspond à celui qui lui avait été attribué pour l'année 2023.
(2) Nommé au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, Luca de Meo, Directeur général de la Société à compter du 15 septembre 2025, ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
(3) Le mandat de Maureen Chiquet a débuté le 1er septembre 2023.
(4) 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 11e 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.
(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 Jean-François Palus a pris fin le 3 octobre 2023.
(8) Le mandat de Daniela Riccardi a pris fin le 27 avril 2023.
(9) Le mandat de Tidjane Thiam a pris fin le 9 janvier 2024.
(10) Le mandat d'Emma Watson a pris fin le 25 avril 2024.
(11) Hors montant versé à Mme Maureen Chiquet au titre de la convention réglementée conclue avec cette dernière, tel qu'explicité ci-dessus.

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 2025, le montant total à verser aux administrateurs, s'élève, conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (10e 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 (actionnaire de référence de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de son mandat d'administrateur. De plus, M. François-Henri Pinault et M. Luca de Meo ne bénéficient d'aucune rémunération à raison de leur mandat d'administrateur.

La politique de rémunération des administrateurs pour 2026, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026, est présentée à la section 5.2.3 du présent chapitre.

# 5.2 Politiques de rémunération des mandataires sociaux pour l'année 2026 (vote *ex-ante*)

Les informations présentées dans cette section exposent la politique de rémunération des mandataires sociaux arrêtée par le Conseil d'administration le 9 avril 2026 sur recommandation du Comité des rémunérations. En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, l'Assemblée générale du 28 mai 2026 est appelée à l'approuver aux termes des résolutions 12 à 14.

Cette politique de rémunération s'inscrit dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du Groupe opérée le 15 septembre 2025. Elle concerne en conséquence :

- le Directeur général (12e résolution) ;
- le Président du Conseil d'administration (13e résolution) ; et
- les administrateurs (14e résolution).

Établie dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, elle tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, des travaux du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), ainsi que des recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Elle fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

Conformément aux articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, cette politique définit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux à raison de leur mandat.

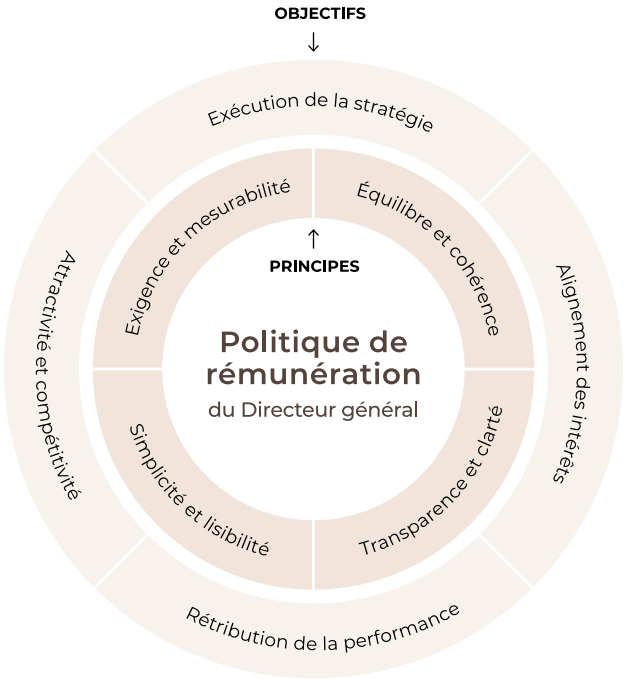
La présente politique s'inscrit dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée générale le 9 septembre 2025. Elle a été conçue en cohérence avec les pratiques du Groupe, le contexte de sa nouvelle gouvernance et les pratiques de marché, avec pour objectif d'être compétitive, motivante, et alignée sur la stratégie et les objectifs du Groupe.

Sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale, elle sera applicable à compter du 1er janvier 2026 dans toutes ses composantes.

## 5.2.1 Politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2026

### Principes généraux

#### Principes de détermination de la rémunération du Directeur général



La politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif, est définie 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.

Elle repose sur une approche globale et exhaustive, chaque composante de rémunération étant prise en compte afin d'assurer la pertinence, la cohérence et l'équilibre de l'ensemble du dispositif.

Le Conseil d'administration privilégie les éléments de rémunération variables, fonction de la performance du Directeur général, elle-même directement corrélée à celle du Groupe. Cette part variable, qui représente 87,5 % de la rémunération cible, est conçue de façon à soutenir l'exécution de la stratégie du Groupe.

La structure et les critères de performance de la rémunération variable, annuelle et de long terme, sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un alignement strict entre la rétribution versée au Directeur général et la performance du Groupe. Le Conseil d'administration veille à ce que les objectifs de performance déclinent les priorités stratégiques du Groupe et soient à la fois précis, exigeants et majoritairement quantifiables.

Par ailleurs, afin d'assurer un alignement étroit des intérêts du Directeur général avec ceux de la Société et de ses actionnaires, une part significative de sa rémunération est attribuée en actions Kering soumises à des conditions de performance, avec une obligation de conserver, pendant toute la durée de son mandat, une partie des actions définitivement acquises.

S'appuyant sur ces principes, la politique de rémunération du Directeur général vise à établir un cadre clair, exigeant et motivant, au service des ambitions et de la performance durable du Groupe.

## Processus de détermination de la rémunération du Directeur général

L'élaboration et la détermination de la rémunération du Directeur général suivent un processus impliquant trois des quatre Comités du Conseil d'administration.

### Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations émet des recommandations au Conseil d'administration concernant :

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Directeur général et Président du Conseil d'administration) et des administrateurs ;
- la définition et la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs de la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- le niveau d'atteinte des objectifs de performance de la rémunération variable.

Le Comité des rémunérations examine régulièrement la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et veille notamment à sa conformité avec les principes clés exposés ci-avant.

Chaque année, il évalue l'opportunité de faire évoluer les mécanismes de rémunération en place, en s'appuyant si nécessaire sur des consultants externes. Des études comparatives des pratiques de marché peuvent notamment être réalisées afin de mieux appréhender le positionnement de Kering en matière de rémunérations.

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, en lien avec les directions financière et développement durable, 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.

La Présidente du Comité des rémunérations, également Administratrice référente, échange périodiquement avec les investisseurs institutionnels de la Société sur les politiques de rémunération. Les retours qui lui sont faits alimentent directement la réflexion du Comité et du Conseil d'administration, contribuant à la cohérence entre la politique de rémunération et les attentes des actionnaires.

Les éléments permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs sont, pour le volet financier, transmis par la direction financière. L'appréciation du niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers s'appuie sur des mémorandums fournis par les directions juridique, développement durable et ressources humaines, qui sont commentés en séance.

### Comité d'audit

Le Comité d'audit examine les données financières du Groupe – notamment les comptes consolidés, les résultats et les principaux indicateurs financiers – qui sont utilisées dans le cadre de la rémunération variable, tant pour la définition des objectifs financiers que pour l'évaluation de leur niveau d'atteinte.

### Comité de développement durable

La rémunération variable, annuelle et long terme, du dirigeant mandataire social exécutif intègre des objectifs de performance extra-financiers, alignés avec les priorités stratégiques du Groupe définies par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité de développement durable.

### Conseil d'administration

Le Conseil d'administration arrête la politique de rémunération du Directeur général, sur la base des travaux du Comité des rémunérations. Il s'assure en particulier que les critères et objectifs de performance de la rémunération variable reflètent la stratégie du Groupe et sont suffisamment exigeants.

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 Directeur général, qui siège au Conseil d'administration, 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* collectif) ;
- 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).

### Consultation des actionnaires dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération 2026

Lors des entretiens conduits en amont de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 avec des investisseurs institutionnels de la Société représentant 45 % du capital flottant, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Kering marquée par l'arrivée d'un nouveau Directeur général et l'élaboration d'une nouvelle feuille de route stratégique, le souhait d'être associé aux réflexions sur les objectifs de performance du Directeur général pour l'année 2026 a été exprimé.

En réponse à cette demande, Kering a organisé, au premier trimestre 2026, une consultation de ses principaux investisseurs institutionnels, représentant 30 % du capital flottant, sur les travaux du Comité des rémunérations relatifs à la politique de rémunération pour 2026.

Ces échanges, conduits par l'Administratrice référente et Présidente du Comité des rémunérations, ont permis aux investisseurs de partager leurs attentes en matière de rémunération et à la Société de recueillir leur point de vue sur les critères de performance envisagés.

Ces discussions sont venues nourrir les travaux du Comité des rémunérations, contribuant à l'élaboration de la proposition faite au Conseil d'administration, auquel un compte rendu détaillé de ces entretiens a été transmis.

## Éléments de rémunération du Directeur général

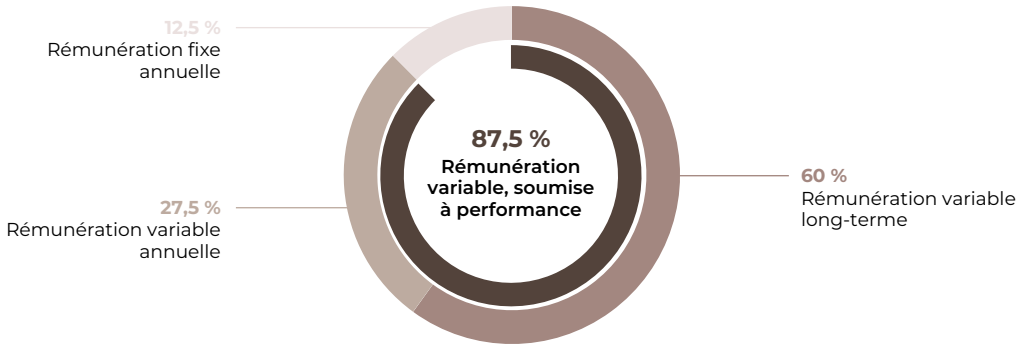
La politique de rémunération pour 2026 s'inscrit dans la continuité des éléments relatifs à cet exercice présentés de manière anticipée aux actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, à la fois au sein de la brochure de convocation correspondante et en séance.

La rémunération annuelle du Directeur général est structurée autour de trois composantes :

- une rémunération fixe annuelle, en numéraire, payable en douze mensualités ;
- une rémunération variable annuelle, en numéraire ;
- une rémunération variable à long terme, en actions de performance.

### Structure de la rémunération pour 2026

L'articulation entre ces différentes composantes est la suivante :




### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Directeur général est déterminée en considération du niveau et de la complexité des responsabilités attachées à la fonction, de ses compétences et de son expérience dans la fonction de direction ainsi que du positionnement concurrentiel. Cette rémunération fixe sert de référence au calcul de la rémunération variable annuelle et à la valorisation de la rémunération variable long terme.

Pour l'exercice 2026, le montant annuel proposé reste inchangé par rapport à 2025, s'élevant à 2 200 000 euros bruts.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration ne réexaminera ce montant qu'à intervalle de temps relativement long.

## Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle vise à aligner la rétribution du Directeur général sur la performance annuelle du Groupe, tout en soutenant la réalisation de ses objectifs stratégiques de long terme. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et ne comporte aucun minimum garanti.

La rémunération variable annuelle cible, correspondant à une atteinte à 100 % de l'ensemble des objectifs fixés, s'établit à 220 % de la rémunération fixe, soit 4 840 000 euros bruts.

En cas de surperformance, cette rémunération est plafonnée à 300 % de la rémunération fixe, soit 6 600 000 euros, étant précisé que la surperformance ne peut correspondre qu'à une hypothèse d'atteinte à hauteur de 125 % des objectifs financiers et de 100 % des objectifs stratégiques et de développement durable.

### Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour 2026

La répartition entre les objectifs financiers et stratégiques est la suivante :



| | |
|---|---|
| **60 %** | Critères financiers |
| **40 %** | Critères stratégiques |

Pour l'année 2026, le Conseil d'administration propose les objectifs financiers et stratégiques suivants :

| Indicateurs | Objectif pour l'année 2026 | Pondération |
|---|---|---|
| **CRITÈRES FINANCIERS** | | |
| **Résultat opérationnel courant (EBIT)** | Atteinte de l'objectif budgétaire annuel, en comparant l'EBIT du budget recalculé selon les taux de change moyens de l'exercice clos avec l'EBIT publié, hors effets de périmètre non budgétés | 30 % |
| **Retour sur capitaux employés (ROCE)** | Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le ROCE du budget avec le ROCE publié, hors effets de périmètre non budgétés | 30 % |
| **Sous-total** | | **60 %** |
| **CRITÈRES STRATÉGIQUES** | | |
| **Nouvelle organisation du Groupe** | Déploiement des pôles Industrie et Client ainsi que de l'activité Joaillerie, avec pour chacun d'eux (soit 9 objectifs au total) :<br>• Recrutement et prise de fonctions des postes clés réussis<br>• Communication de la lettre de mission et de la feuille de route<br>• Mise en place de synergies avec et entre les Maisons, impliquant la définition d'indicateurs clés de performance | 10 % |
| **Brand Equity Index** | Croissance du Brand Equity Index des quatre principales Maisons de mode (Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta et Balenciaga) en 2026 par rapport à 2025 (indice 107), pondéré selon le chiffre d'affaires de chaque Maison [1] | 20 % |
| **Parité salariale** | Écart inexpliqué [2] de salaire fixe entre les femmes et les hommes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification Universal Pay Check) inférieur à 1,5 % | 10 % |
| **Sous-total** | | **40 %** |
| **TOTAL** | | **100 %** |

(1) L'objectif est non-atteint en cas de situation entraînant un préjudice avéré à l'image, la réputation ou l'intégrité du Groupe, ainsi que le niveau de satisfaction clients.

(2) L'écart inexpliqué correspond à la différence résiduelle de rémunération entre les hommes et les femmes qui ne peut 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 d'activité etc.).

### *Objectifs financiers*

Pour des raisons de confidentialité, les objectifs associés aux critères financiers ne sont pas rendus publics au moment de leur fixation mais sont communiqués a posteriori, dans le cadre de l'information relative à leur niveau d'atteinte.

### *Nouvelle organisation du Groupe*

La mise en place des nouveaux pôles Industrie et Client et de la nouvelle activité Joaillerie doit s'accompagner d'une optimisation des synergies et effets de levier avec et entre les Maisons, impliquant la définition d'indicateurs clés de performance.

Ce critère s'appuie sur trois mêmes objectifs, applicables à chacun des deux pôles ainsi qu'à l'activité Joaillerie, soit au total 9 objectifs au titre de ce critère.

### *Brand Equity Index*

Le Brand Equity Index (BEI) est un score synthétique calculé par l'IFOP, institut français d'études spécialisé dans les sondages et analyses de marché. Il mesure la désirabilité d'une marque à partir des perceptions des consommateurs et repose sur trois piliers :

- Notoriété : visibilité de la marque et capacité à se démarquer
- Attractivité : attrait de la marque et envie des consommateurs de la porter ou de la posséder
- Puissance de l'image de marque : solidité de l'image de la marque et de ses caractéristiques, sur des critères clés du luxe (prestige, créativité, pertinence, connexion émotionnelle, durabilité...).

Les données reposent sur un panel international de consommateurs de produits de luxe, couvrant différents marchés clés et sélectionnés selon des critères sociodémographiques et de niveau de dépense, afin de garantir la robustesse et la pertinence des résultats.

Cette approche permet de comparer la dynamique des Maisons par rapport à celle de leurs pairs et d'en suivre l'évolution dans le temps, offrant ainsi un indicateur fiable de leur positionnement sur le marché du luxe.

### Méthodologie d'évaluation des critères financiers

Les objectifs financiers, tous deux quantifiables et évalués selon une méthodologie identique, représentent 60 % de la rémunération variable annuelle, soit un montant cible total de 2 904 000 euros (1 452 000 euros par objectif).

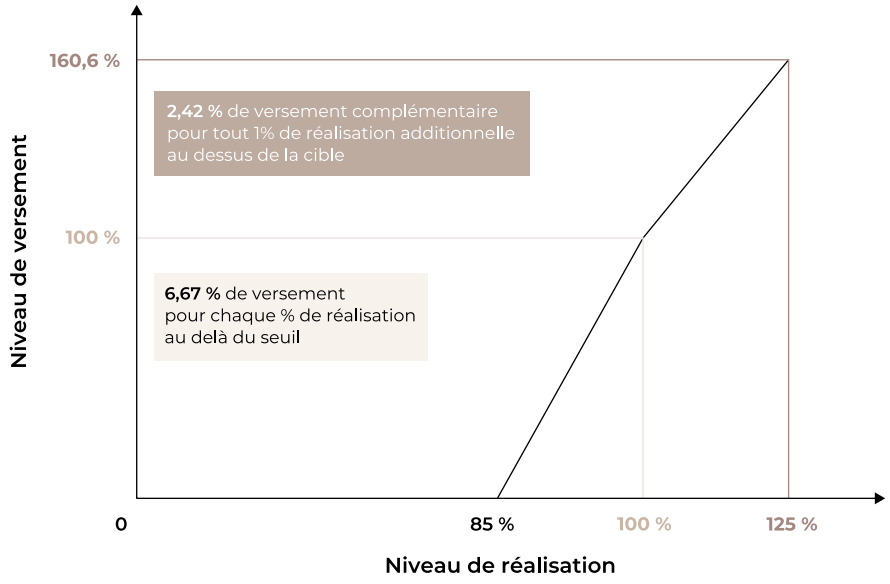
Pour chacun des deux objectifs, le seuil de déclenchement est fixé à 85 % de réalisation ; en deçà de ce niveau, aucune rémunération variable annuelle n'est attribuée au titre du critère concerné.

L'atteinte de l'objectif à hauteur de 100 % emporte l'attribution du montant cible, soit 1 452 000 euros par objectif.

En cas de surperformance à hauteur de 125 % et au-delà, le montant attribué est plafonné à 160,6 % du montant cible, soit 2 332 000 euros par objectif (4 664 000 euros au total).

| **Critères financiers** | **Niveau de réalisation** | **Niveau d'attribution** *(% du montant cible)* | **Montant attribué par objectif** *(en euros)* | **Part financière totale** *(en euros)* |
|---|---|---|---|---|
| EBIT et ROCE | ≤ 85 % | 0 % | 0 | **0** |
| | 100 % | 100 % | 1 452 000 | **2 904 000** |
| | ≥ 125 % | 160,6 % | 2 332 000 | **4 664 000** |

### Courbe de versement au titre des objectifs financiers




Entre le seuil de déclenchement (85 %) et la cible (100 %), ainsi qu'entre la cible et le plafond (125 %), le niveau de rémunération variable est déterminé par interpolation linéaire entre ces bornes.

À titre d'illustration, une performance de 90 % conduit à l'attribution de 33,3 % de la part financière de la rémunération variable annuelle, tandis qu'une performance de 110 % permet une attribution de 124,2 % du montant cible.

### Méthodologie d'évaluation des critères stratégiques

Les objectifs stratégiques représentent 40 % de la rémunération variable annuelle, soit un montant total cible de 1 936 000 euros. Le montant attribué au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 %, en fonction du niveau de réalisation de l'objectif tel qu'apprécié par le Conseil d'administration.

| Critères stratégiques | Niveau de réalisation | Niveau d'attribution | Montant correspondant *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| **Nouvelle organisation du Groupe (pôles Industrie et Client et activité Joaillerie)** [1] | 3 objectifs sur 9 | 0 % | 0 |
| | 6 objectifs sur 9 | 50 % | 242 000 |
| | 9 objectifs sur 9 | 100 % | 484 000 |
| **Brand Equity Index** | Indice décroissant | 0 % | 0 |
| | Indice inchangé | 50 % | 484 000 |
| | Indice croissant | 100 % | 968 000 |
| **Parité salariale** | Écart inexpliqué [2] ≥ 1,6 % | 0 % | 0 |
| | Écart inexpliqué [2] ≥ 1,5 % et < 1,6 % | 50 % | 242 000 |
| | Écart inexpliqué [2] < 1,5 % | 100 % | 484 000 |
| **Part stratégique totale** | **100 %** | **100 %** | **1 936 000** |

(1) Trois objectifs pour chacun des deux pôles ainsi que pour l'activité Joaillerie, soit 9 objectifs au total au titre de ce critère.
(2) L'écart inexpliqué correspond à la différence résiduelle de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe qui ne peut 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 d'activité, etc.).

### Modalités de fixation et d'approbation

La rémunération variable annuelle du Directeur général au titre d'une année donnée est arrêtée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice concerné.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2026 s'appliqueront sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2026 (vote *ex-ante*). Le versement de cette rémunération variable annuelle, en 2027, restera soumis à un vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle de 2027 (vote *ex-post*).

## Rémunération variable long terme

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs repose sur l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance et à une condition de présence continue au sein du Groupe, appréciés sur une période de trois ans. Ce dispositif s'est substitué aux unités monétaires Kering (KMUs).

Ce mécanisme s'inscrit dans une politique plus large d'attributions gratuites d'actions au bénéfice de salariés exerçant des fonctions clés au sein du Groupe. La part attribuable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est plafonnée à 20 % du nombre total d'actions attribuées chaque année par le Conseil d'administration, dans la limite d'un plafond global d'attribution représentant 1 % du capital social de la Société à la date d'attribution.

La rémunération en actions de performance incite le dirigeant mandataire social exécutif à ancrer son action dans une perspective de long terme.

En liant sa rémunération à des objectifs financiers et stratégiques appréciés sur plusieurs années, ce dispositif favorise la réalisation de la feuille de route stratégique du Groupe et sa performance sur le long terme, et encourage la création de valeur durable et pérenne. En outre, l'association du Directeur général au capital, avec la part d'aléa qui s'y attache, assure un alignement étroit de ses intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires.

Dans cette logique, la rémunération variable à long terme constitue la composante prépondérante de la rémunération cible du Directeur général, dont elle représente 60 %.

La valeur des actions attribuées au Directeur général au titre d'un exercice correspond à 150 % de la somme de sa rémunération fixe annuelle et de la rémunération variable qui lui est due au titre de l'exercice précédent. Elle dépend ainsi de la performance annuelle du Directeur général.

À l'instar de la rémunération variable annuelle, cette rémunération variable de long terme ne comporte aucun minimum garanti.

La période d'acquisition des actions, fixée à trois ans, est cohérente avec la durée d'appréciation des conditions de performance ainsi que la pratique de marché.

### Conditions de performance

La rémunération variable long terme du Directeur général est conditionnée par l'atteinte de cinq objectifs quantitatifs, financiers, boursiers et stratégiques, alignés sur la feuille de route du Groupe et définis de façon à soutenir sa performance sur le long terme.

La répartition entre les objectifs financiers et stratégiques est la suivante :



| | | |
|---|---|---|
| ● | **50 %** | Critères financiers |
| ● | **30 %** | Critères stratégiques |
| ● | **20 %** | Critère boursier |

Les actions de performance attribuées au Directeur général au titre de l'exercice 2026 seront soumises aux objectifs suivants.

| Indicateurs | Modalités d'évaluation de la performance | Poids relatif |
|---|---|---|
| **CRITÈRES FINANCIERS (50 %)** | | |
| **Résultat opérationnel courant (EBIT)** | Pour un tiers des actions sur chacun des trois exercices couverts par la période d'acquisition (2026, 2027, 2028), l'acquisition est conditionnée par l'atteinte du budget approuvé chaque année par le Conseil d'administration.<br>Le seuil minimum d'atteinte (en-deçà duquel le droit aux actions attribuées est perdu), est défini chaque année par le Conseil d'administration et, au-delà, les actions sont acquises de façon linéaire jusqu'à une acquisition intégrale en cas de réalisation du budget à hauteur de 100 %.<br>Pour le budget 2026, le seuil minimum d'acquisition est fixé à 85 % du montant budgété.<br>Par ailleurs, tout droit à l'acquisition des actions sera perdu dans le cas où la moyenne de l'EBIT constatée sur la période d'acquisition ne serait pas en progression par rapport au montant de l'EBIT réalisé sur l'exercice précédant l'attribution. | 25 % |
| **Cash-flow libre opérationnel (FCF)** | Pour un tiers des actions sur chacun des trois exercices couverts par la période d'acquisition (2026, 2027, 2028), l'acquisition est conditionnée par l'atteinte du budget approuvé chaque année par le Conseil d'administration.<br>Le seuil minimum d'atteinte (en-deçà duquel le droit aux actions attribuées est perdu), est défini chaque année par le Conseil d'administration et, au-delà, les actions sont acquises de façon linéaire jusqu'à une acquisition intégrale en cas de réalisation du budget à hauteur de 100 %.<br>Pour le budget 2026, le seuil minimum d'acquisition est fixé à 85 % du montant budgété.<br>Par ailleurs, tout droit à l'acquisition des actions sera perdu dans le cas où la moyenne du FCF constatée sur la période d'acquisition ne serait pas en progression par rapport au montant du FCF réalisé sur l'exercice précédant l'attribution. | 25 % |
| **CRITÈRE BOURSIER (20 %)** | | |
| **Total Shareholder Return (TSR) relatif** | Évolution du TSR (performance boursière, dividende réinvesti) [1] de Kering par rapport à un panel de sociétés du secteur du Luxe [2] :<br>• TSR < médiane du panel : 0 action<br>• TSR ≥ médiane du panel : 100 % des actions relatives à ce critère | 20 % |
| **CRITÈRES STRATÉGIQUES (30 %)** | | |
| **Climat** | Réduction, à horizon 2028, de 12 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif validé par la Science Based Targets Initiative (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050 :<br>• réduction < 5 % : 0 action<br>• réduction ≥ 5 % et < 12 % : 50 % des actions relatives à ce critère<br>• réduction ≥ 12 % : 100 % des actions relatives à ce critère | 10 % |
| **Diversification de l'activité** | Développement du chiffre d'affaires (CA) des activités non cycliques autres que la Mode (Maisons de Joaillerie, activité Joaillerie des Maisons de mode et Kering Eyewear), mesuré à travers leur part dans le chiffre d'affaires consolidé :<br>• part du CA des activités non cycliques ≤ 18 % : 0 action<br>• part du CA des activités non cycliques ≥ 20 % : 100 % des actions relatives à ce critère<br>• part du CA des activités non cycliques > 18 % et < 20 % : le nombre d'actions relatives à ce critère est déterminé selon une progression linéaire | 20 % |
| **TOTAL** | | **100 %** |

(1) L'évolution du TSR sur la période de trois ans sera mesurée à partir d'un cours de référence calculé comme la moyenne des cours d'ouverture des 20 dernières séances de bourse du mois civil précédant celui de l'attribution, puis comparé à la moyenne des cours d'ouverture des 20 dernières séances de bourse du mois civil précédant celui de l'acquisition.

(2) Le panel est composé des neuf sociétés suivantes : Burberry, Brunello Cucinelli, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont, Tapestry.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par le Directeur général à l'issue de la période d'acquisition de trois ans pourra varier de 0 % à 100 %.

À l'instar de la rémunération variable annuelle, pour des raisons de confidentialité, les objectifs associés aux critères financiers ne sont pas rendus publics au moment de leur fixation mais sont communiqués a posteriori, dans le cadre de l'information relative à leur niveau d'atteinte.

### Condition de présence

L'acquisition des actions de performance attribuées au Directeur général est également subordonnée à une condition de présence continue au sein du Groupe jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans.

En cas de départ du Directeur général avant l'expiration de cette période, le maintien ou la perte des droits attachés aux actions performance qui lui ont été attribuées et qui ne sont pas encore définitivement acquises à la date du départ sera déterminé en fonction du motif de ce départ, selon les modalités décrites ci-dessous :

| Motif du départ | Conséquences sur les actions de performance non encore acquises |
|---|---|
| **Révocation** | Perte des droits en cas de révocation pour faute grave ou lourde, ou de sous-performance constatée sur plusieurs exercices, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée.<br>Maintien des droits dans tous les autres cas de révocation, sans accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance continuent de s'appliquer et la condition de présence est réputée satisfaite. Le nombre d'actions définitivement acquises est déterminé *prorata temporis*. |
| **Démission** | Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée. |
| **Fin de mandat** | Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée. |
| **Décès, invalidité** | Maintien des droits avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés pleinement satisfaits, à l'exception de celui relatif à la performance boursière qui est apprécié *prorata temporis*. |
| **Départ à la retraite, maladie longue durée** | Maintien des droits sans accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance continuent de s'appliquer et la condition de présence est réputée satisfaite. Le nombre d'actions définitivement acquises est déterminé *prorata temporis*. |

### Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Directeur général est soumis à une obligation de conservation portant sur les actions de performance qui lui sont livrées. Il est ainsi tenu de conserver au nominatif 33 % des actions définitivement acquises au titre des plans d'actions de performance dont il bénéficie en qualité de dirigeant mandataire social exécutif, et ce jusqu'au terme de son mandat.

### Engagement de ne pas recourir à des instruments de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Directeur général s'engage à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur ses actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

## Engagements liés à la cessation des fonctions

### Indemnité de départ, plafonnée et soumise à des conditions de performance

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'octroyer au Directeur général une indemnité de départ en cas de départ contraint, d'un montant égal à la rémunération annuelle brute, fixe et variable, due au Directeur général au titre des deux années précédant la date de cessation de son mandat.

Ne constitue pas un départ contraint la révocation du mandat du Directeur général motivée par une faute grave ou lourde de ce dernier, ou encore par un comportement portant gravement atteinte à l'image de Kering et affectant de manière significative à la baisse le cours de bourse de l'action Kering.

Le versement de cette indemnité est conditionné à l'atteinte, au minimum, de 85 % des objectifs de performance (critères financiers et stratégiques) de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre des deux derniers exercices clos précédant la date de cessation de son mandat.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité de départ ne sera due en cas de départ volontaire, de changement de fonctions au sein du Groupe ou si le Directeur général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

En outre, aucune indemnité de départ ne sera due en cas de cessation du mandat due à l'atteinte de la limite d'âge prévue par les statuts de la Société.

### Indemnité de non-concurrence

Eu égard au profil de M. Luca de Meo et afin de protéger les intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires, le Conseil d'administration a décidé d'accorder au Directeur général une indemnité de non-concurrence en contrepartie de son engagement à ne pas exercer, directement ou indirectement, d'activité concurrente de celle du groupe Kering, ni à rejoindre un concurrent.

Cet engagement s'appliquera pendant une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat, sur un périmètre géographique couvrant l'ensemble des pays de l'Union européenne, Monaco, la Norvège, le Royaume-Uni, la Suisse, ainsi que les États-Unis.

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, et sous réserve du respect de celle-ci, le Directeur général percevra une indemnité, versée en douze mensualités, correspondant à une année de rémunération annuelle brute, fixe et variable. La rémunération retenue pour le calcul de cette indemnité sera celle perçue par le Directeur général au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation de son mandat.

Conformément à l'article R. 22-10-14, III du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur général fait valoir ses droits à la retraite et au-delà de 65 ans.

Par ailleurs, le Conseil d'administration conservera la faculté de renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence, sans contrepartie financière, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

***Plafonnement additionnel des indemnités de départ et de non-concurrence***

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de l'indemnité de non-concurrence ne pourra, de surcroît, excéder un plafond équivalent à deux ans de rémunération annuelle brute, fixe et variable, à la date de cessation des fonctions du Directeur général.

| Indemnité de départ | | Indemnité de non-concurrence | | Plafond |
|---|---|---|---|---|
| Fondée sur la performance des 2 derniers exercices, due en cas de départ contraint uniquement<br>Rémunération brute, fixe et variable, due au titre des 2 années précédant la date de cessation des fonctions | + | Rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation des fonctions | ≤ | Deux ans de rémunération annuelle brute, fixe et variable, à la date de cessation des fonctions |

### Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Aucune rémunération ne sera attribuée au Directeur général à raison de son mandat d'administrateur de Kering et, le cas échéant, de sociétés du Groupe.

### Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée au Directeur général.

### Avantages en nature

Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, qu'il peut également utiliser pour ses déplacements personnels, ainsi que d'une couverture internationale santé.

Il peut en outre bénéficier d'un régime de prévoyance supplémentaire.

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Directeur général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance (incapacité, invalidité, décès) et de frais de santé applicables en France aux salariés de la Société dans les mêmes conditions que le personnel concerné.

### Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général bénéficie du régime de retraite à cotisations définies (« Article 83 ») applicable aux salariés bénéficiaires de la Société, dans les mêmes conditions que le personnel concerné.

Les cotisations, intégralement prises en charge par la Société, s'élèvent à :

- 1 % pour la part de rémunération annuelle brute n'excédant pas le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS) ;
- 5,8 % pour la part de rémunération annuelle brute comprise entre une et quatre fois le PASS.

Le montant annuel de cotisations est plafonné à un montant de 8 843 € pour une rémunération annuelle brute supérieure à quatre fois le PASS en 2026.

## Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du Directeur général

*12e résolution : Approbation de la politique de rémunération du Directeur général*

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 Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif, telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.1 « Politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2026 ».

## 5.2.2 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026

La présente politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif, est inchangée par rapport à celle approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025.

Ainsi, il n'est attribué au Président qu'une rémunération fixe, à l'exclusion de tout autre élément.

### Rémunération fixe annuelle

Le Conseil d'administration a fixé à 700 000 euros bruts la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration.

Cette rémunération a été déterminée à partir d'une analyse comparative des pratiques observées au sein des sociétés du CAC 40 ayant adopté un mode de gouvernance dissociée.

### Absence d'autre élément de rémunération

Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucun autre élément de rémunération. Il n'est notamment pas éligible à la rémunération allouée aux administrateurs à raison de leur mandat (anciennement « jetons de présence ») ; sa rémunération fixe annuelle n'est pas prise en compte dans la répartition de l'enveloppe globale allouée aux administrateurs.

Aucune rémunération variable, annuelle ou de long terme, ni rémunération exceptionnelle, indemnité de départ, avantage en nature ou dispositif de retraite complémentaire ou supplémentaire ne sera attribué au Président du Conseil d'administration.

### Sort des actions de performance attribuées à M. François-Henri Pinault en qualité de Président-Directeur général

En amont de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, et en ligne avec la pratique de la Société avant chaque Assemblée générale, l'Administratrice référente a conduit un dialogue approfondi avec les principaux investisseurs institutionnels de la Société (représentant 45 % du capital flottant et 26 % du capital total), afin de recueillir leur appréciation des résolutions soumises à leur vote. À cette occasion, certains ont exprimé la préférence que les actions de performance attribuées à M. François-Henri Pinault au titre de ses fonctions de Président-Directeur général fassent l'objet d'un prorata compte tenu de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général le 15 septembre 2025.

Le Conseil d'administration a examiné avec attention les positions exprimées ainsi que les arguments avancés. À l'issue de ses délibérations, il a décidé de confirmer le maintien des droits concernés.

Le Conseil a considéré que cette décision se justifie pleinement au regard du rôle déterminant joué par M. François-Henri Pinault dans l'évolution de la gouvernance de Kering vers une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, conforme aux meilleures pratiques, et dans le recrutement de M. Luca de Meo à la Direction générale. Dans ce contexte, la suppression de ses droits ou l'application d'un prorata reviendrait à pénaliser une évolution de gouvernance qu'il a initiée et activement contribué à mettre en œuvre dans le meilleur intérêt de la Société.

Le Conseil d'administration a également tenu compte de l'importante implication requise de sa part dans le succès de la transition managériale à la tête de l'entreprise.

Cette décision constitue par ailleurs une reconnaissance de la contribution de M. François-Henri Pinault au développement du Groupe au cours de ses vingt années de direction.

Elle s'inscrit enfin dans les pratiques observées au sein des sociétés du CAC 40 ayant connu des situations comparables, dans lesquelles le Président-Directeur général demeure Président du Conseil d'administration à l'issue d'une dissociation des fonctions.

Compte tenu de la livraison, en octobre 2025, de 755 des 9 281 actions de performance attribuées en 2022 à M. François-Henri Pinault, alors Président-Directeur général, deux plans d'attribution gratuite d'actions restent concernés par cette disposition : le plan de 2023 et celui de 2024, livrables respectivement en 2026 et 2027.

Le nombre d'actions définitivement acquises par M. François-Henri Pinault sera déterminé au regard du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables et demeure soumis à la condition de présence continue au sein du Groupe.

### Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

*13e résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration*

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 Président du Conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif, telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.2 « Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026 ».

## 5.2.3 Politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026

### Principes généraux

La politique de rémunération des administrateurs est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations. Elle est soumise chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, qui fixe le montant de l'enveloppe globale allouée à la rémunération des administrateurs ainsi que les modalités de sa répartition.

Cette politique est établie conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, la part variable, qui dépend de la participation effective des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres, constitue la part prépondérante de la rémunération.

L'Administratrice référente, les Présidents de Comités et le Référent climat bénéficient d'une part spéciale au titre de leurs responsabilités.

Les délibérations du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à la politique de rémunération des administrateurs sont conduites dans le respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts décrites dans le règlement intérieur du Conseil. L'administrateur concerné ne participe ni aux débats ni au vote des décisions le concernant.

La société Financière Pinault, actionnaire de référence de Kering, a renoncé à toute rémunération à raison de son mandat d'administrateur de Kering et, le cas échéant, de sociétés du Groupe. Depuis 2024, M. François-Henri Pinault ne perçoit plus de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.

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.

Par ailleurs, il est rappelé que, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société, l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 a été appelée à se prononcer, au titre de sa 3e résolution, sur la politique de rémunération des administrateurs, modifiée par rapport à celle approuvée lors de l'Assemblée générale annuelle du 24 avril 2025, afin de préciser que le Président du Conseil d'administration et, sous réserve de l'approbation de sa nomination au Conseil par l'Assemblée générale, le Directeur général ne percevraient aucune rémunération à raison de leur mandat d'administrateur.

### Éléments de rémunération des administrateurs

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 2026, il est proposé de reconduire à l'identique la politique de rémunération approuvée en 2025 par l'Assemblée générale.

En conséquence, l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs resterait plafonnée à 1 400 000 euros, avec une répartition inchangée entre la portion dédiée à la rémunération fixe (40 %) et la portion dédiée à la rémunération variable (60 %), cette dernière demeurant conditionnée à la présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

Les parts continueront d'être attribuées de la façon suivante :

- s'agissant de la portion de l'enveloppe globale allouée à la rémunération fixe (40 %), sont déduites (i) une part spéciale de 23 000 euros pour chacun des Présidents des quatre Comités – Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations et de la gouvernance, et Comité de développement durable, (ii) une part spéciale de 75 000 euros pour l'Administratrice référente, et (iii) une part spéciale de 23 000 euros pour le Référent climat. Le solde est ensuite réparti selon un système de parts, attribuées avec un coefficient 1 au titre de l'appartenance au Conseil et un coefficient de 0,5 au titre de l'appartenance à un Comité ;
- la portion de l'enveloppe globale allouée à la rémunération variable (60 %) est attribuée selon un système de parts en fonction de la participation effective aux réunions, avec un coefficient 1 par présence à une réunion du Conseil et un coefficient de 0,5 par présence à une réunion de Comité.

La part spéciale allouée à l'Administratrice référente sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2026, 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 du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et de la société Financière Pinault qui ne percevront aucune rémunération à raison de leur mandat.

### Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des administrateurs

*14e 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 le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.3 « Politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026 ».

# 4

# États de durabilité

**1 Information générale : la durabilité chez Kering** 170

1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur 170
1.2 Analyse de double matérialité 176
1.3 Gouvernance et organisation des enjeux de durabilité 185
1.4 Approche méthodologique des états de durabilité 189

**2 Information environnementale** 190

2.1 E1 – Agir contre le changement climatique 192
2.2 E2 – Contrôler et réduire la pollution 208
2.3 E3 – Utiliser de manière raisonnée la ressource en eau 214
2.4 E4 – Préserver la biodiversité et les écosystèmes 220
2.5 E5 – Développer la circularité 228
2.6 Informations sur la taxonomie de l'Union européenne 237

**3 Information sociale** 241

3.1 S1 – L'expérience « employé » au sein des ressources humaines du Groupe 242
3.2 S2 – Co-construire des chaînes de valeur durables et respectueuses de l'humain 265
3.3 S3 – Respecter les droits et intérêts des communautés affectées 273
3.4 S4 – S'engager auprès des clients pour façonner le luxe de demain 279

**4 G1 – Information de Gouvernance** 288

4.1 Conduite des affaires : l'éthique, fondement des activités du Groupe 289
4.2 Relations durables avec les fournisseurs 294
4.3 Bien-être animal 296
4.4 Influence positive et transparente 298
4.5 Contrefaçon 300

**5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de Taxonomie** 301


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 2025 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.

# L'essentiel 2025

Le développement durable constitue un pilier central de la stratégie de Kering. La démarche ESG du Groupe s'appuie sur une vision ambitieuse et structurée, pleinement alignée avec les exigences de la directive CSRD et des normes ESRS, afin d'assurer un pilotage transparent des impacts et des contributions.

## 30 enjeux de durabilité matériels

À travers son analyse de double matérialité, Kering a identifié 56 impacts, risques et opportunités (IRO) matériels, répartis tout au long de sa chaîne de valeur. Chacun est en lien avec la stratégie du Groupe et ses activités et tous sont rattachés aux 30 enjeux de durabilité matériels sur les 3 piliers E, S et G.

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

56 IRO — 20- 15+ 16 5

## ENVIRONNEMENT

- **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

**CHIFFRES 2025**

**-14 %**
Émissions totales de $CO_2$ vs 2024

**-20 %**
des prélèvements d'eau des tanneries du Groupe vs 2022

**86 %**
des matières premières sourcées alignées aux *Kering Standards*

**+1 Mha**
de terres agricoles en cours de conversion vers des pratiques régénératrices

**2025 HIGHLIGHTS**

ZDHC *Champion brand*

*Water Resilience Labs* en Italie et Afrique du Sud

Publication de la Stratégie Eau « *Pioneering Water Positive in Luxury* »

Kering Generation Awards (Chine, Japon, Arabie Saoudite, Joaillerie)

## Ratings

CDP A List 2025 — FTSE4Good — Corporate ESG Performance Prime ISS ESG — ecovadis SILVER | Top 15% DEC 2025

Plus d'informations sur la médaille Ecovadis

## Chaîne de valeur de Kering

**AMONT**

### APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES

Extraction des matières premières, élevage, culture et transformation des matières premières

### TRANSFORMATION ET PRODUCTION

Tanneries

Tissage, tricot et teinture
Fabrication et assemblage des composants

Sites de manufacture

**Des pièces d'exception sur toutes les catégories de produits**

Maroquinerie — Prêt-à-porter — Joaillerie — Lunetterie

### KERING STANDARDS

standards et guides pour une production durable

E1 E2 E3 E4 E5 S1 S2 S3 S4 G1

## SOCIAL

**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

**CHIFFRES 2025**

**63 %** de femmes dans les effectifs

**0** accident mortel au sein des effectifs

**70 %** des fournisseurs audités

**96 %** participation au e-learning *Data privacy & Cybersecurity*

**2025 HIGHLIGHTS**

Début du lancement de la plateforme IA *Talent Match*

Certification *Universal Fair Pay* pour la 3e année consécutive pour Kering et chacune de ses maisons

Lancement du programme CRAFT, *Creative Residency for Artisanship, Fashion and Technology*

## GOUVERNANCE

**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
**G1 -** Contrefaçon

**CHIFFRES 2025**

**97,3 %** taux de participation au e-learning annuel *Ethics & Compliance*

**98** alertes reçues via la Ligne d'alerte

**17** évaluations bien-être animal en 2024-2025, dont 10 audits sur site

**24 000** actions physiques de lutte anti-contrefaçon

**2025 HIGHLIGHTS**

Ligne d'alerte accessible en ligne

*European Accelerator* du *Fashion Pact*, pour la transition environnementale des fournisseurs

1er de la campagne de questions écrites ESG du FIR lors des assemblées générales du CAC 40 2025

## OPÉRATIONS DU GROUPE — AVAL

### OPÉRATIONS

Sites de manufacture

Sites logistiques et entrepôts

### VENTE

Boutiques

E-commerce

### EXPÉRIENCE CLIENTS

Distribution et livraison au client

Seconde main, recyclage, réparation, upcycling

Entretien des produits chez les clients

## L'EXCELLENCE D'UN GROUPE AU SERVICE DE SES CLIENTS

Présence dans **56 pays**
43 731 salariés au 31/12/2025

**Bureaux**
23 % des salariés dans les fonctions support et logistique

**Production**
25 % des salariés dans la production

**Retail**
52 % des salariés dans la vente

**Un portefeuille de marques complémentaires**

# 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 56 pays à travers le monde, réalise un chiffre d'affaires de 14 675 M€ [1] et comptabilise, au 31 décembre 2025, 43 731 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, ainsi que son chiffre d'affaires, ses catégories de produits, les marchés dans lesquels le Groupe opère, les différents canaux de distribution et segments de clientèle du Groupe etc. sont présentés au sein chapitre 1 (sections 1.2, 3 et 4).

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 créé la division Kering Beauté afin d'accompagner ses Maisons dans le développement de ce segment stratégique, avant de renforcer son ambition avec l'acquisition de la Maison de haute parfumerie Creed. En 2025, afin de permettre à ses principales Maisons d'atteindre une taille critique dans cette catégorie et de libérer pleinement leur potentiel de croissance à long terme, Kering a conclu un partenariat stratégique avec L'Oréal. Cet accord ferme couvre l'acquisition de la Maison Creed par L'Oréal, la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering, et une coentreprise exclusive visant à explorer des opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité (cf. chapitre 1 section 4).

À noter :

- le Groupe n'opère aucune activité dans le secteur des énergies fossiles, des produits chimiques, des armes controversées ni du tabac ;
- le Groupe se conforme aux interdictions de certaines matières premières sur certains marchés.

Le développement durable est au cœur de la stratégie et du modèle d'affaires de Kering (cf. chapitre 1 sections 4 et 5). Il s'inscrit dans une stratégie dédiée et ambitieuse, pleinement intégrée au 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). Étape structurante de sa vision de long terme, la feuille de route 2017-2025 a permis d'identifier les priorités et de fixer des objectifs à horizon 2025, dont la mise en œuvre et le suivi sont présentés dans un rapport d'impact dédié.

Dans son prolongement, Luca de Meo, Directeur général du Groupe, a annoncé lors du Capital Markets Day du 16 avril 2026 les nouveaux axes structurants de la démarche de développement durable de Kering. Leviers d'action de la stratégie globale (cf. chapitre 1), ils visent à renforcer plus encore l'ancrage du développement durable au plus près des activités opérationnelles et d'en accélérer le déploiement sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Cette stratégie 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, en prenant en compte les spécificités de ses activités, 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, présentée de manière simplifiée ci-avant, 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 3, 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, les fibres végétales (coton, lin, etc.) et les métaux précieux, ainsi que le papier et le carton et les plastiques.

[1] À la suite du partenariat stratégique avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, finalisé au cours du premier semestre 2026, l'activité de Kering Beauté est reclassée en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, le chiffre d'affaires 2025 présenté exclut l'activité Kering Beauté (cf. chapitre 6 note 3).

## 1.1.2 S'engager auprès des parties prenantes

### 1.1.2.1 Prise en compte des intérêts et perspectives des parties prenantes

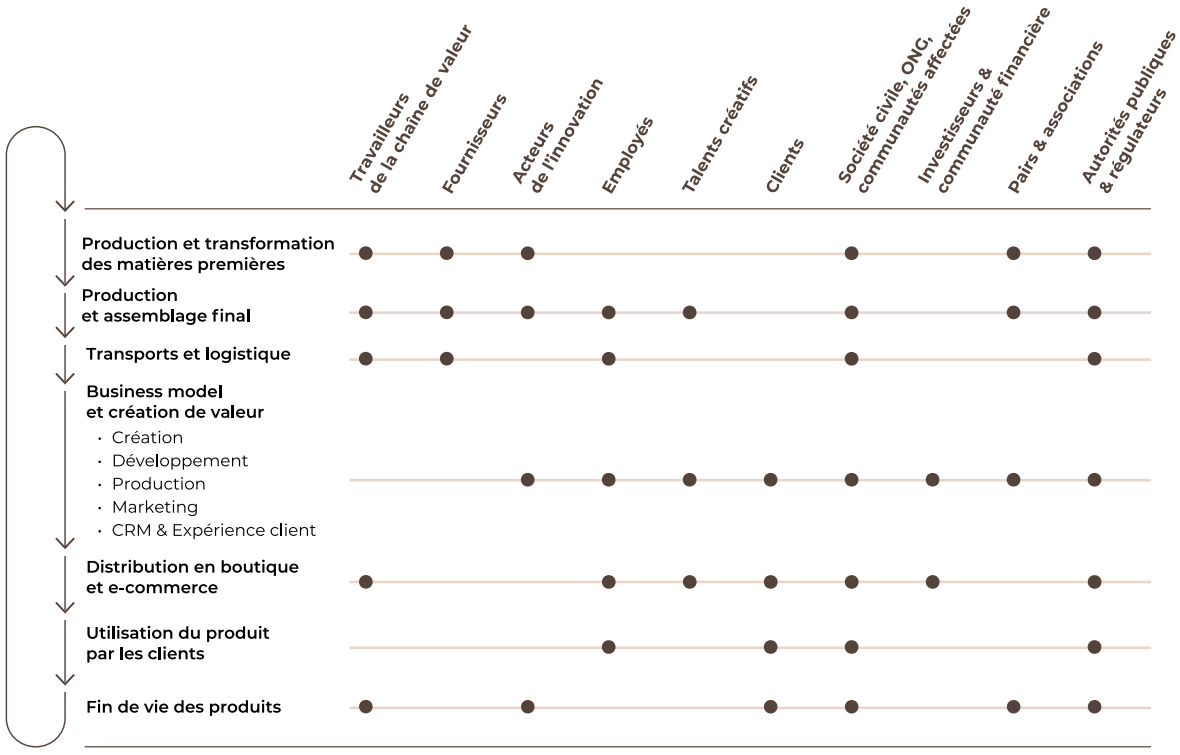
Afin de rester à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes et de participer à la recherche de solutions pour un luxe plus durable, Kering a défini une approche de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe. Le dialogue avec les différentes parties 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, revue annuelle 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 maturité du dialogue a été prise en compte selon cinq critères : la fréquence du dialogue, les mécanismes déjà en place, la formalisation du process, l'analyse des informations et le reporting aux instances de gouvernance,. Pour la grande majorité des catégories, l'évaluation a confirmé un niveau de maturité satisfaisant, 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. En 2025, le Groupe a mené plusieurs travaux visant 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, les prestataires sur site et les peuples autochtones. Ces travaux confirment les résultats de l'analyse de double matérialité mais ne modifient pas le niveau de maturité, dans l'attente, notamment, des résultats à venir de leur mise en œuvre. La cartographie des parties prenantes sera revue et renforcée à la suite des discussions concernant le nouveau chapitre de la stratégie de développement durable de Kering et, à moyen terme, dans le cadre de la mise en application de la CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

Les résultats 2025 ont été présentés et validés par le Comité de pilotage CSRD (cf. section 1.2.2) et validés 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. Une revue annuelle des mécanismes d'engagement avec les parties prenantes est effectuée afin de garantir leur pertinence.

| 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 (S2)**<br>• Acteurs de la chaîne aval liée aux activités de circularité en lien avec les produits<br>• Artisans et corporations<br>• Travailleurs et prestataires externes étant amenés à travailler sur les sites de Kering et de ses Maisons (activités de ménage, maintenance, construction, sécurité…)<br>• Mannequins et modèles participant aux défilés et aux campagnes de communication des maisons | • Conditions de travail décentes<br>• Soutien et accompagnement pour l'amélioration de la performance environnementale et sociale<br>• Respect des délais de paiement et des conditions commerciales équitables<br>• Développement économique et social | • Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux et Principes de développement durable intégrés au cadre contractuel, *Modern Slavery Statement* et *Conflit Minerals Statement*<br>• Procédure d'activation et audits sociaux, Plan de vigilance<br>• Mise en ligne et partage de documents et politiques (Politique en matière de droits humains, *Kering Standards*, Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins…)<br>• Ligne d'alerte |
| **Fournisseurs (S2, G1)**<br>• Fournisseurs directs du Groupe et de ses Maisons et leurs sous-traitants<br>• Fournisseurs de matières premières | • Soutien et accompagnement pour l'amélioration de la performance environnementale et sociale<br>• Respect des délais de paiement et des conditions commerciales équitables<br>• Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent | • Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux et Principes de développement durable intégrés au cadre contractuel, *Modern Slavery Statement* et *Conflit Minerals Statement*<br>• Déploiement des *Kering Standards* pour préserver des filières d'excellence et accompagner l'adoption de pratiques plus responsables<br>• Procédure d'activation et audits sociaux, portail fournisseurs, Plan de vigilance<br>• Mise en ligne et partage de documents politiques (Politique en matière de droits humains, *Kering Standards*, Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins…)<br>• Soutien et mécanismes incitatifs pour l'amélioration de la performance environnementale et sociale des fournisseurs<br>• Ligne d'alerte<br>• Partenariats pour préserver les savoir-faire artisanaux |
| **Acteurs de l'innovation (E5, S4)**<br>• Partenariats académiques<br>• *Think tanks*<br>• Incubateurs<br>• Startups<br>• Innovateurs | • Participation transparente au débat public<br>• Soutien à l'écosystème innovation et startup<br>• Échange de bonnes pratiques<br>• Investissement | • Programme d'accélérateur et d'incubation, mentoring de startups pour développer et soutenir l'innovation, *Kering Ventures*<br>• Appels à projets, événements et remises de prix pour identifier des solutions innovantes et durables<br>• Approche généralisée d'*open-source* (EP&L, *Kering Standards*, etc.) pour influencer le secteur<br>• Travaux de recherche et innovation de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication, partenariats académiques<br>• *Material Innovation Lab* (MIL) et *Jewelry Innovation Lab* (JIL), *Kering Innovation Lab*<br>• Ligne d'alerte |

| Catégories de parties prenantes | Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe | Mécanismes de dialogue et d'engagement |
|---|---|---|
| **Salariés (S1)**<br>• Contrats CDI, CDD<br>• Instances représentatives du personnel<br>• Organisations syndicales<br>• Administrateurs représentants les salariés | • Parcours de carrière, formations et développement des compétences attractifs<br>• Organisation du travail responsabilisante, rémunération et avantages compétitifs<br>• Dialogue social et respect des droits fondamentaux<br>• Environnement de travail inclusif<br>• Respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée<br>• Conditions de travail décentes<br>• Sentiment d'appartenance (employeur de préférence dans le secteur, développer une vision commune sur les valeurs et les politiques du Groupe) | • Chartes et politiques internes (Code d'éthique, Politique en matière de droits humains, Politique Inclusion et Diversité, Politique *Baby Leave*, etc.)<br>• Entretien annuel (*People Performance and Development Annual Review*) et entretiens réguliers (*Check-in conversations*)<br>• Accords d'entreprises (dialogue social et bien-être au travail, *Empowering Talent*, télétravail, etc.)<br>• Dialogue continu et régulier avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales (Comités d'Entreprise européen et français)<br>• Enquête annuelle de satisfaction des salariés *Kering Employee Listening*<br>• Ligne d'alerte<br>• Comités Inclusion et Diversité au sein des Maisons<br>• 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<br>• Plateforme *Talent Match* pour la mobilité interne<br>• Réseau interne *Women in Luxury* |
| **Talents créatifs (S1, S2)**<br>• Écoles internes<br>• Formations spécialisées dans la mode, le design et l'artisanat<br>• Universités<br>• Artisans | • Soutien à la préservation des artisanats d'exception<br>• Insertion professionnelle<br>• Mentoring, coaching, retour d'expérience, etc.<br>• Développement des talents et des compétences et proposition de parcours professionnels attractifs | • Programmes d'artisanat d'excellence en haute couture, maroquinerie et joaillerie pour développer des talents et des compétences<br>• Collaborations académiques (écoles, universités) pour recruter, former les meilleurs professionnels et sensibiliser les designers de demain au développement durable<br>• Programme CRAFT – *Creative Residency for Artisanship, Fashion and Technology*<br>• Forums dans les écoles et journées d'échanges<br>• Ligne d'alerte |

| Catégories de parties prenantes | Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe | Mécanismes de dialogue et d'engagement |
|---|---|---|
| **Clients (S4)**<br>• Clients<br>• Associations de consommateurs<br>• Influenceurs<br>• Acteurs de la distribution | • Bénéficier d'une expérience client personnalisée et d'un réseau de distribution multicanale complémentaire<br>• Des standards de qualité en ligne avec le secteur du luxe<br>• Un échange privilégié avec des Maisons de renommée mondiale<br>• Transparence, pédagogie et fiabilité de l'information, sensibilisation aux enjeux de durabilité<br>• Respect des données à caractère personnel | • Réseau mondial de boutiques et points de vente offrant une relation client unique à chaque Maison<br>• Réalisation par les maisons d'enquêtes de satisfaction clients<br>• Lignes directrices sur la communication responsable<br>• Guide relatif aux allégations environnementales (*Kering Standards*)<br>• Charte interne sur les défilés (*Green Fashion show guidelines*)<br>• Réseaux sociaux<br>• Newsletters clients<br>• Collaborations avec certains distributeurs et *marketplaces*<br>• Sites internet de Kering et des maisons et rapports développement durable pour sensibiliser les clients et consommateurs aux enjeux du développement durable<br>• Ligne d'alerte |
| **Société civile, ONGs, communautés affectées (S3, G1)**<br>• Collectivités locales (élus, administration…)<br>• Associations et ONGs<br>• Presse et réseaux sociaux<br>• Leaders d'opinion<br>• Fondations d'intérêt général<br>• Communautés locales<br>• Peuples autochtones<br>• Femmes dans la société | • Ancrage local et proximité, participation à la dynamique économique<br>• Impact positif sur les individus et la société<br>• Transparence et fiabilité de l'information<br>• Dialogue régulier<br>• Développement économique et social (création d'emplois, soutien aux infrastructures locales)<br>• Respect et protection des droits humains fondamentaux ainsi que le droit à la terre, aux ressources et à la protection de l'héritage culturel<br>• Soutenir les communautés dans les chaînes d'approvisionnement et améliorer leurs moyens de subsistance | • Soutien de projets et d'associations de terrain pour assurer des partenariats de long terme<br>• Implications de dirigeants, relations publiques et experts des acteurs de la société civile<br>• Mécénat de compétences, mécénat financier et dons de produits<br>• Publications et sites internet du Groupe, des Maisons et de la *Kering Foundation* dans le but de maintenir un dialogue et une communication transparente<br>• Prises de paroles lors d'événements pour partager la vision et les actions du Groupe<br>• Collaboration pour atténuer l'empreinte environnementale aux différentes étapes de la chaîne de valeur<br>• 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<br>• Projets développés dans le cadre du Kering *Precious Metals Platform* pour soutenir les filières de production d'or responsable et participer à leur croissance en accompagnant les communautés de mineurs<br>• Ligne d'alerte |

| Catégories de parties prenantes | Attentes identifiées et prises en compte par les activités du Groupe | Mécanismes de dialogue et d'engagement |
|---|---|---|
| **Investisseurs et communauté financière (G1)**<br>• Investisseurs institutionnels<br>• Analystes financiers<br>• Autorité de marchés (AMF, Euronext etc.)<br>• Actionnaires individuels<br>• Agences de notation financière et extra-financière | • Pertinence et cohérence de la stratégie, qualité de l'exécution<br>• Performance financière et création de valeur<br>• Retour aux actionnaires (performances boursières, dividendes, rachats d'actions, etc.)<br>• Une gouvernance d'entreprise aux meilleurs standards et une stratégie de développement durable ambitieuse<br>• Attentes accrues sur les aspects ESG<br>• Égalité d'accès à l'information, communication financière exacte, précise et sincère | • Information permanente et réglementée en français et en anglais, rubrique « Finance » du site internet de la société régulièrement enrichie et mise à jour<br>• Dialogue avec les actionnaires, notamment lors de l'Assemblée générale annuelle et via des communications régulières à destination des actionnaires individuels (guide de l'actionnaire)<br>• Échanges réguliers avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers<br>• Organisation de conférences téléphoniques ou de vidéoconférences lors de la publication de chiffres d'affaires trimestriels, des résultats semestriels et annuels<br>• Organisation de *roadshows* et participation aux principales conférences sectorielles<br>• Réponses aux questionnaires d'évaluation extra financière et présence dans les principaux indices boursiers extra-financiers<br>• Ligne d'alerte |
| **Pairs et associations (G1)**<br>• Fédérations d'entreprises<br>• Coalitions multipartites<br>• Organisations/associations professionnelles ou sectorielles | • Maintenir un dialogue constructif avec tous les acteurs et favoriser la collaboration sur des thématiques d'intérêt général<br>• Sensibilisation des acteurs du secteur privé à diverses problématiques (ex. biodiversité, climat)<br>• Faire évoluer le secteur de la mode vers les meilleures pratiques<br>• Fédérer un écosystème autour des meilleures pratiques de marché | • Approche généralisée d'open-source (EP&L, *Kering Standard*s, etc.)<br>• Participation à des initiatives internationales et/ou multiparties prenantes<br>• Implication dans des groupes de travail spécialisés, consultation et dialogue<br>• Interventions et retours d'expérience lors de conférences, forums et ateliers valorisant le rôle de l'entreprise dans la société<br>• Participation aux échanges, débats et nourrir un dialogue constructif afin de faire progresser les standards, réglementations et l'adoption de pratiques responsables |
| **Autorités publiques et régulateurs (G1)**<br>• Régulateurs et organismes de normalisation<br>• Instances gouvernementales<br>• Organisations internationales (ONU, OIT…) | • Conformité et respect des réglementations<br>• Participation transparente au débat public et retour d'expérience | • Publication des informations et communications réglementées<br>• Dialogue et partage d'expérience avec les instances gouvernementales et instances supranationales (ONU, OIT, OCDE, Union européenne, etc.)<br>• Fédérer son écosystème autour des meilleures pratiques de marché via des participations à des initiatives internationales et/ou multi-parties prenantes et groupes de travail spécialisés<br>• Inscription au sein des registres de lobbying (répertoire des représentants d'intérêts de la HATVP, registre de transparence de la Commission européenne)<br>• Contribution, via ses Maisons, aux principales organisations dédiées à la mode et au luxe |

# 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.

Depuis 2024, Kering réalise une analyse de double matérialité afin d'identifier les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe et ses Maisons, conformément aux attendus des ESRS.




### Analyse de contexte

Cette première étape vise à 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, y compris un benchmark des analyses de double matérialité du CAC 40 ;
- les revues de presse, suivi des actualités et controverses.

### Identification des enjeux de durabilité et de leurs impacts, risques et opportunités associés

L'ensemble des thématiques identifiées est ensuite reformulé et regroupé pour définir une liste d'enjeux de durabilité. Pour chacun, leur définition et périmètre (activités propres ou chaîne de valeur) sont précisés.

L'identification, pour chacun de ces enjeux de durabilité, des 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, est réalisée en interne. En 2024 et 2025, des ateliers thématiques ESG ont ainsi rassemblé les directions fonctionnelles pertinentes au niveau du Groupe (Ressources humaines, Finance, Juridique, Développement durable, Risques, etc.) ainsi que des représentants des Maisons. Il est 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 fait l'objet d'une cotation en interne 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 irrémédiable des impacts négatifs) et de leur probabilité d'occurrence (pour les impacts potentiels) suivant une échelle à quatre niveaux. Les impacts négatifs sont priorisés en fonction de leur gravité et de leur probabilité et les impacts positifs en fonction de leur ampleur et de leur probabilité.
- **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'affiner les résultats par activité et géographie, des entretiens avec des représentants des Maisons, des régions et des fonctions clés de Kering ont été menés en 2024.

- **articulation avec la cartographie des risques Groupe :** l'analyse de double matérialité est définie en cohérence avec l'analyse des risques du Groupe :
  - la revue des enjeux de durabilité, des impacts, risques et opportunités associés est 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), suivant quatre niveaux d'évaluation. En particulier pour la matérialité financière, les indicateurs prennent en compte l'impact sur les résultats financiers du Groupe et/ou susceptibles de générer un décaissement de trésorerie.
  - 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, et les fonctions concernées directement impliquées dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des plans de gestion de ces risques.

## 1.2.2 Consolidation des résultats

### ESRS E1 à E5

- **E1 -** Atténuation du changement climatique
- **E2 -** Adaptation au changement climatique
- **E2 -** Pollution de l'eau et substances préoccupantes
- **E3 -** Pollution liée aux microplastiques & microfibres
- **E4 -** Rareté de l'eau
- **E4 -** Perte de biodiversité
- **E5 -** 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
- **G1 -** Contrefaçon

## Évolution par rapport à la période précédente

Kering a conduit depuis 2013 plusieurs analyses de matérialité. L'analyse menée en 2020/2021, 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. En 2024, Kering a réalisé sa première analyse de double matérialité alignée sur les normes ESRS et la CSRD.

En ligne avec les meilleures pratiques, les résultats de l'analyse de double matérialité sont revus chaque année pour s'assurer de leur pertinence et intégrer les évolutions potentielles.

Ainsi, en 2025, Kering a mis à jour son analyse de double matérialité, fondée sur les résultats des précédentes analyses, les dernières évolutions du Groupe et complétée par une revue approfondie des pratiques de marché (benchmark). Cette mise à jour a mené à une revue de la liste des IROs afin d'identifier d'éventuelles fusions, regroupements ou réévaluations de cotation, dans une logique d'optimisation et de clarification. Par ailleurs, cette revue a permis d'identifier un nouvel enjeu de durabilité matériel sur le pilier G : la contrefaçon. Ainsi, 56 IROs ont été identifiés comme matériels, regroupés au sein de 30 enjeux de durabilité (voir ci-dessus). Un enjeu est dit matériel dès lors qu'au moins un des IROs qui lui est rattaché a été identifié comme matériel.

## 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 (Opérations, juridique, représentant des Maisons) impliqués dans la gestion des enjeux de durabilité. Ce Comité de pilotage est 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. Il procède à une revue conjointe des États de durabilité et des travaux afférant menés en interne avec le Comité de développement durable. Les résultats 2025 de l'analyse de double matérialité et la cartographie des parties prenantes ont ainsi été examinés par le Comité d'audit et le Comité du développement durable du Conseil d'administration lors d'une réunion conjointe (cf. section 1.3).

Un comité opérationnel CSRD a également été mis en place dès 2024, rassemblant les directions fonctionnelles pertinentes au niveau du Groupe (Ressources humaines, Finance, Juridique, Développement durable, Risques etc.) ainsi que des représentants des Maisons. Il est 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. Enfin, l'information-consultation du CSE de Kering SA sur les États de durabilité (cf. section 1.3.6) a inclus une présentation de l'exercice de double matérialité et de ses résultats.

### 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 56 impacts, risques et opportunités matériels, répartis tout au long de sa chaîne de valeur, en lien avec la stratégie du Groupe et ses activités et rattachés à 30 enjeux de durabilité, décrits ci-dessous :

| Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée | #IROs matériels | Nature | Description | Opérations directes | Chaîne de valeur | Section |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ENVIRONNEMENT** | **24** | | | | | |
| E1 – Atténuation du changement climatique | 4 | Impact négatif | **Empreinte carbone (Scopes 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 de générer des revenus grâce à la vente de l'excèdent d'énergie produit | ● | | |
| E1 – Adaptation au changement climatique | 2 | Risque | **Évènements météorologiques extrêmes** (inondations, tempêtes etc.) **et chroniques** (sécheresse, vague de chaleur, etc.) **affectant les actifs** de Kering et susceptibles de perturber ses opérations directes et sa chaîne de valeur | ● | ● | 2.1.5 |
| | | 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 | 2 | Impact négatif | **L'utilisation de substances préoccupantes** dans les activités industrielles et les produits, ainsi que le rejet d'effluent contenant des polluants, peuvent entraîner la pollution de l'eau | ● | ● | 2.2 |
| | | Risque | Le **non-respect de la réglementation en matière de pollution de l'eau** peut avoir des incidences sur la réputation du Groupe et les opérations | ● | ● | |
| E2 – Pollution liée aux microplastiques et microfibres | 1 | 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 | | ● | |
| 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** | ● | | |

| Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée | #IROs matériels | Nature | Description | Opérations directes | Chaîne de valeur | Section |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E4 – Perte de biodiversité | 6 | Impact négatif | **Dégradation de la biodiversité résultant de (i) activités agricoles**, en particulier pour les produits textiles et le cuir (utilisation de pesticides, monoculture, dégradation des sols et la destruction des biotopes etc.), (ii) **activités minières** en raison de la pollution engendrée dans les procédés d'extraction, et (iii) **l'empreinte carbone du Groupe et de sa chaîne de valeur** | | ● | 2.4 |
| | | 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 | Les **incertitudes liées à l'adoption d'éventuelles réglementations plus strictes en matière de biodiversité ou au non-respect des exigences de la CITES concernant les espèces protégées**, constituent un risque pouvant avoir des incidences financières, réputationnelles et opérationnelles, ainsi que sur la confiance des clients | ● | ● | |
| E4 – Rareté et qualité des matières premières | 1 | Risque | **La disponibilité, la qualité et l'augmentation des coûts des matières premières peuvent être affectées par la rareté des ressources**, résultant de l'impact du changement climatique sur la biodiversité et la destruction des terres et des écosystèmes | ● | ● | 2.4 |
| 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 des défilés de mode | ● | | 2.5.3 |
| | | Impact négatif | **Déchets** provenant de projets de **construction et rénovation** et du *merchandising* des points de vente | ● | ● | |

| Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée | #IROs matériels | Nature | Description | Opérations directes | Chaîne de valeur | Section |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **SOCIAL** | **24** | | | | | |
| S1 – Conditions de travail, santé & sécurité, dialogue social, bien-être au travail | 4 | Impact positif | En offrant une rémunération équitable, la sécurité de l'emploi et en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, Kering soutient le **bien-être au travail des employés** et contribue à des **conditions de travail décentes** à l'échelle mondiale | ● | | 3.1.3 |
| | | Impact négatif | Les risques liés à la **santé et la sécurité**, ainsi que ceux liés à la **santé mentale** et **psychosociaux**, pourraient affecter les employés du Groupe | ● | | |
| | | Impact positif | Kering contribue positivement aux droits des travailleurs en promouvant la **liberté d'association et la négociation collective,** en favorisant une culture de **dialogue social constructif** et en garantissant un environnement exempt de discrimination à l'égard des représentants du personnel | ● | | |
| | | 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 | 3 | 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 | ● | | |
| | | 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 | ● | | |
| S1 – Gestion des talents et développement des compétences | 2 | Impact positif potentiel | La **gestion des talents** offre aux collaborateurs des opportunités de **développement professionnel, de mobilité et de sécurisation de leur parcours, renforçant ainsi leur employabilité et leur engagement**. Le développement des compétences, en particulier pour accompagner une **transition juste**, contribue à préserver les savoir-faire existants tout en favorisant l'évolution ou la création de postes adaptés aux exigences d'une économie bas carbone, avec un impact positif sur l'emploi | ● | | 3.1.5 |
| | | 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 | ● | | |
| S1 – S2 – Préservation des expertises et savoir-faire artisanaux *(Sujet spécifique à Kering)* | 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** | ● | ● | |

| Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée | #IROs matériels | Nature | Description | Opérations directes | Chaîne de valeur | Section |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | 1 | 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 décent, sécurité de l'emploi, temps de travail…) | | ● | 3.2.2 |
| 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…) | | ● | |
| | | Risque | Risques financiers, réputationnels et légaux liés à la non-conformité réelle ou perçue **avec les réglementations en matière de droits humains** dans la chaîne de valeur | | ● | |
| 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 | ● | ● | 3.3.3 |
| S3 – Droits des peuples autochtones | 1 | 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…), notamment dans l'industrie de la beauté | | ● | |
| S3 – Promotion des droits de la femme dans la société *(Sujet spécifique à Kering)* | 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 | 2 | Risque | Risques financier, juridique et réputationnel lié au **manque de traçabilité et de transparence des produits** (e.g., étiquetage) | ● | ● | 3.4.3 |
| | | Opportunité | En favorisant l'**innovation dans ses processus et ses produits**, Kering peut développer des produits de luxe de haute qualité avec un **impact environnemental réduit** et une moindre dépendance aux substances nocives, tout en anticipant les évolutions réglementaires et en répondant aux attentes changeantes des clients | ● | ● | |
| S4 – Pratiques de marketing et de communication responsables | 2 | 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 *body positivity* ou promouvant la responsabilité sociale et environnementale | ● | ● | 3.4.4 |
| | | 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 | ● | | |

| Enjeu de durabilité et norme ESRS rattachée | #IROs matériels | Nature | Description | Opérations directes | Chaîne de valeur | Section |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **GOUVERNANCE** | **8** | | | | | |
| G1 – Éthique, prévention de la fraude et de la corruption | 2 | 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 | Le **non-respect des normes éthiques de Kering et de ses engagements en matière de conduite responsable des affaires** – y compris les risques de fraude, de corruption ou de faiblesses en matière de gouvernance – pourrait compromettre la confiance des parties prenantes et entraîner des conséquences juridiques, financières, réputationnelles et opérationnelles importantes | ● | ● | |
| G1 – Protection des lanceurs d'alerte | 1 | Impact positif | La ligne **d'alerte de Kering** protège les lanceurs d'alerte et permet aux parties prenantes internes et externes de signaler une suspicion de violations des principes éthiques et de conformité, favorisant ainsi une conduite éthique des affaires | | ● | |
| 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 |
| G1 – Contrefaçon – nouveau *(Sujet spécifique à Kering)* | 1 | Risque | Risque de nuire à l'**image du Groupe et à la valeur de ses actifs immatériels** en raison de l'utilisation non autorisée des droits de **propriété intellectuelle** du Groupe (notamment contrefaçons, imitations, copies) | ● | | 4.5 |
| **30 enjeux de durabilité** | **56** | | | | | |

L'identification des impacts (comme celle des risques et des opportunités) s'inscrit 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.

La transition juste constitue un enjeu transversal reliant les thématiques sociales et environnementales identifiées comme matérielles, s'appuyant également sur le dialogue avec les parties prenantes. Les impacts, risques et opportunités liés à l'évolution des compétences, aux conditions de travail dans la chaîne de valeur, aux transformations des chaînes d'approvisionnement de Kering et à l'ancrage du Groupe et de ses Maisons dans les territoires ont été intégrés dans l'analyse de double matérialité. Elle éclaire notamment :

- les impacts sociaux de la transition environnementale, tels que l'évolution des compétences, la préservation des savoir-faire et l'employabilité des collaborateurs du Groupe (S1) ;
- les risques dans la chaîne de valeur, incluant conditions de travail décentes, droits humains et traitement des travailleurs (S2) et les relations avec les communautés affectées (S3) ;
- l'accompagnement des principaux fournisseurs du Groupe dans la transition de leurs activités, et notamment dans la décarbonation de leurs opérations (E1, E2, E3, E4 et E5) ;
- les opportunités créées par la circularité et l'agriculture régénératrice, qui soutiennent les communautés locales et contribuent à la pérennisation de leurs revenus (E3, E4, E5).

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 font 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, de ses engagements actuels et de son prochain chapitre, 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 scenarios. 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, ressources 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 compte quatorze membres : douze nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et deux représentant les salariés, désignés respectivement par le Comité social et économique de Kering et par le Comité d'entreprise européen. Présidé par François-Henri Pinault, le Conseil d'administration inclut le Directeur général de Kering, Luca de Meo, seul administrateur exerçant des fonctions exécutives au sein de la Société. Au 31 décembre 2025, 58 % de ses membres sont indépendants (7 sur 12) et 50 % sont des femmes (6 sur 12), 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 2025, neuf des quatorze 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 2025, une session dédiée à la directive européenne « CSRD » et ses implications pour le Groupe a été dispensée lors d'une réunion des administrateurs non exécutifs.

## 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 :

- **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 mises en place depuis 2024 entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable. Cette organisation 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. Deux réunions conjointes se sont tenues en 2025. Les travaux conduits lors de ces réunions 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 1.3.

### 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.

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 de Kering. 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 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 des Opérations.

Chaque direction s'assure qu'au regard de la matérialité de chaque enjeu de durabilité, les ressources et équipes allouées sont suffisantes pour soutenir les plans d'action définis dans le cadre de la stratégie globale. En particulier, ce sont près de 100 personnes entièrement dédiées à la mise en œuvre et à la coordination des plans d'action sur les sujets de développement durable au niveau du Groupe. 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. Chaque année, le Comité d'audit rencontre la *Chief Compliance Officer* pour examiner le 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 de Kering, 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 2025 sont décrits au chapitre 3, section 3.4.2, du présent Document d'enregistrement universel.

### 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 2025, une session dédiée à la directive européenne « CSRD » et ses implications pour le Groupe a été dispensée lors d'une réunion des administrateurs non exécutifs.

### 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.

### 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.

## 1.3.4 Critères de rémunération liés à la durabilité

Les objectifs en matière de durabilité inclus dans la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'année 2025 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 2025 sont exposés au sein de cette même section.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et des administrateurs pour l'année 2026 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 certaines 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, validateurs et vérificateurs, impliquant également les équipes finance de chacune des Maisons pour les données environnementales. 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 liés à l'information en matière de durabilité 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

L'information-consultation du CSE de Kering SA sur les présents États de durabilité se tiendra au cours du premier semestre 2026. Cette étape s'inscrit dans la continuité des échanges menés avec le CSE de l'UES Kering : présentation de la directive européenne en 2024, puis présentation pour avis des premiers États de durabilité (exercice 2024) lors de la consultation sur les orientations stratégiques en mars 2025. Les États de durabilités 2025, ainsi qu'un bilan de ceux 2024, ont également été présentés aux membres de la Commission RSE du Comité d'entreprise européen en décembre 2025.

# 1.4 Approche méthodologique des états de durabilité

## Périmètre, outil et méthodologie de reporting

En 2025, 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.

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. Kering n'a pas fait usage de l'option qui lui permet d'omettre une information particulière relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovation, ni de celle portant sur des évolutions imminentes ou des affaires en cours de négociation, conformément à l'article 19 bis, paragraphe 3, et à l'article 29 bis, paragraphe 3, de la directive 2013/34/UE.

### Périmètre des États de durabilité

Les États de durabilité consolidés se basent sur le périmètre de consolidation des états financiers du Groupe à fin 2025 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.

### Période de reporting et horizons temporels

Les États de durabilité de Kering sont établis sur l'année fiscale 2025 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 incluant 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). Néanmoins, en 2025, il n'y pas eu de changements méthodologiques impactant significativement les données du bilan carbone établi en année N-1.

### 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 certain 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 utilisés, qui dépendent de bases de données et de méthodologies d'analyse de cycle de vie (ACV), ainsi que du choix des facteurs appliqués à chaque matériau et à 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 présents 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 incorporations par référence, 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

Pour ce deuxième exercice de mise en œuvre de la CSRD et des normes ESRS, 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 30 enjeux identifiés comme matériels. Conformément à l'acte délégué « *Quick Fix* » n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, le Groupe a appliqué une des mesures transitoires prévues pour l'exercice 2025. À ce titre, les indicateurs relatifs aux effets financiers anticipés, ainsi que trois informations relatives à la norme E4.17 ne sont pas présentés dans le présent rapport. En raison de certaines limitations et des incertitudes subsistant pour cette deuxième année de publication, en raison également de l'organisation décentralisée du Groupe et de la montée en puissance de sujets stratégiques, certains points de données resteront cependant à communiquer et/ou à compléter dans les exercices ultérieurs, notamment :

- la publication de certains indicateurs de performance (notamment les délais de paiement fournisseurs) ;
- 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.

# 2 Information environnementale

Kering agit pour réduire son empreinte environnementale et préserver la planète et ses ressources naturelles en s'appuyant sur des outils innovants, les meilleures pratiques et méthodologies ainsi que des standards exigeants. La Politique environnementale du Groupe définit le niveau d'ambition fixé 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 à destination des fournisseurs ;
- 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 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. La mise à jour 2025, publiée début 2026, intègre notamment de nouveaux chapitres spécifiques aux activités de Kering Eyewear.

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 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 nouvelle version de ces Standards a été publiée en 2025. 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 et Partenaires Commerciaux (cf. section 4.1.2.1), 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 a mis à jour les facteurs d'impact utilisés dans son évaluation d'impact environnemental en intégrant davantage de données primaires. L'objectif était de mieux mesurer les effets des différentes pratiques agricoles (conventionnelles, biologiques, régénératrices) sur la biodiversité, ainsi que sur l'eau, les émissions de gaz à effet de serre et la pollution. Cette mise à jour a nécessité une collecte approfondie de données et une revue des connaissances scientifiques à date.

### Principaux leviers de réduction de l'empreinte environnementale du Groupe

Les principaux leviers d'amélioration de l'empreinte environnementale du Groupe sont :

- 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 amélioration 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 accompagne également ses fournisseurs dans la réduction de leur empreinte environnementale grâce à des programmes d'audit de performance et à la mise en œuvre de plans d'action sur mesure. Ces initiatives couvrent différents périmètres. Par exemple, via le programme *Clean by Design*, des audits portant sur la consommation d'eau et d'énergie ont été réalisés auprès de fournisseurs textiles et de tanneries en Italie principalement, et dans quelques autres pays. En 2024 et 2025, 11 entités ont été auditées.

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 2025, 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 2025 incluent : la mise à jour annuelle des *Kering Standards* ; les lignes directrices contre le greenwashing (*Antigreenwashing guidelines*), les nouvelles réglementations en matière de durabilité (ESPR, loi Climat, affichage environnemental etc.), la réglementation européenne pour les produits et emballages, la Circularité et les pratiques en matière de recyclabilité, de packaging et d'eco-design pour le merchandising visuel, les peaux précieuses et le cuir, programmes pour accélérer l'intégration des matériaux régénératifs et innovants dans les collections des Maisons etc. ;
- 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 indépendants agréés 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 2025, 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, plusieurs de ses sites industriels et bureaux sont également certifiés ISO 14001 et ISO 45001 ;
- Gucci a, par ailleurs, obtenu la certification ISO 20121 pour l'événementiel durable (défilés et publicités) pour son activité Guccio Gucci (cf. section 2.5.3.2) ;
- Kering a maintenu le meilleur niveau de performance en matière de gestion des produits chimiques et a été évalué comme « *Champion Brand* » dans le cadre du programme ZDHC *Brands to Zero Program* pour la deuxième année consécutive ;
- 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

Kering s'engage à aligner ses activités sur une trajectoire compatible avec l'Accord de Paris. Le Groupe a défini une trajectoire « *Net Zero* » validée par la *Science Based Targets initiative* (SBTi) pour réduire ses émissions sur l'ensemble des scopes d'ici à 2050. Cette ambition s'inscrit dans une approche globale intégrant atténuation, adaptation et résilience, reposant sur l'interdépendance entre climat, nature et circularité. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **atténuation du changement climatique**
- **adaptation au changement climatique**

6 I R O 2- 3 1

Kering déploie une Stratégie Climat ambitieuse qui repose sur :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- le renforcement de la résilience des activités face aux effets du changement climatique, grâce à des plans d'adaptation et de continuité ;
- la contribution à l'atténuation du changement climatique au-delà de sa chaîne de valeur.

Kering s'engage à aligner ses activités sur une trajectoire 1.5°C compatible avec l'Accord de Paris et Net Zero validée par la SBTi, avec des cibles de réduction en absolu de ses émisisons de GES (sur une base 2022) :

**D'ici 2033**
- Scopes 1 & 2 : -54,6 %
- Scope 3 FLAG : -39,4 %
- Scope 3 hors FLAG : -54,6 %

**D'ici 2050**
- Scopes 1 & 2: -90 %
- Scope 3 FLAG: -72 %
- Scope 3 hors FLAG: -90 %

### Documents clés

- Stratégie Climat et politique d'adaptation
- Stratégie Biodiversité
- Ambition Circularité
- *Kering Standards*
- *Sustainability principles*

## Actions

### Atténuation

**SCOPE 1 & SCOPE 2**
- efficacité énergétique des sites et électrification des équipements (*Kering Guidelines for Buildings & Sites*, certifications, LED), achat (RE100) et production sur site d'électricité renouvelable, CVPPA en Europe.

**SCOPE 3**
- approvisionnements : utilisation de matières certifiées, recyclées, régénératives ou innovantes ;
- fournisseurs : programmes d'efficacité et d'optimisation énergétique (European Accelerator, Carbon Target Setting) ;
- utilisation de l'IA pour l'amélioration des prévisons de vente et l'optimisation de la production et de la distribution ;
- transport : optimisation des itinéraires, réduction des trajets, électrification, renforcement des modes de transports maritime et ferroviaire ;
- développement de nouveaux modèles économiques autour de la circularité et de la seconde main.

**Compensation volontaire**
- achat de crédits carbone couvrant l'équivalent de ses émissions des scopes 1 et 2 via des projets fondés sur la Nature.

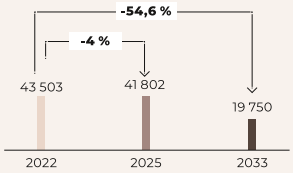
### Adaptation

- protection des actifs stratégiques contre les risques de dommages et de destruction, intégration aux business plans d'ouverture de sites ;
- sécurisation des chaînes d'approvisionnement en matières premières et en énergie ;
- initiatives visant à garantir la résilience des opérations critiques face aux aléas climatiques et aux perturbations.

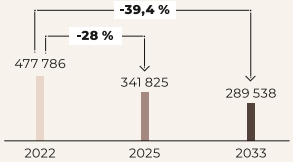
## Chiffres clés

**% de réduction en absolu des GES d'ici 2033**

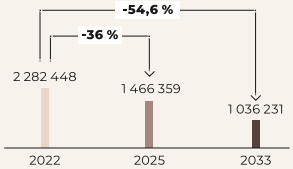
**Scopes 1 et 2 (tCO₂e) -54,6 %**




**Scope 3 FLAG (tCO₂e) -39,4 %**



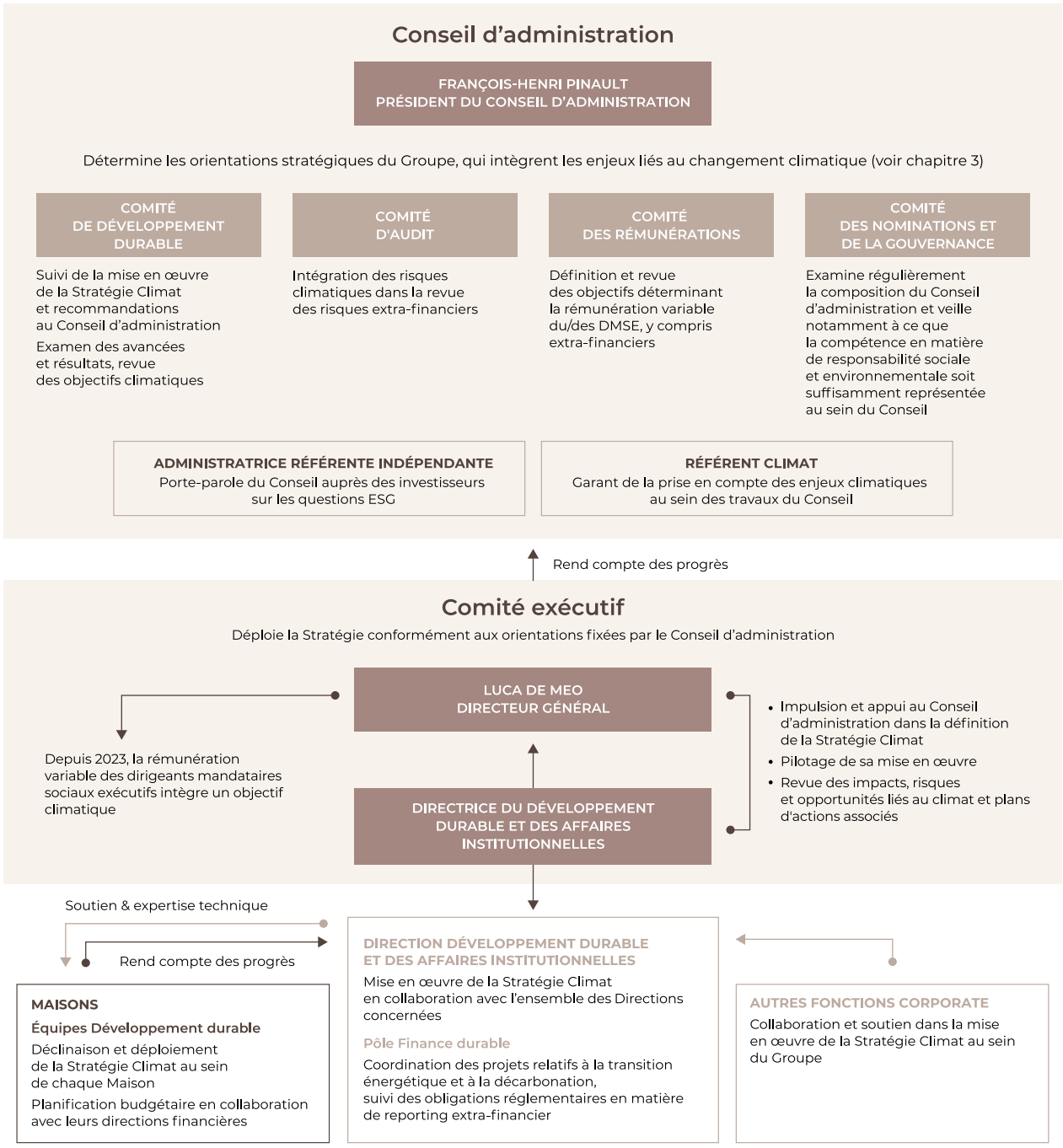

**Scope 3 hors FLAG (tCO₂e) -54,6 %**



### 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 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) depuis 2020 sous le pilotage de la direction du Développement durable et avec le soutien d'experts internes et externes.

La revue des risques et opportunités liés au climat et à la nature a intégré les critères issus des principaux standards européens et internationaux relatifs à l'analyse des risques environnementaux et climatiques, tels que les ESRS de la CSRD, les cadres de reporting TCFD, TNFD et SBTN ainsi que la Taxonomie européenne.

L'évaluation a été réalisée en s'appuyant sur la méthodologie ERM du Groupe pour l'identification et la cotation des risques, en intégrant différents critères tels que les aspects légaux, financiers, humains, opérationnels et réputationnels.

#### Scénarios climatiques

Kering a considéré deux scénarios climatiques pour son analyse, intégrant des hypothèses 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 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 | • Scénario physique : RCP 2.6<br>• Scénario de transition : NGFS Net Zero 2050<br>• 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 | • Scénario physique : RCP 8.5<br>• Scénario de transition : NGFS Current Policies<br>• 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. Cette analyse s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue avec des mises à jour régulières afin de renforcer les potentielles zones d'incertitudes inhérentes à la méthodologie notamment en amont de la chaîne de valeur. Les principaux risques et opportunités, dont l'évaluation de l'impact financier a été effectuée, sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

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. Cette cartographie a contribué à l'exercice de double matérialité (cf. section 1.2).

**RISQUES ET OPPORTUNITÉS**

| Catégorie du risque et analyse de résilience | IROs liés | Périmètre | Description des risques |
|---|---|---|---|
| ***Risque***<br>*Type de risque :*<br>• *Climat*<br>• *Risque physique/aigu*<br>*Horizon de temps :*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 4 °C* | Événements météorologiques extrêmes et chroniques affectant les actifs de Kering | Opérations du Groupe | **Destruction des actifs et/ou perturbation des activités liées aux événements climatiques sur les sites de Kering**<br>L'augmentation des événements 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***<br>*Type de risque :*<br>• *Climat/Nature*<br>• *Risque physique/ chronique*<br>*Horizon de temps :*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 4 °C* | Perturbations des opérations directes et de la chaîne de valeur liées aux événements climatiques chroniques (sécheresse, vague de chaleur…) ou extrêmes (inondation, tempête…) | Opérations du Groupe et chaîne de valeur | **Augmentation des prix des matières premières en raison des pertes de rendement**<br>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. |
| ***Risque***<br>*Type de risque :*<br>• *Climat*<br>• *Risque de transition*<br>*Horizon de temps :*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 1,5 °C* | Coûts de décarbonation | Opérations du Groupe et chaîne de valeur | **Augmentation des Capex liés à l'efficacité énergétique et à la décarbonation des activités**<br>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. |
| ***Risque***<br>*Type de risque :*<br>• *Climat*<br>• *Risque physique/ chronique*<br>*Horizon de temps :*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 4 °C* | Coût et disponibilité des matières premières et perturbations opérationnelles en cas de pénurie d'eau | Opérations du Groupe et chaîne de valeur | **Augmentation des perturbations des opérations et diminution de la capacité de production liées au stress hydrique**<br>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. |
| ***Risque***<br>*Type de risque :*<br>• *Climat*<br>• *Transition*<br>*Horizon de temps*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 1,5 °C* | Risques de marché liés aux coûts de l'énergie | Opérations du Groupe | **Augmentation des prix de l'énergie affectant les opérations du Groupe**<br>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). |

**RISQUES ET OPPORTUNITÉS**

| Catégorie du risque et analyse de résilience | IROs liés | Périmètre | Description des risques |
|---|---|---|---|
| ***Opportunité***<br>*Type d'opportunité :*<br>• *Climat*<br>• *Transition*<br>*Horizon de temps :*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 1,5 °C* | Production d'énergie renouvelable sur site | Opérations du Groupe | **Développement de la production d'énergie renouvelable sur site**<br>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. |
| ***Opportunité***<br>*Type d'opportunité*<br>• *Climat/Nature*<br>• *Transition*<br>*Horizon de temps :*<br>• *> 2030*<br>*Scenario + 1,5 °C* | 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 | **Croissance des revenus grâce au développement de nouveaux modèles économiques autour de l'économie circulaire**<br>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 :<br>• répondre aux nouvelles attentes des clients et générer des revenus grâce à de nouveaux modèles d'affaires circulaires (réparation, location, seconde main) ;<br>• développer de nouvelles compétences qui peuvent accroître la valeur des marques. |

À ce stade, les analyses réalisées n'ont mis en évidence aucun impact significatif sur les états financiers, au regard des seuils retenus pour la gestion des risques au sein du Groupe. Les hypothèses critiques utilisées dans les états financiers – notamment celles relatives aux tests de dépréciation ou à la durée de vie des actifs – n'ont donc pas nécessité de révision à l'issue de ces travaux. Néanmoins, Kering demeure pleinement engagé dans la maîtrise des risques et des opportunités liés au changement climatique. Le Groupe entend anticiper leurs effets, renforcer sa résilience et poursuivre le déploiement de sa politique d'adaptation. L'évaluation, la revue et le pilotage des risques climatiques et liés à la nature constituent, à ce titre, un volet essentiel de son dispositif global de gestion des risques (voir 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 face aux effets du changement climatique, mais aussi via sa contribution à l'atténuation du changement climatique en dehors de sa chaîne de valeur. Le plan de Kering repose sur une stratégie fondée sur deux grands axes :

- Atténuation :
  - **dans la chaîne de valeur,** via l'objectif validé SBTi de zéro émission nette 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 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, ses opérations et ses matières premières 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 plan de décarbonation du Groupe

La trajectoire climatique de Kering est alignée sur les critères du Standard « *Net-Zero* » de la *Science Based Targets initiative* (SBTi). Cette trajectoire, dont l'année de référence est 2022, implique :

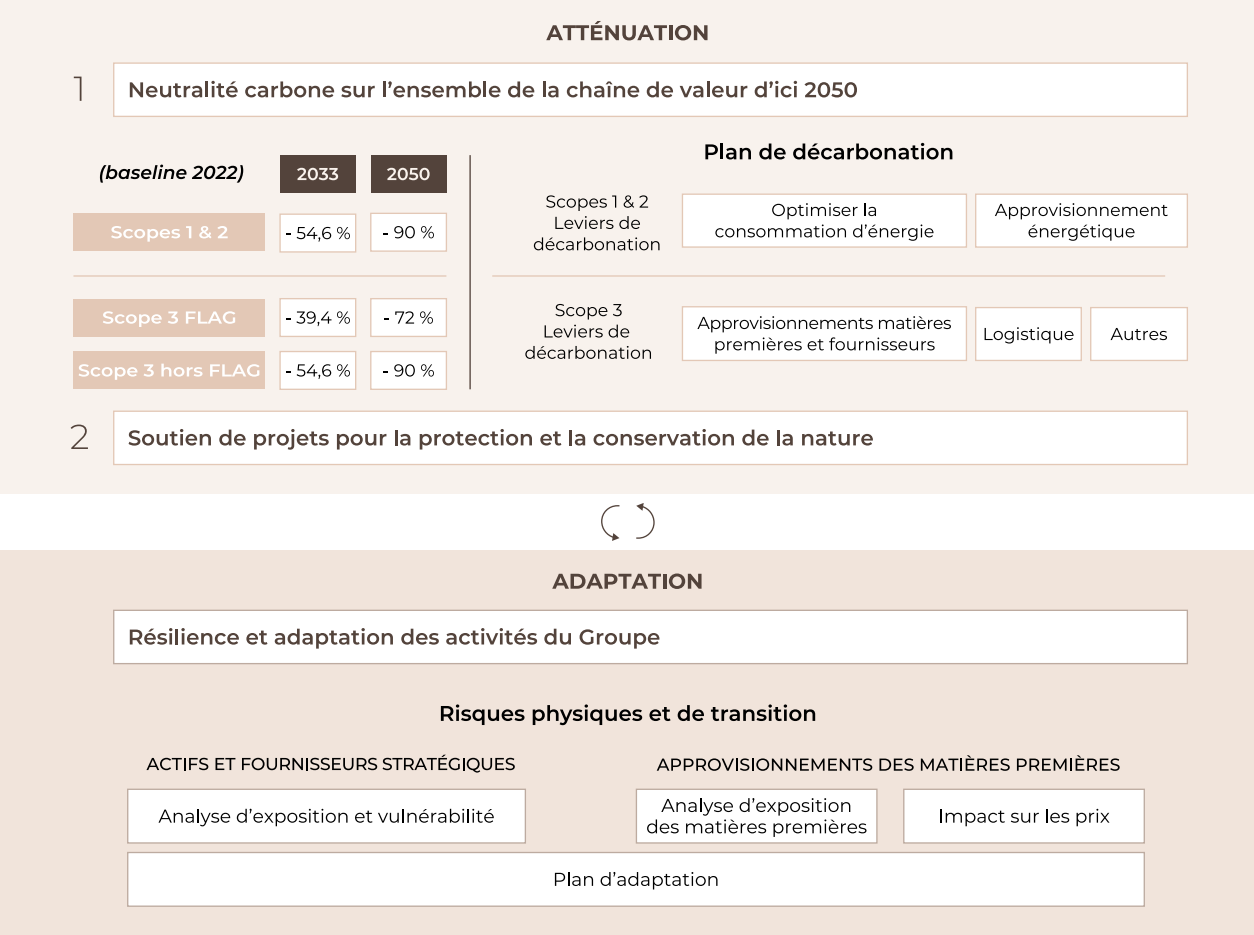
- l'intégration des dernières exigences scientifiques en s'engageant sur une trajectoire permettant de limiter le réchauffement global à 1,5 °C d'ici 2100. Le plan de transition de Kering fixe ainsi des objectifs validés de réduction des émissions de GES à horizon 2033 et 2050 ;
- l'intégration d'objectifs avec 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 n'a pas d'objectifs ni d'engagements officiels d'ici à 2030 mais ses engagements SBTi à horizon 2033, et la trajectoire pour y parvenir, correspondent pour 2030 à une empreinte globale estimée de 1,5 $mtCO_2e$. Cela pourra être reprécisé lors des prochains exercices.

Enfin, Kering n'entre pas dans le champ d'application des critères d'exclusion des indices de référence « Accord de Paris » au regard de ses activités.

Le plan de transition identifie les leviers suivants :

**Plan de Transition Kering**




À noter que, la catégorie 11 du *GHG protocol* (utilisation des produits vendus) étant considérée comme optionnelle, cette dernière n'est pas prise en compte dans la cible Scope 3 hors émissions FLAG.

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. L'ensemble des leviers identifiés et plans d'actions associés sont décrits dans les sections 2.1.4.2 et 2.1.5.2.

Par ailleurs, en 2025, Kering a alloué près de 20 millions d'euros pour des projets contribuant au plan de décarbonation du Groupe. Ces investissements sont principalement dédiés à :

- la production d'énergies renouvelables (panneaux solaires...) ;
- des projets d'efficience et sobriété énergétique dans les sites du Groupe ;
- des projets pour réduire l'impact carbone des matières premières utilisées (agriculture régénératrice, matériaux innovants...).

Les projets concernés par ces investissements font l'objet d'un calcul de retour sur investissement (voir section 2.1.9).

Enfin, les informations indiquées dans la section 2.6 Taxonomie démontrent que le Groupe investit significativement dans la rénovation de ses sites. En 2025, 398 millions d'euros sont alignés avec les critères de la Taxonomie européenne dont 101 millions d'euros sur la rénovation énergétique.

## Approbation du plan de transition par les instances de gouvernance

Dans le cadre de la gouvernance climatique (cf. section 2.1.1), la stratégie de décarbonation du Groupe implique le Comité exécutif, qui est responsable de la validation des décisions stratégiques, ainsi que les équipes de direction de chacune des Maisons chargées 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

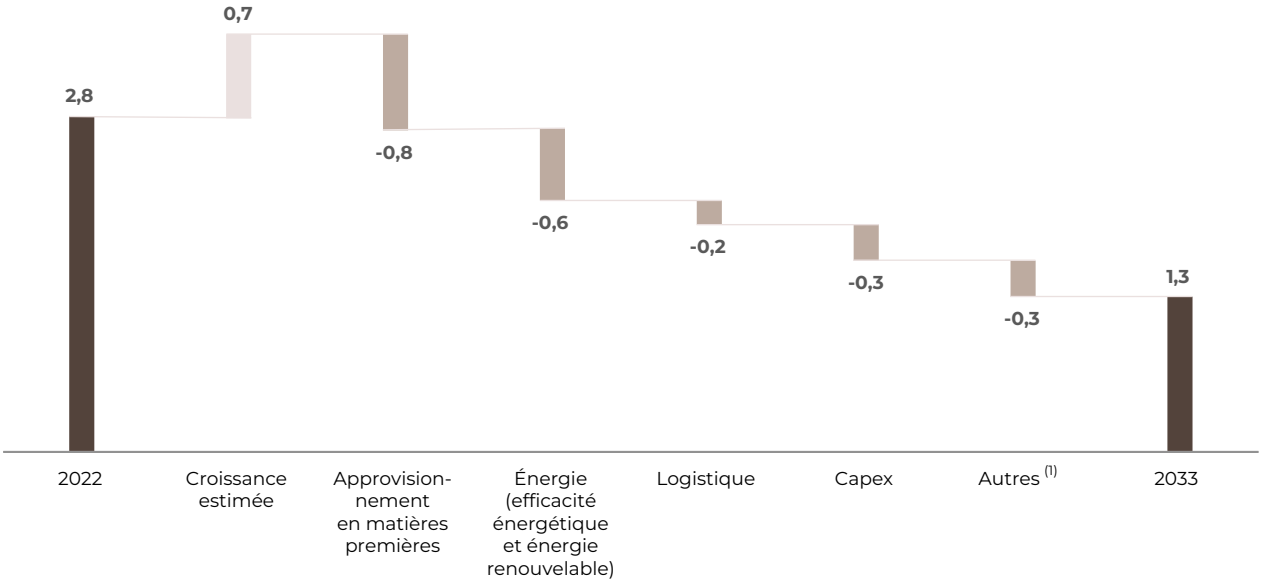
À travers les objectifs de sa Stratégie Climat basés sur la science et validés par *SBTi*, Kering s'engage à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 en :

- réduisant les émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (y compris l'ensemble de ses activités en propre : logistique, retail, etc.) ;
- 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 en dehors de la chaîne de valeur via la compensation carbone volontaire de ses émissions des scopes 1 et 2 (voir section 2.1.8).

### 2.1.4.2 Actions en faveur de l'atténuation du changement climatique

**Principaux leviers de décarbonation des scopes 1, 2 et 3 (émissions de gaz à effet de serre en $mtCO_2$)**




(1) Opex, média, autres catégories (accessoires, montres, etc.).

### Réduire les émissions de GES des scopes 1 et 2 : leviers au niveau des opérations du Groupe

- Optimisation de l'efficacité énergétique des sites à travers :
  - les *Kering Guidelines for Buildings & Sites* qui définissent les niveaux de performance attendus sur 10 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,
  - l'intégration de technologies permettant un meilleur suivi et contrôle de la consommation d'énergie (*Building Management Systems*, compteurs etc.),
  - la certification environnementale des sites rénovés via les certifications LEED (niveau *Gold* ou *Platinum*), HQE, ou BREEAM qui intègrent des critères d'efficacité énergétique. En 2025, le Groupe et les Maisons ont obtenu 76 certifications LEED supplémentaires pour ses boutiques et bureaux ;
- Approvisionnement en énergie renouvelable avec :
  - la production d'énergie renouvelable sur site et l'installation de panneaux solaires avec une production de 23 580 MWh en 2025. Cette production atteint jusqu'à 38 % des besoins en énergie notamment sur le principal hub logistique du Groupe et de nombreux autres projets sont en cours d'installation chez toutes les Maisons,
  - l'électrification, dans l'optique d'éliminer progressivement l'utilisation de combustibles fossiles. À titre d'exemple, Pomellato a remplacé sur son principal site industriel des chaudières à gaz par des pompes à chaleur qui devraient permettre de réduire de 70 % la consommation de gaz naturel,
  - la mutualisation des contrats d'achat d'énergie,
  - 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 en 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, selon 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, coordonnées 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 est en cours de construction 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,
  - Kering développe des partenariats locaux pour sécuriser l'accès à l'électricité verte dans des zones où le marché est moins mature. À titre d'exemple, en Chine continentale et dans la région administrative spéciale de Hong Kong, le Groupe a signé des accords avec deux promoteurs immobiliers pour améliorer la performance environnementale des boutiques situées dans leurs centres commerciaux. L'accord couvre également l'utilisation circulaire des matériaux, la performance énergétique, la gestion de l'eau et des déchets tant en phase de construction que de démolition, ainsi que pendant l'exploitation des sites.

### Réduire les émissions de GES du scope 3 : leviers tout au long de la chaîne de valeur du Groupe

En complément de son approche sur l'optimisation des volumes de production et des niveaux de stocks, le Groupe concentre ses actions sur les leviers ayant les impacts les plus significatifs et qui représentent 75 % des émissions du scope 3 :

- Approvisionnements en matières premières et accompagnement des fournisseurs (51 % du scope 3) avec :
  - approvisionnement en matières premières :
    - 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,
    - la mise en place d'un programme au niveau du Groupe afin d'accélérer l'intégration des matériaux régénératifs et innovants (coton, laine, cachemire, cuir etc.) dans les collections des Maisons avec la réservation par le Groupe de ces matières premières ou l'établissement de partenariats stratégiques. Le coût premium est pris en charge par le Groupe afin de réduire l'écart de prix de ces matières premières ;
  - accompagnement des fournisseurs :
    - le développement du programme *Carbon Target Setting* au travers duquel des audits énergétiques ont été menés afin de définir des trajectoires de réduction des émissions de GES pour les fournisseurs de prêt-à-porter, de maroquinerie et de joaillerie, ainsi que pour certains sites industriels de Kering. En 2024 et 2025, 46 entités (dont 36 fournisseurs externes) se sont engagés dans ce programme. Les résultats ont révélé un potentiel moyen de réduction des émissions de GES d'environ 50 %. Ces audits, financés par Kering, permettent d'identifier des leviers concrets tels que l'augmentation de la part d'électricité renouvelable, l'installation de systèmes de suivi, la modernisation des équipements et le remplacement des combustibles thermiques,
    - l'engagement des fournisseurs via les initiatives des Maisons comme par exemple :
      - 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). En 2025, la Maison a audité certains fournisseurs stratégiques pour identifier des améliorations, notamment sur l'approvisionnement en énergie renouvelable. Des plans d'action ont été mis en place, et Gucci suit chaque année la consommation d'énergie renouvelable en collectant directement les données auprès de ces fournisseurs,

  - Bottega Veneta encourage ses fournisseurs à augmenter leur part d'énergie renouvelable. Environ la moitié (en volume de commandes) des tanneries clés avec lesquelles la Maison travaille ont déjà installé des panneaux photovoltaïques et génèrent ainsi une part de leur électricité de manière autonome ;
- Logistique (6 % 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 (emballages), atteignant 74 % du total des expéditions en 2025. Le Groupe s'est fixé pour ambition d'augmenter significativement 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 ;
- Capex (9 % du scope 3) avec la rénovation immobilière et des projets pilotes de rénovation de boutiques afin d'utiliser des matériaux moins impactants pour l'environnement et la possibilité de les réutiliser pour de futures rénovations (voir section 2.5.3.1) ;
- Renforcement des autres leviers de réduction (9 % du scope 3) avec :
  - Media : les campagnes média et marketing pour lesquelles des travaux sont en cours pour réduire leurs impacts dans l'empreinte du Groupe et identifier les principaux leviers de diminution.

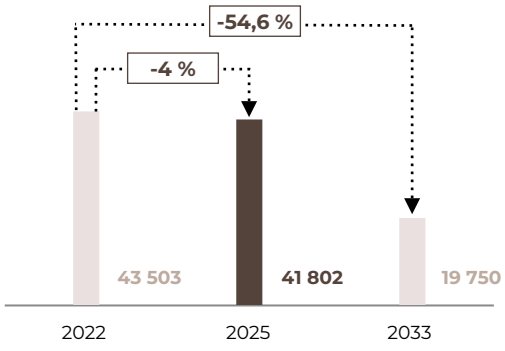
Enfin, certaines Maisons proposent des solutions de transports plus durables à leurs employés : Brioni et Gucci remplacent progressivement leurs flottes de véhicules par des alternatives électrique ou hybride (73 % du parc de véhicules de Gucci est électrique ou hybride) et Kering Eyewear a installé des bornes de recharge sur différents sites.

Tous les leviers décrits ci-dessus s'appliquent également pour l'atteinte des objectifs à horizon 2050.

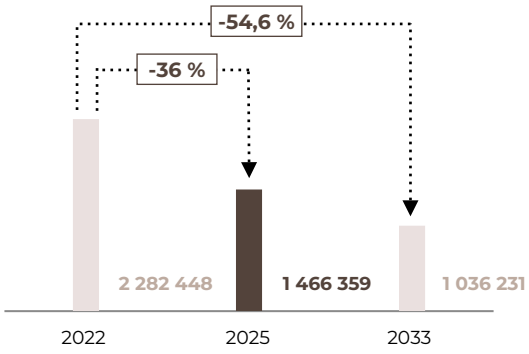
### 2.1.4.3 Cibles et indicateurs de performance

Kering a atteint les résultats suivants au regard des objectifs SBTi à horizon 2033 de sa Stratégie Climat, grâce aux actions décrites dans les sections précédentes :

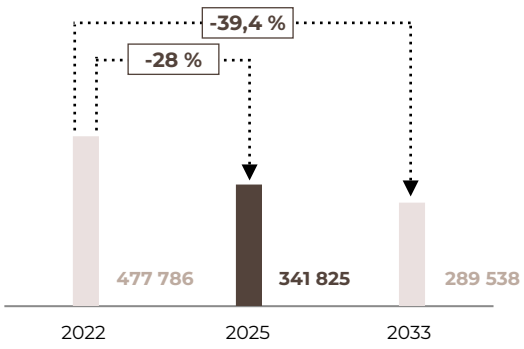
**Scopes 1 et 2 *($tCO_2e$)* :**
**54,6 % de réduction en absolu d'ici 2033**




**Scope 3 hors FLAG *($tCO_2e$)* :**
**54,6 % de réduction en absolu d'ici 2033**




**Scope 3 FLAG *($tCO_2e$)* :**
**39,4 % de réduction en absolu d'ici 2033**



En complément de son approche sur l'optimisation des volumes de production et des niveaux de stocks, Kering a décliné des sous-objectifs opérationnels :

| | Scopes 1 et 2 | | Scope 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Intitulé** | **100 % d'électricité d'origine renouvelable** | **100 % de boutiques et bureaux certifiés LEED (Gold ou Platinum)** | **100 % alignement aux Kering Standards** | **Bâtir un plan de réduction portant sur 70 % des consommations énergétiques des fournisseurs stratégiques** | **100 % des emballages transportés par voie maritime** |
| **Périmètre** | Groupe (dans les pays où cela est possible selon les standards RE100) | Pour les boutiques indépendantes en dehors des *department stores*, *corner*, *travel retail*... | Groupe | Fournisseurs stratégiques | Groupe |
| **Année et valeur de base** | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 2022 |
| **Année cible** | Cible annuelle | 2035 | 2025 | 2035 | 2035 |
| **Méthodologies et hypothèses clés** | Standard RE100 | Fondée sur les critères de la certification LEED | Fondée sur les *Kering Standards* | Programmes *Clean by Design* et *Carbon Target Setting* | Monitoring interne des flux logistiques |
| **Suivi** | Outil interne | Outil interne | EP&L | Outil interne | Outil interne |
| **Performance 2025** | 100 % [1] | 34 % | 86 % | 29 % | 74 % |
| **Performance 2024** | 100 % [2] | 30 % | 83 % | n.a. | 76 % |

[1] Dans 50 pays et territoires – 3 pays non couverts selon les standards RE100, 3 pays partiellement couverts.
[2] Dans 46 pays et territoires – 3 pays non couverts selon les standards RE100.

Grâce aux actions décrites en section 2.1.4.2 et aux cibles mentionnées ci-dessus, Kering a réduit ses émissions (scopes 1, 2 et 3 – *market-based*) des scopes 1, 2 et 3 de 14 % par rapport à 2024 et de 34 % par rapport à 2022 (cf. section 2.1.6).

Les émissions des scopes 1 et 2 baissent modérément en 2025 par rapport à 2024, (cf. section 2.1.7), notamment en lien avec l'augmentation de la part de boutiques et bureaux certifiés LEED (*Platinum ou Gold*) au fil des ouvertures et rénovations des points de vente et bâtiments (+ 4 points en 2025).

Concernant le scope 3, la diminution de 14 % (cf. section 2.1.6) en comparaison avec 2024 s'explique principalement par :

- une diminution des achats de matières et des investissements en 2025 ;
- des approvisionnements responsables avec l'alignement des matières premières clés aux *Kering Standards*. Le Groupe atteint 86 % en 2025, contre 83 % en 2024. Ce résultat, bien qu'en-deçà de la cible initialement fixée, traduit la progression significative du Groupe sur la dernière décennie, notamment au regard des pratiques de marché. L'ambition portée par cet engagement demeure pleinement active au-delà de 2025, Kering poursuivant ses efforts pour renforcer l'alignement de ses chaînes d'approvisionnement et de ses processus industriels avec ses Standards ;
- les autres actions du Groupe :
  - l'accompagnement des fournisseurs stratégiques à fin 2025, 29 % des consommations d'énergie des fournisseurs stratégiques sont couverts par un plan de décarbonation,
  - le développent du transport maritime pour les emballages malgré un léger retrait par rapport à 2024.

Les cibles détaillées liées aux approvisionnements sont publiées en section :

- 2.5.1.3 concernant l'utilisation de matériaux recyclés dans les produits textiles ;
- 2.4.2 concernant l'augmentation de l'utilisation de matériaux provenant de l'agriculture régénératrice.

## 2.1.5 Adaptation au changement climatique

### 2.1.5.1 Politiques d'adaptation au changement climatique

La politique d'adaptation du Groupe s'articule autour de trois thèmes : (i) identifier les actifs les plus stratégiques (notamment sites industriels, entrepôts, boutiques et hub logistique) exposés à des aléas climatiques extrêmes, (ii) sécuriser ses chaînes d'approvisionnement en matières premières et en énergie et (iii) garantir la résilience de ses opérations critiques (continuité d'exploitation). 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. En 2025, le Groupe a également structuré la gouvernance en impliquant notamment les directions suivantes :

- la direction du Développement durable ;
- la direction finance et plus particulièrement l'équipe en charge de la couverture assurantielle du Groupe ;
- la direction sûreté en charge de l'élaboration et la mise en place des plans de continuité d'exploitation pour garantir la couverture des opérations critiques du Groupe ;
- l'équipe en charge de la gestion des risques.

Dans un premier temps, l'objectif de Kering est de renforcer les actions existantes (plans de continuité notamment) et de les organiser afin de structurer les plans d'actions dédiés pour couvrir les principaux aléas climatiques (inondations, cyclones…) en s'appuyant sur l'analyse d'exposition des sites du Groupe (voir section 2.1.5.2). Des stratégies adaptées en fonction de la valeur des actifs (bâtiments, stocks…) et du type d'aléas sont en cours d'implémentation par le Groupe.

La politique d'adaptation des actifs du Groupe s'articule autour de trois piliers principaux :

- **Anticiper** – pour les sites existants, sensibiliser le Groupe et les Maisons à leur exposition aux risques climatiques. Pour les nouveaux sites : intégrer les risques climatiques dans les business plans ;
- **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 priorité les sites les plus stratégiques tels que les sites industriels et les principaux entrepôts.

Pour les actifs logistiques et industriels, le respect de la politique et des mesures d'adaptation est notamment vérifié lors des visites de prévention effectuées par l'assureur immobilier du Groupe ainsi que lors des audits de sites effectués par les équipes sûreté de Kering.

#### Approvisionnement en matières premières et processus opérationnels

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 processus opérationnels 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 sont alignés avec 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 réalisé 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 pour les actifs les plus significatifs et les plus exposés vont être mis en place.

Les principales actions réalisées en 2025 sont :

- Analyse d'exposition et de vulnérabilité des actifs :
  - l'analyse des actifs du Groupe et des Maisons a été mise à jour sur la base de leur coordonnées GPS et des principaux aléas climatiques (inondations, cyclones, incendies…),
  - élaboration d'un reporting dynamique indiquant notamment le potentiel impact financier des risques climatiques par site et au niveau du Groupe pour mieux identifier les plans d'actions prioritaires ;
- Intégration du risque climatique dans des processus Groupe existants tels que :
  - l'évaluation des risques du Groupe (ERM),
  - les audits annuels de sites (équipes sûreté et assurance),
  - les business plan pour les ouvertures de nouveaux sites,
  - la couverture assurantielle ;
- Élargissement de l'analyse aux fournisseurs stratégiques du Groupe avec un premier pilote démarré en 2025 pour renforcer la résilience de la chaîne de valeur de Kering pour ses approvisionnements stratégiques ;
- Élaboration d'un plan d'audit dédié aux risques climatiques afin de sécuriser les sites logistiques majeurs pour assurer la continuité des opérations dans les principales régions du monde dans lesquelles Kering opère.

Enfin, en 2026, Kering prévoit la mise en place d'une solution SaaS dédiée pour piloter les risques climatiques et suivre les investissements dédiés aux actions d'adaptation.

#### Approvisionnement en matières premières et processus opérationnels

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 et indicateurs de performance

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.

En 2025, Kering a renforcé la gouvernance Groupe pour couvrir les risques physiques des actifs du Groupe (voir section 2.1.5.1), atteignant ainsi l'objectif correspondant qu'il s'était fixé dans ses États de durabilité 2024 et progressant sur ses objectifs complémentaires grâce aux actions décrites dans la section précédente :

| Intitulé | 100 % des sites considérés comme étan très exposés à des aléas climatiques doivent être couverts par des plans adaptés | Intégrer le risque climatique dans les business plans d'ouverture de sites stratégiques (*flagships*, sites industriels…) | Organiser des audits dédiés aux risques climatiques sur les sites stratégiques et identifier les plans d'actions nécessaires pour réduire l'impact des événements climatiques extrêmes |
|---|---|---|---|
| **Périmètre** | Kering et ses Maisons | | |
| **Année et valeur de base** | 2024 | 2024 | 2025 |
| **Année cible** | 2030 | 2030 | 2030 |
| **Méthodologies et hypothèses clés** | Analyse des risques climat et nature (cf. section 2.1.2). | | |
| **Suivi** | Outil interne | | |
| **Performance 2025** | Sites logistiques | Finalisé pour les *flagships* | Sites Logistiques |
| **Performance 2024** | n.a. | n.a. | n.a. |

Pour les plans d'adaptation et les audits climatiques, le Groupe s'est concentré en 2025 sur les principaux sites logistiques et a intégré le risque climatique dans les *business plans* d'ouverture de *flagships*.

### 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 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 inclues 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 d'émissions verrouillées dans ses activités.

En 2025, 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 2025 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 mise à jour du périmètre des actifs loués en aval (scope 3.13), suite à la vente des actifs The Mall – San Remo et Leccio Outlet par Kering au 1er janvier 2025.

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. L'impact des campagnes médias et marketing a fait l'objet d'un examen méthodologique en 2025. Il a été estimé en utilisant des ratios fondés à partir de données primaires, en cohérence avec la méthodologie appliquée en 2024. 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 *($tCO_2e$)*

| | 2025 | 2024 | 2023 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Scope 1** | **31 534** | **31 052** | **31 622** | **+2 %** |
| **Scope 2** | | | | |
| Scope 2 – *location-based* [1] | 115 225 | 131 097 | 115 375 | -12 % |
| Scope 2 – *market-based* | 10 268 | 12 428 | 12 729 | -17 % |
| **Scope 3** | | | | |
| 1- Biens et services achetés | 1 349 455 | 1 500 905 | 1 786 165 | -10 % |
| 2- Biens d'investissement | 170 717 | 272 051 | 339 328 | -37 % |
| 3- Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) | 54 527 | 61 950 | 55 848 | -12 % |
| 4- Transport et distribution en amont | 116 851 | 144 915 | 181 841 | -19 % |
| 5- Déchets produits lors de l'exploitation | 2 754 | 3 680 | 3 942 | -25 % |
| 6- Voyages d'affaires | 15 026 | 22 111 | 21 667 | -32 % |
| 7- Déplacements domicile-travail des salariés | 34 523 | 36 643 | 40 078 | -6 % |
| 8- Actifs loués en amont | n.a. | n.a. | n.a. | |
| 9- Acheminement en aval | 23 398 | 27 375 | 21 241 | -15 % |
| 10- Transformation des produits vendus | n.a. | n.a. | n.a. | |
| 11- Utilisation des produits vendus | 10 859 | 9 294 | 12 395 | +17 % |
| 12- Fin de vie des produits vendus | 10 180 | 8 926 | 15 909 | +14 % |
| 13- Actifs loués en aval | – | 1 409 | 1 391 | -100 % |
| 14- Franchises | 27 095 | 23 998 | 24 456 | +13 % |
| 15- Investissements | 3 658 | 3 171 | 4 057 | +15 % |
| **TOTAL SCOPE 3** | **1 819 043** | **2 116 428** | **2 508 318** | **-14 %** |
| Pourcentage des émissions calculées à l'aide de données primaires obtenues auprès des fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur | 63 % | 71 % | 72 % | |
| **ÉMISSIONS TOTALES DE GES (*LOCATION-BASED*)** | **1 965 802** | **2 278 577** | **2 655 315** | **-14 %** |
| **ÉMISSIONS TOTALES DE GES (*MARKET-BASED*)** | **1 860 845** | **2 159 908** | **2 552 669** | **-14 %** |

[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 200 %.

Les principales variations sont indiquées en section 2.1.4.3.

Le Groupe n'a pas identifié d'émissions biogéniques sur l'exercice 2025.

### Intensité *($tCO_2e$/M€ de chiffre d'affaires)*

| | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Émissions totales de GES (*location-based*) par chiffre d'affaires net ($tCO_2e$/M€) | 133 | 133 | 136 |
| Émissions totales de GES (*market-based*) par chiffre d'affaires net ($tCO_2e$/M€) | 126 | 126 | 131 |

## 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.

**Consommations énergétiques des opérations directes du Groupe** *(en MWh)*

| | 2025 | 2024 | 2023 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Consommation totale d'énergie produite à partir de sources renouvelables** | **315 192** | **327 468** | **n.a.** | **-4 %** |
| Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) | 85 | 62 | n.a. | +37 % |
| Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables | 300 113 | 313 169 | n.a. | -4 % |
| Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite | 14 994 | 14 237 | n.a. | +5 % |
| **Consommation totale d'énergie fossile** | **99 269** | **105 181** | **n.a.** | **-6 %** |
| Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon | – | – | n.a. | |
| Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers | 513 | 1 007 | n.a. | -49 % |
| Consommation de combustible provenant du gaz naturel | 80 223 | 84 594 | n.a. | -5 % |
| Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles | – | – | n.a. | |
| Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles | 18 533 | 19 580 | n.a. | -5 % |
| **Consommation totale d'énergie produite à partir de sources nucléaires** | **2 540** | **2 435** | **n.a.** | **+4 %** |
| **TOTAL CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES** | **417 001** | **435 084** | **n.a.** | **-4 %** |
| Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie | 75 % | 75 % | n.a. | |
| Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie | 24 % | 24 % | n.a. | |
| Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie | 1 % | 1 % | n.a. | |
| **TOTAL CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PÉRIMÈTRE CONSTANT** | **358 271** | **361 536** | **n.a.** | **-1 %** |

**Production énergétique des opérations directes du Groupe** *(en MWh)*

| | 2025 | 2024 | 2023 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| Énergie d'origine renouvelable | 23 580 | 19 771 | 19 325 | +19 % |
| Énergie d'origine non-renouvelable | – | – | – | |
| **TOTAL PRODUCTION D'ÉNERGIE** | **23 580** | **19 771** | **19 325** | **+19 %** |

En 2025, la diminution de la consommation d'énergie s'explique principalement par des variations de périmètres. À périmètre constant (c'est-à-dire considérant uniquement les sites ouverts au cours des 3 dernières années consécutives), la consommation d'énergie est stable entre 2024 et 2025.

L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe, représentant 79 % des consommations, dont 95 % est d'origine renouvelable.

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 52 % de la consommation totale d'énergie du Groupe en 2025.

### 2.1.8 Évolution de la stratégie de compensation volontaire des émissions carbone

Dans le cadre de la stratégie « *Net Zero* »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 depuis 2024 le financement de ces actions plutôt que l'achat de crédits carbone visant la compensation de son empreinte globale.

En 2025, Kering a recours à l'achat de crédits carbone lui permettant de compenser volontairement au titre de l'année 2024 près de 43 480 $tCO_2e$, soit l'équivalent de ses émissions des scopes 1 et 2, au travers de projets fondés sur la nature (60 % d'évitement et 40 % de séquestration). Pour les projets fondés sur la nature, la séquestration (*removals*) est assurée grâce au pâturage rotationnel (*rotational grazing*) et la semée de végétation native, aidant à limiter la désertification et ainsi, assurer la séquestration en évitant la conversion de terres. Tous ces projets sont certifiés Verra CCB (Climat, Communauté, Biodiversité), une certification qui confirme la vérification des co-bénéfices du projet pour la biodiversité, le climat, et les communautés locales. Au-delà des audits, les entités avec qui travaille Kering échangent régulièrement avec les acteurs locaux afin d'assurer la bonne conduite des projets selon CCB.

Dans le cadre de sa stratégie de compensation volontaire, Kering et L'Occitane ont crée 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 (*avoidance*). Ces projets participent à l'atteinte de l'objectif du Groupe de zéro émissions nettes et portent des co-bénéfices nature et sociaux qui sont développés dans la section 2.4.3.

À fin 2025, huit projets sont actifs (deux projets d'évitement, cinq projets de séquestration et un projet mixte).

### 2.1.9 Mécanisme de prix interne du carbone

Depuis 2012, Kering mesure et quantifie ses impacts environnementaux sur l'ensemble de sa chaîne de valeur à travers son Compte de résultat environnemental (EP&L, *Environnemental Profit & Loss account*, cf. 2. Information Environnementale).

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 $CO_2$ équivalent. Opérationnellement, cette donnée monétisée a notamment permis à Kering et ses Maisons d'évaluer l'impact des matières utilisées pour la confection de leurs produits et d'influencer les choix vers des matières à moindre impact.

Par ailleurs, dans le cadre de son plan de transition, Kering a mis en place une contribution carbone déterminée en fonction de la part de chacune des Maisons dans les émissions totales de GES du Groupe.

Cette contribution permet de financer les actions de décarbonation dans la chaîne de valeur de Kering (opérations du Groupe et fournisseurs). En complément, Kering utilise un prix interne du carbone de 100€/$tCO_2e$ (*shadow price*) utilisé pour arbitrer certains projets d'investissements (Capex) des Maisons du Groupe couvrant les scopes 1 et 2.

Ce prix a été évalué en fonction des besoins d'investissements estimés pour atteindre les objectifs définis en paragraphe 2.1.3 Plan de transition et en cohérence avec le prix du carbone utilisé dans le cadre des systèmes d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne – SEQE – (aux alentours de 80€ fin 2025 et estimé à environ 120€ d'ici 2030).

# 2.2 E2 – Contrôler et réduire la pollution

Du fait de l'utilisation de produits chimiques dans la production des articles des Maisons du Groupe, 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. Les microplastiques et microfibres proviennent quant à eux de fibres synthétiques et naturelles et peuvent être libérés à différents stades de la chaîne de valeur. Leurs impacts sur la santé et l'environnement sont encore mal quantifiés, mais constituent une préoccupation croissante pour l'industrie. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **pollution de l'eau et substances préoccupantes**
- **pollution liée aux microplastiques & microfibres**

3 I R O — 2- 1

Kering s'est fixé pour objectif d'éliminer tous les produits chimiques dangereux de ses produits et processus de production de ses maisons, notamment en établissant une politique de sortie progressive des tannins à fort impact sur l'environnement. En ce qui concerne les microfibres, Kering est convaincu que la meilleure solution consiste à prévenir les fuites dès que possible dans le cycle de vie du produit. Ces exigences sont déployées au niveau des fournisseurs qui doivent mettre en œuvre un système de gestion des produits chimiques et des mesures d'atténuation visant à réduire les fuites de microfibres lors des phases de fabrication.

### Documents clés

- → MRSL (incl. ZDHC v3.1)
- → PRSL (Rev. 11.1)
- → *Kering Standards*
- → Stratégie Eau
- → *Sustainability principles*

## Actions

### Pollution de l'eau

- membre signataire du *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Program* (ZDHC) : programmes *Brand to Zero - Champion Brand & Supplier to Zero* (niveau 2 ciblé) ;
- pré-traitement & stations dédiées dans les tanneries ;
- évaluation des fournisseurs stratégiques, formations, tests sur les eaux usées ;
- renforcement de l'usage de cuir tanné avec agents tannins à faible impact (sans chrome, métaux lourds, glutaraldéhyde) ;
- élaboration de directives sectorielles avec l'initiative *Corporate Water Leaders*.

### Microplastiques & microfibres

- approche collaborative via *The Microfibre Consortium* (tests de libération, formation) ;
- programmes de recherche et solutions techniques : pilotes fournisseurs pour tester des systèmes de filtration (fibres synthétiques et naturelles) ;
- réduction de l'utilisation de matières synthétiques et intégration progressive de nouveaux matériaux alternatifs pour réduire la fuite.

## Chiffres clés

**Tannage sans chrome et sans métaux**

**29 %**

Part du tannage sans chrome et sans métaux dans la maroquinerie en 2025

**PVC**

**0 %**

En 2025, dans les produits, emballages et outils visuels

**Contrats fournisseurs incluant la mise en place d'un système de gestion des produits chimiques**

**95 %**

Objectif 2025 : 100 %

## 2.2.1 Politiques de lutte contre la pollution

### 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 dernière version à date, la MRSL V.3.0, comprend 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 ;
- la *Product Restricted Substances List* (PRSL) cf. section 3.4.3.1, qui consolide l'ensemble des exigences chimiques et de sécurité que les produits finis, y compris les emballages, doivent respecter. Son objectif est de garantir que les produits sont sûrs pour les consommateurs et conformes aux réglementations les plus strictes dans le monde. La dernière révision (Rev.11) a été publiée fin 2025 et est devenue applicable dès janvier 2026, avec une mise à jour (Rev. 11.1) en février 2026. Elle introduit des mises à jour majeures portant sur l'interdiction de l'utilisation de PFAs dans les produits finis de Kering, allant au-delà des réglementations. Les mises à jour régulières du document sont guidées par une veille scientifique continue et par l'innovation.

Depuis 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.

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.

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*.

Enfin, Kering a engagé une coopération avec d'autres acteurs du secteur ainsi qu'un groupe technique d'experts afin de développer un système plus durable pour la gestion des produits chimiques utilisés dans la fabrication des accessoires métalliques via des procédés de galvanisation et de revêtement. Ce travail vise à établir une liste de substances devant être limitées lors de la production ainsi que dans les rejets d'eau et de déchets.

### 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 :

- Stratégie Eau (cf. section 2.3.2), via le pilier « *Water-Positive Stewardship* », vise à renforcer la gestion responsable de l'eau dans les opérations directes de Kering et à collaborer avec des fournisseurs stratégiques pour promouvoir l'efficacité hydrique et améliorer la qualité et la disponibilité de la ressource. L'un des axes clés pour les fournisseurs stratégiques d'ici 2030 consiste à encourager des innovations industrielles « water-positive », avec des premières étapes de déploiement pour les solutions prometteuses, notamment afin de réduire ou éviter le rejet de microfibres dans les cours d'eau ;
- *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale), en particulier le chapitre « Guide relatif à la circularité », qui préconisent 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 dispose 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.

#### 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 2025, Kering a maintenu le meilleur niveau de performance en matière de gestion des produits chimiques et a été évalué comme « *Champion Brand* » pour la deuxième année consécutive ;
- ZDHC *Supplier to Zero* : Kering a continué en 2025 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, soutien dans la rédaction de procédures 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 engagé plus de 600 fournisseurs en 2025 (représentant 76 % 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 :

- 75 % (en valeur) des fournisseurs 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).

En complément, 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 2024-2025, 196 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 82 % des achats des matières premières (cuir et tissus) et 75 % 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 pour identifier les non-conformités et contaminations potentielles et d'en analyser les causes 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*. Par ailleurs, concernant le bassin de l'Arno, une zone particulièrement stratégique pour le Groupe, une analyse spécifique plus approfondie a été réalisée en s'appuyant sur les cartes de Munich RE sur les risques naturels.

Sur la base de ces évaluations, 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 2025, 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 qui ont participé à ces événements. Le Groupe organise également des formations spécifiques pour certaines Maisons afin de les sensibiliser à la conformité chimique, tant pour les produits que pour les procédés.

**3.** Collaborations externes et innovation

Kering agit pour une meilleure gestion de l'eau dans l'industrie en proposant de nouveaux modèles d'efficacité et de recyclage de l'eau, en investissant dans des procédés innovants de teinture et de tannage, et en éliminant l'utilisation de substances nocives telles que le chrome et les métaux lourds. Depuis 2024, Kering collabore au sein du *Corporate Water Leaders* (CWL) pour définir des lignes directrices en matière de gestion de l'eau, englobant la consommation, la pollution et les risques, pour les marques et leurs chaînes d'approvisionnement. En 2025, un projet pilote avec des fournisseurs stratégiques a permis de tester ces lignes directrices, qui ont été publiées début 2026. Le Groupe participe également à des projets collaboratifs de traitement des eaux usées dans les districts de tannage.

#### Tannage sans chrome/métaux

En 2016, Kering s'est fixé une cible ambitieuse : éliminer le chrome et les métaux des processus de tannage d'ici 2025, compte tenu de l'impact négatif potentiel du chrome en particulier sur la santé humaine et l'environnement. Cette ambition a permis des avancées significatives : la part de cuirs (bovin et ovin) tannés sans chrome ni métaux dans les collections des Maisons du Groupe est passée de 5 % à 28 % entre 2016 et 2025. Mais cette transformation des pratiques se heurte à des résistances structurelles dans une industrie historiquement organisée autour de l'usage du chrome.

Fort de ces progrès, des enseignements tirés et des difficultés rencontrées, Kering a lancé en 2025 un nouveau plan stratégique à horizon 2030, fondé sur trois leviers : intensifier la R&D, renforcer la collaboration sectorielle et accélérer l'adoption d'agents tannins à faible impact. Cette étape marque la détermination du Groupe à transformer durablement la filière cuir vers des pratiques plus responsables.

Dans cette optique, le Groupe met en place des initiatives afin de remplacer l'usage du chrome et des métaux lourds, à l'instar de Balenciaga qui a notamment utilisé un cuir tanné à base de tannage Oleum pour une gamme de chaussures. Ce produit de tannage exempt de métaux est un sous-produit de la production d'huile d'olive provenant d'Italie.

### 2.2.2.2 Actions pour lutter contre la pollution causée par les microplastiques et les microfibres

Kering s'est associé dès 2019 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 fibres sur les textiles utilisés par les Maisons en utilisant la méthodologie de test développée par TMC. En réalisant ces tests avec son laboratoire interne (cf. section 3.4.3.2), Kering vise à acquérir des connaissances sur la libération des microfibres sur les textiles les plus utilisés par ses Maisons. Par ailleurs, les tests alimentent le *Microfiber Data Portal*, l'outil du TMC qui permet de renforcer la recherche sur les causes de la fragmentation des fibres et qui facilite à la fois l'analyse des données et la diffusion des enseignements au sein de l'industrie.

De plus, Kering a participé financièrement à plusieurs projets :

- l'organisation du premier atelier des signataires du TMC (*TMC Signatory Workshop Event*) réunissant l'ensemble des signataires TMC (plus de 100 parties prenantes) en octobre 2025, afin de renforcer les liens au sein de la communauté et co-construire la feuille de route *Microfibre 2030* ;
- 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 sa chaîne d'approvisionnement, et diffuser les meilleures pratiques. Cette formation est accessible sur la plateforme ZDHC. Kering a acquis plusieurs centaines d'accès à ces modules de formation sur la plateforme ZDHC à la fin de l'année 2025, afin de les mettre gratuitement à disposition de ses fournisseurs textiles stratégiques et ainsi renforcer la sensibilisation au sein de ses chaînes d'approvisionnement.

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. Ainsi, en 2020, le Groupe a engagé une collaboration avec un innovateur spécialisé dans les systèmes de filtration des microfibres afin de concevoir et valider deux filtres autonettoyants uniques : l'un destiné aux machines de blanchisserie commerciale et l'autre aux installations industrielles textiles. En 2025, après plusieurs projets pilotes et étapes de validation, cette collaboration a abouti à la production des 15 premiers filtres autonettoyants pour machines de blanchisserie commerciale, chaque filtre pouvant desservir trois machines différentes. Kering a installé ces filtres dans plusieurs sites de production de mailles internes et externes, avec l'objectif de mettre en œuvre des actions concrètes pour réduire la pollution liée à la fragmentation des fibres et de développer, en 2026, le projet pilote le plus vaste et opérationnel dans ce domaine. Ce projet vise à optimiser et définir la performance des filtres en tenant compte des différents lavages, de la charge, des matériaux, de la capacité et usages des machines.

## 2.2.3 Cibles et indicateurs de performance

### 2.2.3.1 Cibles

Dans le cadre de son plan stratégique à horizon 2030 Kering s'engage à n'utiliser que du cuir à faible impact, correspondant à du cuir tanné sans chrome, sans métaux lourds et sans glutaraldéhyde.

| 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 (bovin et ovin) 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 2025** | 95 % [1] | 32 % | 100 % | 89 % | 28 % au total et 29 % pour la maroquinerie | – % |
| **Performance 2024** | 94 % [1] | 17 % | 74 % | 72 % | 42 % au total et 46 % pour la maroquinerie | – % |

[1] Représentant 98 % des volumes d'achats.

En 2025, 95 % des contrats fournisseurs incluent la mise en place d'un système de gestion des produits chimiques. Les 5 % restants correspondent aux fournisseurs dont les contrats sont en cours de renouvellement.

L'évolution du processus d'accès au niveau 2 du programme *ZDHC Supplier to Zero* a entraîné un ajustement des modalités d'évaluation, tandis que le Groupe poursuit activement l'accompagnement de ses fournisseurs dans la montée en compétence sur la gestion des produits chimiques (32 % en 2025 contre 17 % en 2024, pour une cible de 100 %).

Enfin, la nécessité de sensibiliser les fournisseurs aux bénéfices de réaliser des analyses supplémentaires des eaux usées, au-delà des exigences réglementaires explique la performance 2025 de la cible rattachée.

## 2.2.3.2 Indicateurs de performance

### Polluants émis (tonnes)

| | 2025 | 2024 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|
| Chlorides (Cl) | 366 | 398 | -8 % |
| Sulfates (SO4) | 177 | 173 | +2 % |
| Carbone organique | 2 | 4 | -50 % |
| Azote (N) | 5 | 3 | +67 % |
| Autres [1] | – | 0,1 | -5 % |
| **TOTAL POLLUANTS ÉMIS** | **550** | **578** | **-5 %** |

[1] Le Groupe suit également les quantités de polluants suivants : phosphore, chrome, et zinc.

Les informations relatives aux polluants sont établies sur la base des quantités de substances rejetées après traitement. Les données proviennent directement des rapports opérationnels de la station d'épuration du site, qu'elle soit internalisée ou externalisée.

### Substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes

Les activités de production au sein des tanneries de Kering nécessitent l'utilisation de produits chimiques à plusieurs étapes du processus de fabrication. L'ensemble des tanneries est tenu de mettre en place un système de gestion des produits chimiques, incluant le maintien d'un inventaire des substances régulièrement mis à jour. Cette liste doit recenser tous les produits chimiques utilisés et stockés sur le site, et préciser, le cas échéant, la présence de substances extrêmement préoccupantes dans les formulations (en anglais Substances of Very High Concern, SVHC).

La surveillance et la manipulation appropriée des produits chimiques sont garanties par une politique dédiée et par des procédures opérationnelles appliquées dans les tanneries. Par ailleurs, un processus d'amélioration continue est instauré afin de progressivement éliminer certaines substances (cf. section 2.2.1 et 2.2.2).

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.

| | 2025 |
|---|---|
| Quantité totale de SVHC générée ou utilisée pendant la production ou achetée (kilogrammes) | 4 649 |

Kering a calculé la quantité totale de SVHC en prenant en compte les quantités de l'ensemble des produits chimiques achetés par les tanneries du Groupe en 2025. Chaque produit dispose d'une fiche de données de sécurité (*Safety Data Sheet* – SDS) précisant la nature et la quantité potentielle de SVHC, exprimée sous forme de plage de pourcentage. Kering a estimé la quantité totale de SVHC en analysant ces fiches ainsi que les volumes de produits achetés sur l'année, en appliquant le pourcentage maximal de SVHC indiqué dans chaque SDS.

# 2.3 E3 – Utiliser de manière raisonnée la ressource en eau

Pour Kering, la raréfaction de la ressource en eau impose un changement de paradigme : il ne s'agit plus seulement de réduire l'utilisation de cette ressource, mais également de contribuer à restaurer les cycles hydrologiques et les écosystèmes pour un impact positif. Cette approche est fondée sur des critères scientifiques dans une perspective globale, afin de minimiser les risques liés à l'eau et ce, tout au long de sa chaîne de valeur. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **rareté de l'eau** — 2 I R O — 1- 1

À travers sa Stratégie Eau, Kering s'engage à adopter une approche positive dans le domaine de l'eau : réduire sa consommation, minimiser les risques tout au long de sa chaîne de valeur et engager une action collective aux côtés des parties prenantes de ses dix bassins versants prioritaires. L'objectif est d'améliorer la qualité, la quantité et l'accessibilité de l'eau, et d'agir sur les risques liés à l'eau (inondations, sécheresse) pour mieux s'adapter au changement climatique et gagner en résilience dans ces régions.
À ce titre, le Groupe vise :

- à horizon 2030 : la mise en œuvre des programmes « *Water-Positive Stewardship* » et « *Water-Positive Raw Materials* » ;
- d'ici à 2035 : le déploiement de « *Water Resilience Labs* » dans les dix bassins stratégiques du Groupe ;
- d'ici à 2050 : un impact positif net de manière globale.

### Documents clés

- → Stratégie Eau
- → *Kering Standards*
- → Stratégie Biodiversité
- → *Sustainability principles*

## Actions

### Rareté de l'eau

- opérations directes : réduction des prélèvements et optimisation des consommations : recyclage/eaux grises, circuits fermés, certifications LEED (cahier de charges eau) ;
- approvisionnement en matériaux recyclés, certifiés, biologiques ou issus de l'agriculture régénératrice, permettant de réduire l'impact sur la disponibilité et la qualité de la ressource en eau ;
- fournisseurs : cartographie risques hydriques (WRI/WWF/SBTN), audits et adoption de procédés moins intensifs en eau (osmose inverse, teinture efficace), soutien du MIL à des start-ups ;
- écosystèmes : projets de protection et de régénération (Fonds régénératif), *Water Resilience Labs* dans les bassins prioritaires.

## Chiffres clés

**Prélèvements d'eau**

**-20 %**

Tanneries du Groupe en 2025 vs. 2022

***Pioneering Water Positive in Luxury***

Première Stratégie Eau de Kering

***Water Resilience Labs***

Lancement en 2025 en Italie (Bassin de l'Arno, Toscane) et Afrique du Sud

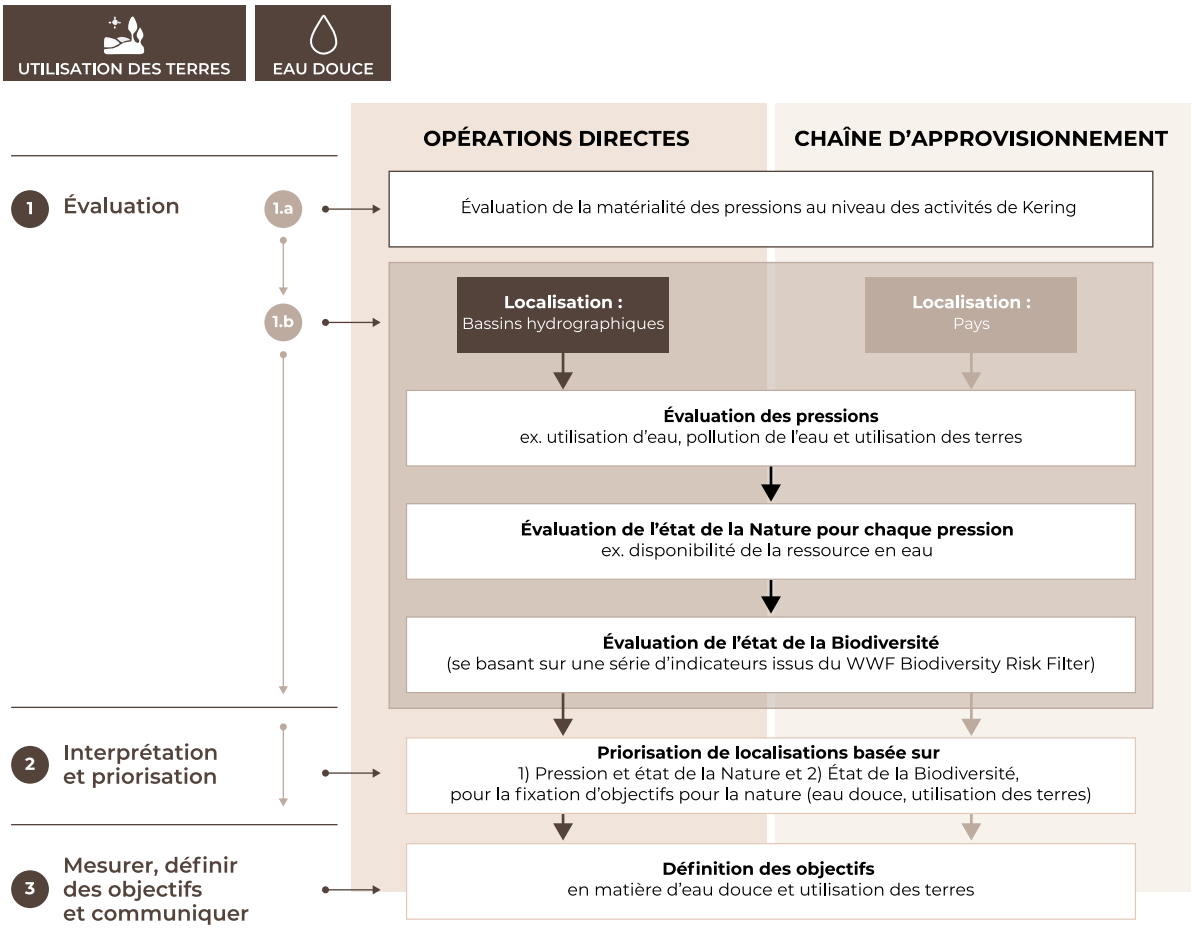
### 2.3.1 Impacts, risques et opportunités relatifs à la gestion de l'eau

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, notamment, 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 (Science Based Targets Network, voir infographie ci-dessous). Cette mise à jour se base sur l'outil SBTN Unified State of Nature Water Layers, fondé sur les bases de données Aqueduct du World Resources Institute et le WWF Risk Filter. Ces outils ont permis d'identifier 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

En 2025, Kering a publié sa Stratégie Eau « *Pioneering Water-Positive in Luxury* » en reconnaissance des enjeux liés à l'eau, déterminés lors de l'analyse de double matérialité et de la participation de Kering au pilote SBTN. Ce pilote a permis la validation par SBTN de cibles liées à l'eau douce en 2024, 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 les terres.

À travers cette stratégie, qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur et qui inclue l'ensemble des parties prenantes et des communautés locales, le Groupe s'engage à devenir « *Net Water Positive* » d'ici 2050. 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). Cette stratégie a été construite en suivant la hiérarchie « éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer », et se décline en trois piliers clés :

**1. Éviter et réduire : gestion de l'eau dans les procédés industriels – *Water-Positive Stewardship Program***

Objectif : renforcer la gestion responsable de l'eau dans les opérations directes de Kering et collaborer avec ses fournisseurs stratégiques afin de promouvoir l'efficacité hydrique et d'améliorer la qualité et la disponibilité de la ressource.

**a. 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 Guidelines for Buildings & Sites* promeuvent les meilleures pratiques à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité tel que le recyclage de l'eau.

Kering s'engage également à réduire les risques liés à la qualité de l'eau dans ses opérations et à l'échelle de l'industrie (cf. section 2.2). En 2025, Kering a rejoint l'*Alliance for Water Stewardship* (AWS) afin de s'aligner sur les meilleures pratiques internationales et structurer sa démarche de gestion responsable de l'eau au sein de ses opérations.

**b. 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*, 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 Program*. 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 développe l'accompagnement de ses fournisseurs sur quatre piliers : collecte de données et cartographie des risques climatiques, partage et intégration des meilleurs 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.

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. Régénérer : gestion de l'eau en matière d'approvisionnement – *Water-Positive Raw Materials***

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 régénératrice (permettant une meilleure rétention de l'eau dans les sols), 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.

En termes de mesure, le Groupe dispose de l'outil EP&L qui utilise des facteurs d'impacts liés à l'eau (eutrophication, écotoxicité en eau douce, etc.) et à l'usage des terres.

**3. Transformer : gestion de l'eau à échelle écosystémique et implication des communautés locales – *Water Resilience Labs***

Kering prend en compte les liens essentiels entre la société, l'eau douce, les océans, la terre et le climat. Avec une approche « nexus » (selon la définition de l'IPBES, intégrant les interactions entre le climat, l'eau, la biodiversité et les activités humaines), Kering engage une collaboration avec des acteurs locaux spécialisés dans les écosystèmes naturels et humains ainsi que dans l'engagement des parties prenantes. L'objectif est d'identifier les défis communs aux différents secteurs présents sur un même bassin, ainsi qu'aux autorités publiques et aux citoyens. Kering va ainsi lancer d'ici à 2035 des projets de transformation dans ses 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 et maritimes à proximité. Les bénéfices seront mesurés par des outils tels que le *Volumetric Water Benefit Accounting* (VWBA). La consultation des populations affectées fera partie des plans d'actions pour viser des impacts positifs sur le bassin (voir section 3.3.3.2).

La Stratégie Eau du Groupe est soutenue au plus haut niveau par le Conseil d'administration et le Comité exécutif, ce qui s'est traduit en 2025 par l'engagement du Groupe dans le *CEO Water Mandate*. La coordination des plans d'actions et la mesure des progrès sont en cours de structuration via un comité opérationnel transverse sur la Stratégie Eau.

### 2.3.3 Actions pour préserver la ressource en eau

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. Le premier bassin pour lequel Kering a entamé ses actions est le bassin de l'Arno (Toscane, Italie), situé dans une zone de stress hydrique.

Outre les actions de préservation, Kering met également en place des actions pour protéger la qualité de l'eau (cf. section 2.2.2).

#### Opérations directes

Kering et ses Maisons visent tout d'abord à réduire 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 d'optimiser et réduire la consommation d'eau pour les sites du Groupe. La mise à jour des *Kering Guidelines for Buildings & Sites* 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). Toutes les Maisons de prêt-à-porter ont pris des mesures de réduction de leur consommation d'eau telles que la réutilisation de l'eau de pluie (Bottega Veneta, Saint Laurent) et des réducteurs de débit d'eau (Gucci, Saint Laurent). De son côté, Pomellato a remplacé les systèmes de chauffage et de refroidissement à eau de ses boutiques par des systèmes à air, réduisant ainsi drastiquement la consommation d'eau ;
- extension des certifications LEED dans les 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, récupération des eaux de pluie, recyclage des eaux grises, suivi et 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 : 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 par rapport au système précédent.

#### Accompagnement des fournisseurs

La Stratégie Eau de Kering s'appuie sur de nombreux programmes déjà en place, qui contribuent à améliorer l'empreinte hydrique de ses fournisseurs stratégiques. Dans le cadre de son *Water-Positive Stewardship Program*, 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.

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) apporte son soutien et ses conseils à des strat-up dans les domaines suivants afin de les aider à développer et à faire évoluer leur activité :

- une nouvelle catégorie de solutions bio-ingénierées qui, grâce à des procédés de fermentation, crée des matériaux à base de protéines, permettant une réduction drastique de l'impact environnemental et de la consommation de ressources par rapport aux matériaux traditionnels ;
- en termes d'alternatives au coton conventionnel, Kering poursuit ses recherches et ses expérimentations sur des matériaux à faible impact similaires au coton, tels que le chanvre « cotonisé » traité par nanopulsation, dont la production nécessite une faible utilisation de ressources naturelles. Par ailleurs, Kering continue de soutenir une production hydroponique de coton de haute qualité en Europe, cultivé dans des conditions proches de celles d'une serre (dans des zones où les sols sont fortement dégradés ou artificialisés), ce qui permet de réduire drastiquement l'empreinte au sol, l'utilisation d'eau ainsi que l'usage de pesticides chimiques et d'engrais synthétiques. La première production de coton hydroponique à fibres longues et de haute qualité a été livrée ;
- un procédé de recyclage fibre-à-fibre sans produits chimiques, destiné à des matériaux avancés et de haute qualité, avec une traçabilité transparente des intrants et des chaînes d'approvisionnement ;
- une collaboration avec Balenciaga afin de mesurer l'impact de différents styles de denim en réalisant des analyses de cycle de vie, avec un focus particulier sur la consommation d'eau de telles matières ;
- efforts de R&D concernant les textiles pour contribuer à leur passage à l'échelle (cf. section 2.5.1.2).

De manière à faciliter l'adoption de bonnes pratiques chez les fournisseurs, les programmes *Clean by Design* et *Carbon Target Setting* (cf. 2. Information Environnementale) prévoient des recommandations dédiées aux principales mesures de réduction de la consommation d'eau (récupération et réutilisation de l'eau de refroidissement propre et des eaux usées, systèmes de recyclage de l'eau, 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.).

### Approvisionnement, écosystèmes et communautés locales

Toutes les Maisons de prêt-à-porter accroissent progressivement 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 (cf. sections 2.4.3 et 2.4.4).

En particulier, le soutien de Kering à la transformation des pratiques agricoles se matérialise par :

- son investissement dans des projets du Fonds Régénératif pour la Nature (voir section 2.4.3), qui contribuent à améliorer la condition du cycle de l'eau à échelle locale – l'eau est devenue en 2025 l'un des six piliers du Fonds Régénératif pour la Nature, renforçant le focus sur cette ressource critique et les bienfaits des pratiques régénératives dans sa sauvegarde et restauration ;
- son soutien à d'autres projets dédiés à accompagner la transition des agriculteurs.

Pour ces projets, 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. Les communautés locales sont parties-prenantes de la construction et de la mise en œuvre de l'initiative.

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 développant les *Water Resilience Labs*. En 2025, le premier *Water Resilience Labs* a été lancé dans le bassin de l'Arno en Italie. La première phase consiste en la réalisation d'analyses et de concertations pour établir la feuille de route pour les années à venir et lancer les premières actions dès 2026. Kering a également initié des travaux pour le deuxième *Water Resilience Labs* en Afrique du Sud.

## 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.

| 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** | Outil interne/SBTN target tracker | EP&L | Outil interne/SBTN target tracker |
| **Performance 2025** | +3 % vs. valeur de référence | -20 % vs. 2022 | -27,3 % (1) |
| **Performance 2024** | -2 % vs. valeur de référence | -15 % vs. 2022 | n.a. |

(1) Variation des prélèvements d'eau de l'ensemble des fournisseurs stratégiques actifs dans le bassin de l'Arno en 2023 et en 2024.

La réduction des prélèvements d'eau des tanneries détenues en propre s'explique principalement par le contexte économique de l'année 2025 pour le Groupe. Concernant les prélèvements d'eau des fournisseurs stratégiques dans le bassin de l'Arno, la performance 2025 est établie sur la base des informations collectées en 2025 et 2024 auprès ces fournisseurs, portant sur les prélèvements réalisés respectivement en 2024 et 2023.

Ceux-ci démontrent une réduction de 27,3 %. Kering a initié en 2025 et début 2026 un certain nombre de programmes et d'actions en lien avec sa stratégie Eau et ses engagements SBTN dont les premiers impacts sont attendus en 2026.

### 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)**

| | 2025 | 2024 | 2023 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Eau prélevée** | **787 014** | **870 384** | **897 571** | **-10 %** |
| Eau prélevée périmètre constant | 673 462 | 703 090 | n.a. | -4 % |
| **Eau rejetée** | **738 905** | **794 621** | **n.a.** | **-7 %** |
| **Eau consommée** | **48 109** | **75 763** | **n.a.** | **-37 %** |
| Dont consommation d'eau dans les zones à risque pour l'eau, y compris les zones soumises à un stress hydrique élevé | 29 946 | 54 687 | n.a. | -45 % |
| **Eau recyclée et réutilisée** | **407** | **528** | **n.a.** | **-23 %** |
| **Eau stockée** | **4 204** | **n.a.** | **n.a.** | **n.a.** |
| **Variation du volume d'eau stockée** | **1 191** | **n.a.** | **n.a.** | **n.a.** |

**Intensité de l'eau consommée (m³/M€ de chiffre d'affaires)**

| | 2025 | 2024 | 2023 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| **Intensité de l'eau** | **3** | **4** | **n.a.** | **-25 %** |

En 2025, la diminution des prélèvements d'eau s'explique en partie par des variations de périmètre. À périmètre constant (c'est-à-dire considérant uniquement les sites ouverts consécutivement au cours des 3 dernières années), les prélèvements d'eau ont diminué de 4 % entre 2025 et 2024. Cette évolution s'explique principalement par le contexte économique de l'année 2025 pour le Groupe.

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. 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 sont issues de la nature et proviennent d'exploitations agricoles, de pâturages, de forêts et de mines. Par conséquent, la préservation de la biodiversité et le bon fonctionnement des écosystèmes sont primordiaux pour Kering, garantissant la résilience des ressources naturelles et la durabilité des chaînes d'approvisionnement. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **perte de biodiversité**
- **rareté et qualité des matières premières**

7 I R O — 4- 1+ 2

La Stratégie Biodiversité a pour objectif de réduire les risques associés à la dépendance des activités du Groupe à la biodiversité. Kering a adopté des objectifs fondés sur la science pour la Nature (SBTN) couvrant les sols et les eaux douces, couvrant ses opérations directes ainsi que ses fournisseurs :

- zéro déforestation et zéro conversion des écosystèmes naturels ;
- réduire de 3 % l'empreinte foncière d'ici à 2030 vs 2022 ;
- participer à des initiatives visant à améliorer les conditions écologiques et sociales dans les zones d'approvisionnement d'ici 2030 ;
- restauration et protection des écosystèmes critiques au-delà de la chaîne de valeur.

### Documents clés

→ Stratégie Biodiversité
→ Stratégie Eau
→ Stratégie Climat
→ *Kering Standards*
→ *Sustainability principles*

## Actions

### Biodiversité

- cartographie des risques et opportunités liés au Climat et à la Nature, physiques ou de transition sur toute la chaîne de valeur ;
- déforestation et conversion des écosystèmes: *SBTN Target Tracker* (calendrier par commodité et région), efforts pour améliorer la traçabilité des chaînes d'approvisionnement (CanopyStyle, certifications FSC) ;
- financement de projets de restauration et de protection des écosystèmes, *Kering Precious Metal Fund*.

### Matières premières

- alignement des démarches d'approvisionnement des maisons avec les *Kering Standards* ;
- programme de réservation de matériaux régénératifs et innovants (coton, laine, cachemire, cuir etc.) pour accélérer leur intégration dans les collections des maisons intégrant incitatifs financiers ;
- Fonds Régénératif pour la Nature et projets d'agriculture régénératrice dans les principales chaînes d'approvisionnement (coton, cachemire, laine, cuir) ;
- *Material Innovation Lab* (MIL) : matériauthèque de 8 000+ composants et 600+ fabricants alignés avec les *Kering Standards* ;
- projets de R&D et développement textiles ;
- matériaux alternatifs & projets collaboratifs avec des innovateurs.

## Chiffres clés

**+ 1 Mha**
De terres agricoles en cours de conversion en pratiques régénératrices
Objectif 2025 : 1 Mha

**Alignement**
**86 %**
Des matières premières aux *Kering Standards* en 2025
Objectif 2025 : 100 %

**Traçabilité**
**97 %**
Des matières premières au moins jusqu'au pays d'origine en 2025
Objectif 2025 : 100 %

### 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, notamment 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 Filte*r. 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 ;*
- ses impacts environnementaux pour toute sa 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 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

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, par exemple via ses *Kering Standards* (cf. 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.

Kering a publié une stratégie dédiée à la biodiversité en 2020, mise à jour en 2023, avec l'objectif de réduire les risques associés à la dépendance des activités du Groupe à la biodiversité. 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, 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.

Cette stratégie contribue 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. Elle est structurée autour de la hiérarchie A3RT préconisée par 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 Natur*e, 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.

Enfin, la Stratégie Eau de Kering (voir section 2.3) vient compléter cette stratégie avec des contributions directes à la biodiversité et au bon fonctionnement 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

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 et milieux marins de plusieurs pays en Amérique du sud.

## 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 Standards promeuvent également l'approvisionnement des matières premières issues de l'agriculture régénératrice qui, au-delà de réduire les impacts négatifs, dynamise des solutions fondées sur la nature et enclenche des impacts positifs pour la santé des sols, la biodiversité, les cycles de carbone et les cycles de l'eau.

Il s'agit pour Kering et ses Maisons de diminuer leur 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.

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.

Enfin, Kering encourage la transformation des pratiques agricoles vers des modèles d'agriculture régénératrice, fondés sur les piliers décrits ci-dessous :

### Objectifs

| | |
|---|---|
| Santé des sols | **Augmenter la capacité de séquestration carbone, de filtration de l'eau et la fonctionnalité des sols**<br>*exemples d'indicateurs : Niveau de matière organique du sol ; Productivité du sol ; Taux d'infiltration de l'eau ; Couverture végétale.* |
| Eau | **Améliorer la gestion de l'eau dans les exploitations agricoles pour un bassin versant plus sain**<br>*exemples d'indicateurs : Consommation et prélèvements d'eau ; Recharge des eaux souterraines ; Charge en nutriments et eutrophisation.* |
| Biodiversité | **Protéger, restaurer et améliorer la biodiversité dans les exploitations agricoles**<br>*exemples d'indicateurs : Diversification des cultures ; Mesure de la diversité de la flore ; Présence de pollinisateurs ; Surface agricole plantée avec des arbres ou des plantes indigènes.* |
| Climat | **Contribuer à un climat futur stable et améliorer la capacité d'adaptation des communautés**<br>*exemples d'indicateurs : Émissions de gaz à effet de serre ; Taux de carbone organique au sol (COS) ; Balance carbone.* |
| Niveau de vie des fermiers | **Soutenir et améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs et des communautés locales**<br>*exemples d'indicateurs : Évolution des revenus directs ; Nombre de personnes formées et sensibilisées aux pratiques de régénération ; Niveau de prix des premiums.* |
| Bien-être animal | **Améliorer le bien-être des animaux d'élevage et de la faune sauvage**<br>*exemples d'indicateurs : Nombre d'animaux vaccinés ; Nombre de traitements antiparasitaires administrés ; Normes progressives de bien-être animal ; Plans de santé et plans de nutrition.* |

Les pratiques agricoles alignées avec ces piliers contribuent à la résilience des exploitations agricoles face aux impacts du changement climatique. Chaque projet est construit puis conduit avec les communautés locales, afin d'améliorer la résilience de la production agricole et de l'écosystème autour.

Le Groupe a pour ambition de multiplier par 4 l'usage de matériaux provenant de l'agriculture régénératrice d'ici 2035.

### Peaux précieuses

Assurer un approvisionnement des peaux précieuses aligné avec les *Kering Standards*, 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 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 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).

### 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 Ecosystémiques (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 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).

### Gestion des océans

L'analyse de double matéralité 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, notamment à travers ses *Water Resilience Labs* (cf. section 2.3.3).

## 2.4.3 Actions pour préserver la biodiversité et les 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 établit un calendrier par commodité et région dont l'implémentation sera suivie dans le *SBTN Target Tracker*.

Kering adopte 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. 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.

Kering se prépare activement à l'entrée en vigueur de la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR, *European Union Deforestation Regulation)* et continue à suivre de près les évolutions de la réglementation. Pour le Groupe, cette réglementation s'applique en priorité (en termes de volumes pour ses activités) pour les articles dérivés du bois (notamment pour les emballages) ainsi que les peaux pour le cuir.

Toutes les Maisons ont été formées à la réglementation EUDR, les pays d'approvisionnement à privilégier en conformité avec les *Kering Standards*, ainsi que de privilégier les matériaux recyclés et/ou certifiés.

## Restauration et de protection des écosystèmes

En 2025, Kering a financé la protection de plus de 775 000 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 à la fois des écosystèmes terrestres et maritimes. 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 favorisant le retour de la forêt secondaire et de la biodiversité disparue ; la réappropriation par la faune sauvage de ces espaces est également suivie par des équipes scientifiques locales.

De son côté, DoDo a renouvelé son partenariat avec le WWF Italie et soutient des actions de restauration et de sensibilisation dans des habitats clés du flamant rose. Qeelin a également réitéré son engagement auprès de la WWF en Chine continentale, pour restaurer l'environnement naturel des pandas.

Dans le cadre du lancement de la Stratégie Eau, Kering déploie les *Water Resilience Labs* permettant de restaurer et régénérer les écosystèmes dans les 10 bassins clés pour le Groupe (voir section 2.3.3).

## Approvisionnements et traçabilité des matières premières

Kering accompagne ses Maisons dans l'alignement de leurs démarches d'approvisionnement avec les *Kering Standards*. En 2025, Kering a atteint les taux de traçabilité et d'alignement suivants :

| Matières premières | Taux de traçabilité [1] 2025 | Niveau de traçabilité | Objectifs Kering Standards | Taux d'alignement [2] 2025 |
|---|---|---|---|---|
| **Total – Toutes les matières premières** | **97 %** | | • Traçabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur<br>• Zéro déforestation et conversion d'écosystèmes naturels<br>• Promotion des pratiques d'élevage et d'agriculture régénératrices<br>• Soutien aux communautés et pratiques culturelles locales<br>• Utilisation de matières premières recyclées ou régénérées dès que possible<br>• Respect des listes MRSL et PRSL : pas d'utilisation de substances dangereuses ou potentiellement dangereuses dans le processus de fabrication et dans le produit fini | **86 %** |
| Cuir | 98 % jusqu'au pays d'origine<br><br>88,5 % jusqu'à l'abattoir | Jusqu'au pays d'origine<br><br>Jusqu'à l'abattoir | • Provenance de pays à plus faibles risques environnemental (y.c. déforestation), social, et de bien être animal<br>• Bien-être animal | 85 % |
| Laine | 98 % | Jusqu'au pays d'origine | • Utilisation de 100 % de laine certifiée ou recyclée ou régénérative<br>• Pratiques d'élevage limitant les impacts sur les écosystèmes naturels et les sols<br>• Bien-être animal | 88 % |
| Cachemire | 100 % | Jusqu'au pays d'origine | • Utilisation de 100 % de cachemire certifié ou recyclé ou régénératif<br>• Pratiques d'élevage limitant les impacts sur les écosystèmes naturels et les sols<br>• Bien-être animal | 75 % |
| Soie | 100 % | Jusqu'au pays d'origine | • Utilisation de 100 % de soie certifiée biologique, agriculture régénératrice ou recyclée | 64 % |
| Or | 100 % | En provenance de la plateforme d'achat de Kering ou recyclé | • Utilisation de 100 % d'or certifié RJC CoC, recyclé ou provenant de mines artisanales certifiées Fairmined ou Fairtrade ou validées par Kering | 99,7 % |
| Coton | 97 % | Jusqu'au pays d'origine | • Utilisation de 100 % de coton certifié biologique, agriculture régénératrice ou recyclé | 85 % |
| Papier/ Carton [3] | 94 % | Jusqu'au pays d'origine (matières vierges/mixtes) | • Utilisation de 100 % de papier ou bois recyclé ou certifié FSC | 96 % |

| Matières premières | Taux de traçabilité [1] 2025 | Niveau de traçabilité | Objectifs Kering Standards | Taux d'alignement [2] 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Peaux précieuses | 98 % jusqu'au pays d'origine<br><br>98 % jusqu'à la ferme ou l'abattoir | Jusqu'à la ferme (espèces élevées) ou l'abattoir (espèces prélevées) | • Respect des procédures CITES (conventions internationales pour les espèces en danger, faune et flore)<br>• Aucun approvisionnement d'espèce menacée d'extinction<br>• Approvisionnement auprès de pays et filières certifiés ou approuvés par Kering<br>• Prévenir tout impact pouvant nuire aux populations sauvages et à leurs habitats<br>• Bien-être animal | 93 % |
| Fibres cellulosiques | 77 % | Jusqu'au pays d'origine pour les matières vierges et mixtes | • Utilisation de 100 % de fibres recyclées ou provenant de forêts gérées durablement (FSC, *Forest Stewardship Council*) et sourcées auprès de fournisseurs ayant atteint une note « *Dark Green Shirt* » dans le dernier rapport Hot Button de CanopyPlanet | 83 % |

(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 de déterminer les 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.

Pour limiter la demande en matières vierges et son empreinte globale sur l'eau, les sols et les écosystèmes, Kering avance sur plusieurs modèles en favorisant l'utilisation de matières recyclées et innovantes (cf. 2.5.2) :

- l'augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés ;
- le développement de matériaux alternatifs innovants, sans recours à des matières animales ;
- l'accompagnement des startups vers un niveau de production industriel ;
- l'investigation de nouveaux modèles d'affaires (cf. section 2.5.1.2).

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. Ce soutien passe notamment par le travail avec et l'investissement dans des startups innovantes, et via le MIL, qui 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 (fibres biotech, teinture, impression, etc.). Pour la joaillerie, la *Precious Metal Platform* de Kering permet d'atteindre 99,7 % d'or aligné avec les *Kering Standards* (recyclé et/ou de mines certifiées) en 2025.

De plus, depuis 2021, Kering poursuit son engagement dans le Fonds Régénératif pour la Nature qui accompagne la transition d'agriculteurs vers des pratiques régénératrices dans les quatre chaînes de valeur les plus critiques pour les Maisons : cuir, coton, laine et cachemire. Géré par l'ONG Conservation International, et rejoint par Inditex en 2023, le Fonds soutient désormais 13 projets en transition vers l'agriculture régénératrice dans 8 pays. Ces projets représentent un cumulé de 1,1 million d'hectares en cours de régénération et aident, de manière directe ou indirecte, plus de 105 000 personnes, améliorant ainsi la résilience des agriculteurs face au changement climatique et aux tensions liées à l'eau, et pouvant améliorer l'état de l'eau localement.

Chacun de ces projets dispose d'un cadre de suivi pour évaluer l'impact sur les six piliers cités ci-dessus (cf. section 2.4.2.2).

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 en 2022 un programme d'agriculture régénératrice avec *Chargeur Luxury Fibers* couvrant 115 000 hectares en Uruguay. Il comprend 17 fermes, plus de 170 travailleurs agricoles, leurs familles et les communautés environnantes, générant un impact direct sur 250 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'entreprenariat 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 en 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. En 2025, l'intégration de cette laine a été étendue à d'autres produits de la catégorie « accessoires » ;
- Gucci a progressivement intégré l'utilisation de coton issu de l'agriculture régénératrice et biologique, en collaboration avec son fournisseur Albini. Ce coton biofusion régénératrice est certifié Regenagri® et GOTS (*Global Organic Textile Standard*), sans OGM et cultivé sans engrais chimiques, insecticides ni pesticides ;

- Saint Laurent finance deux projets clés avec des ONG : l'un avec la *Wildlife Conservation Society* (WCS) en Argentine pour la laine depuis 2025, et l'autre avec la *Olive Leaf Foundation* en Afrique du Sud depuis 2022, portant à la fois sur la laine et le cuir de mouton. Ces projets visent à accompagner les agriculteurs locaux dans leur transition vers l'agriculture régénératrice, en utilisant la méthodologie *Ecological Outcome Verification* (EOV) opérée par le *Savory Institute*, une organisation à but non lucratif spécialisée dans la régénération à grande échelle des prairies mondiales grâce à une gestion holistique. Ces pratiques contribuent à réduire la consommation d'eau, limiter l'érosion, améliorer l'infiltration et la rétention d'eau dans les sols, ainsi qu'à favoriser la croissance d'une végétation bénéfique qui conserve l'humidité après les pluies. À terme, elles permettront de recharger les nappes phréatiques, un résultat qui sera suivi dans le cadre de ces projets sur le long terme.

Enfin, Kering a conduit une étude en 2025 afin d'évaluer l'impact de l'agriculture régénératrice pour les matières clés des collections du Groupe, suivant la méthode ACV et complétée par des indicateurs de biodiversité et d'état de la nature. La réduction d'impact négatif est de l'ordre de 10 à 50 % en fonction des matières. En revanche, l'impact positif tel que la séquestration du carbone dans les sols, la rétention de l'eau ou l'amélioration du MSA (*Mean Species Abundance*) est plus significatif.

## Paiement pour services écosystémiques

En 2025, 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.

Dans le même esprit, en 2024, Kering a fait le choix d'investir dans un des projets précurseurs pour des crédits natures, le premier projet à être enregistré par la Commission européenne à cette fin.

## 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 collaborant avec ses fournisseurs et parties prenantes externes et en promouvant l'utilisation de matières plus durables.

Cet engagement se matérialise avec la publication de ses *Kering Standards* et via un engagement dans les collaborations internationales les plus ambitieuses :

**Science Based Target Network Engagement Program**
Membre

**Organic Cotton Accelerator (OCA)**
Membre fondateur

**Textile Exchange**
Membre

**Act4Nature**
Entreprise engagée

**Organisation for Biodiversity Certificates (OBC)**
Membre du Board
Soutien des travaux scientifiques et participation aux groupes de travail, soutien financier

**The Fashion Pact**
Membre fondateur
Membre du pilier Biodiversité

**One Planet for Biodiversity Business (OP2B)**
Membre

**International Platform for Insetting (IPI)**
Membre du Board

**Science Based Target for Nature Initial Validation Group**
Entreprise pilote et première entreprise à avoir validé des cibles pour l'eau douce et la terre

**Watch and Jewellery Initiative 2030 (WJI)**
Membre fondateur et membre du Groupe Préservation des ressources naturelles

**Taskforce on Nature Related Disclosures (TNFD)**
Early Adopter

**Business for Nature**
Supporter

**CanopyStyle Initiative pour les fibres cellulosiques durables**
Membre

**Biodiversity Footprint for Agricultural Transitions (BFAT)**
**Partenaire clé**
Cette initiative vise à mesurer scientifiquement les impacts positifs des pratiques agroécologiques sur la biodiversité afin d'établir un cadre clair et opérationnel pour évaluer, piloter et valoriser les gains positifs au-delà des réductions des impacts négatifs inscrits dans les protocoles existants

### Impacts sociaux des conséquences sur la biodiversité

Les différentes analyses de risques conduites par le Groupe (double matérialité, cartographie des risques climat et nature, SBTN, etc.) ont permis de mettre en relief le lien entre impacts négatifs sur la nature et les communautés et production des matières premières (exploitation des sols), ou encore certaines opérations industrielles (par ex. usage de produits chimiques dans les tanneries et rejets associés – cf. section 2.2). Le Groupe s'engage ainsi dans une démarche de minimisation de ces impacts, en prenant en compte les résultats d'études scientifiques dans ses politiques (par ex. élimination de tous les produits chimiques dangereux de tous les produits & processus de production), en adoptant une approche collective avec ses pairs et fournisseurs stratégiques afin de générer des bénéfices pour le système local et les communautés qui y vivent (y compris la qualité des eaux usées rejetées dans la rivière, les émissions atmosphériques et les émissions de $CO_2$ produites), et en intégrant des populations affectées dans ses projets d'approvisionnement (par exemple le Fonds régénératif pour la nature ou les projets du *Precious Metal Fund*) ou en les consultant (*Water Resilience Labs*). Ainsi, 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 et indicateurs de performance

| Intitulé | 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 |
|---|---|---|---|---|
| **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 | *Kering Standards* | *Kering Standards* |
| **Suivi** | Outil interne de monitoring | Outil interne de monitoring | EP&L | EP&L |
| **Performance 2025** | 779 325 ha | 1 179 956 ha | 86 % | 97 % |
| **Performance 2024** | 500 000 ha | 1 055 000 ha | 83 % | 95 % |

À fin 2025, Kering a contribué à la protection de 779 325 hectares via le *Climate Fund for Nature* et des projets de compensation, sans toutefois atteindre l'objectif d'un million d'hectares protégés, les projets additionnels envisagés n'ayant finalement pas pu être retenus.

En 2016, Kering s'est fixé une cible ambitieuse : atteindre, d'ici 2025, 100 % d'alignement de ses matières premières clés et processus de production aux *Kering Standards*. Le Groupe atteint 86 % en 2025, contre 83 % en 2024. Ce résultat, bien qu'en-deçà de la cible initialement fixée, traduit la progression significative du Groupe sur la dernière décennie, notamment au regard des pratiques de marché. L'ambition portée par cet engagement demeure pleinement active au-delà de 2025, Kering poursuivant ses efforts pour renforcer l'alignement de ses chaînes d'approvisionnement et de ses processus industriels avec ses Standards.

De la même manière, le Groupe a atteint en 2025 un taux de traçabilité de 97 %, les 3 % restants reflètent principalement les réticences rencontrées sur certains marchés. Le Groupe poursuivra ses efforts au-delà de 2025 afin d'atteindre pleinement son objectif initial.

En 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 en cours de définition par SBTN. Les informations relatives aux cibles et leurs méthodologies sont disponibles sur le site SBTN *Target Tracker* :

- pas de déforestation ou 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

Passer à une économie circulaire implique de repenser en profondeur la manière dont sont produites et utilisées les ressources, mais également la façon dont la durée de vie des produits est prolongée. L'approche de Kering en matière de circularité s'articule autour de trois piliers en cohérence avec le cycle de vie des produits : le luxe circulaire, les emballages circulaires et les déchets. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits dans la section 1.2.3.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **luxe circulaire**
- **emballages circulaires**
- **déchets**

6 I R O — 3- 2+ 1

L'Ambition *Coming Full Circle* décrit l'approche de Kering qui s'articule en trois axes :

1. le luxe qui dure : augmenter tant la durabilité intrinsèque (physique) des produits, que leur durabilité extrinsèque (désirabilité et attachement émotionnel) ;
2. l'approvisionnement régénératif et la production propre : gérer les produits chimiques, accroitre le recours aux matières régénératives, recyclées, certifiées, et au recyclage à chaque étape de production ;
3. des processus de production plus efficaces : réduire les déchets, éliminer le plastique à usage unique et garantir les meilleures pratiques.

### Documents clés

- Ambition Circularité
- *Kering Standards*, en particulier *« Guidance for circularity »* et *« Kering Guidelines for Buildings & Sites »*
- *Sustainability principles*

## Actions

### Luxe circulaire

- services après-vente, centres de réparation spécialisés ;
- IA pour l'amélioration des prévisons de vente et l'optimisation de la production et de la distribution ;
- revalorisation des invendus ;
- soutien à l'innovation au sein du Groupe : *Material Innovation Lab* (MIL), *Jewelry Innovation Lab* (JIL), Centre de recherche dédié au cuir ;
- *Kering Generation Awards* (Chine, Japon, Arabie Saoudite, Joaillerie).

### Emballages circulaires

- guide d'éco-conception « 4R » : réduire, réutiliser, recycler, réintégrer ;
- emballages réutilisables dans les sites logistiques.

### Déchets

- directive interne pour la réduction des déchets, projets de réutilisation, *upcycling*, remanufacturage, optimisation de processus de production pour réduire les chutes ;
- plateforme *Maison to Maison* permettant d'échanger les articles non marchants entre maisons ;
- charte interne pour les défilés ;
- certfications LEED des bâtiments, valorisant le recyclage des déchets de construction et d'exploitation.

## Chiffres clés

**Incorporer**

**40 %**

De matériaux recyclés dans les textiles à horizon 2035

**Emballages certifiés et/ou recyclés**

**97 %**

En 2025

**Certifications LEED**

**+ 76**

Certifications LEED Platinum ou Gold pour les boutiques et bureaux du Groupe en 2025

## 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).

**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, réduire le plastique à usage unique et garantir les meilleures pratiques. En matière de non-destruction de produits, Kering respecte l'intégralité des réglementations applicables.

### 2.5.1.2 Actions pour favoriser un modèle de luxe circulaire

#### Luxe qui dure : favoriser la circularité, le réemploi et la durabilité 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 ;
- Saint Laurent offre une garantie de 2 ans sur tous ses produits pour tout problème de qualité ou de production ;
- *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 valables 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. En 2025, plus de 285 000 réparations ont été réalisées pour les Maisons de prêt-à-porter.

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) 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.

**Réutiliser, *upcycle*, recycler**

Des solutions de revalorisation par des ventes privées, des dons ou des projets d'*upcycling* et de *remanufatcuring* privilégiant des solutions circulaires sont mises en œuvre (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).

#### Processus de production plus efficaces : soutenir l'innovation au sein du Groupe

***Jewelry Innovation Lab* (JIL)**

La mission du *Jewelry 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.

### *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 | Investigations des chaînes d'approvisionnement | Pilotage de l'innovation durable |
|---|---|---|
| • développer et mettre à disposition des Maisons des matériaux textiles alignés avec les *Kering Standards* ;<br>• fournir un soutien technique à la recherche et au développement de matières textiles alignées avec les *Kering Standards* ;<br>• mise à jour de la matériauthèque tous les 6 mois. | • 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 ;<br>• cartographier les chaînes d'approvisionnement, et vérifier les certifications ;<br>• programmes de vérification pour le coton afin de confirmer le pays d'origine déclaré et de s'assurer que le coton biologique est effectivement biologique. | • identifier et sélectionner les innovations pour le textile (solutions biotech, teinture, impression, finition durable, etc.) ;<br>• piloter ces innovations pour améliorer leur maturité et permettre une application par les Maisons du Groupe ;<br>• collaborer avec les parties prenantes (accélérateurs, universités, experts) pour valider les technologies innovantes. |

En 2025, les principales réalisations du MIL ont porté sur :

| | | |
|---|---|---|
| • 8 000 échantillons de composants et 600 fabricants recensés dans la matériauthèque ;<br>• 300 projets de recherche et d'assistance technique auprès des Maisons pour l'intégration de matières alignées avec les *Kering Standards* ;<br>• 110 développements de textiles lancés pour les Maisons. | • 100 sessions de formation et d'accompagnement dédiées aux fournisseurs et sous-traitants ;<br>• 4 outils opérationnels adressés aux Maisons : lignes directrices « *Anti-greenwashing guidelines* » (2e version) ; lignes directrices pour les tests du coton biologique destinés aux Maisons (2e version) ainsi qu'une nouvelle version dédiée aux fournisseurs de Kering ; lignes directrices pour la géolocalisation du coton. | • 3 innovations implémentées dans l'écosystème de Kering ;<br>• 35 nouveaux pilotes en collaboration avec des startups innovantes et des fournisseurs. |

### 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 :

- le nouvel écrin à bijoux de Boucheron (depuis 2023), 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 et une version de sa basket Triple S intégrant un matériau innovant, le Bananatex, en 2025, Balenciaga a introduit le matériau AMSilk pour des blouses et des robes. Il s'agit d'une alternative innovante à la soie, fabriquée à partir de polymères biosourcés issus de matières premières renouvelables (fermentation à base du sucre), offrant une solution sans origine animale ;
- en 2025, Gucci a étendu sa gamme de produits faits à partir de Demetra, matière non animale, provenant de sources renouvelables et biosourcées et produite en Italie ;
- le *Circular Hub* de Gucci a pour objectif d'accélérer la transformation des modes de production de l'industrie de la mode italienne. En 2025, le *Circular Hub* s'est concentré sur la maximisation de l'utilisation de matériaux recyclés et sur l'amélioration de la durabilité, de la réparabilité et de la recyclabilité des produits en fin de vie. Ses activités portent principalement sur la R&D, la logistique, les partenariats industriels et le partage de valeur ;
- en 2025, Gucci a continué à proposer dans ses magasins la collection *Denim Evolution*. Comparé au denim standard généralement utilisé dans la mode, *Denim Evolution* permet des économies environnementales significatives en combinant 76 % de coton certifié et traçable, issu de pratiques agricoles régénératives en Europe, avec 24 % de fibres recyclées provenant d'Italie.

### Kering Generation Awards

Kering et la plateforme d'innovation *Plug and Play China* ont créé les *Kering Generation Awards*, afin de promouvoir l'innovation durable dans la mode et le luxe, en identifiant et accompagnant des startups ayant un impact environnemental et social positif. En 2024, la 4e édition du concours a été lancée en Chine continentale sur le thème « *Pioneering Water Positive Impact in Luxury* » en lien avec la Stratégie Eau du Groupe (voir section 2.3.2), mettant l'accent sur des solutions responsables autour de la gestion de l'eau. Les lauréats ont été récompensés lors de la Fashion Week de Shanghai en octobre 2025.

En 2024, le Groupe a élargi ce programme à plusieurs régions, dont le Japon et l'Arabie saoudite, avec de premiers lauréats en 2025 :

- au Japon, avec l'accélérateur local CIC. Cette première édition placée sous le thème « Mode et Beauté Durable » a mis un accent particulier sur l'identification de startups ayant un impact positif dans les domaines des « matières premières alternatives » et du « retail et engagement des consommateurs » ;
- en Arabie saoudite, avec la Saudi Fashion Commission. Cette première édition a mis un accent particulier sur l'identification de startups ayant un impact positif dans les domaines de l'engagement client, de l'économie circulaire et de la protection de l'eau.

Enfin, en 2024, Kering, en partenariat avec la CIBJO – Confédération Internationale de la Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie des diamants, perles et pierre, 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 startups actives dans la joaillerie durable. Les lauréats ont été récompensés en juin 2025 lors du salon JCK Las Vegas.

## 2.5.1.3 Cibles et indicateurs de performance

| Intitulé | 100 % d'alignement avec les *Kering Standards* | Incorporer 40 % de matériaux recyclés dans les 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 *Kering Standards* (cf. 2. Information Environnementale) | |
| **Suivi** | EP&L | EP&L |
| **Performance 2025** | 86 % | 32 % |
| **Performance 2024** | 83 % | 26 % |

En 2016, Kering s'est fixé une cible ambitieuse : atteindre, d'ici 2025, 100 % d'alignement de ses matières premières clés et processus de production aux *Kering Standards*. Le Groupe atteint 86 % en 2025, contre 83 % en 2024. Ce résultat, bien qu'en-deçà de la cible initialement fixée, traduit la progression significative du Groupe sur la dernière décennie, notamment au regard des pratiques de marché. L'ambition portée par cet engagement demeure pleinement active au-delà de 2025, Kering poursuivant ses efforts pour renforcer l'alignement de ses chaînes d'approvisionnement et de ses processus industriels avec ses Standards.

Le taux d'incorporation de matériaux recyclés dans les textiles (y compris *dustbags* et éléments de packaging textile, taux 2024 recalculé pour s'aligner sur cette méthodologie) progresse de 26 % en 2024 à 32 % en 2025.

**Flux de ressources entrant** *(en tonnes)*

| | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **TOTAL MATIÈRES** | **61 192** | **62 733** |
| Dont contenus recyclés et/ou réutilisés *(%)* | 13 % | 8 % |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés *(%)* | 82 % | 61 % |
| Dont contenus biologiques *(%)* [1] | 89 % | 86 % |
| Dont contenus biologiques certifiés *(%)* [2] | 37 % | 36 % |

[1] Les matières « biologiques » représentent les matières naturelles telles que : le cuir, le coton, la laine, le cachemire, etc.

[2] Les matières « biologiques » certifiées, par exemple : FSC 100/Mix pour le papier/carton, GOTS pour les fibres naturelles ou animales biologiques, GRS/RCS pour les matières recyclées, ISCC+/OK Biobased pour les matières biobased, EOV ou regenagri+GOTS pour les fibres issues de l'agriculture régénérative.

Les données de matières ont été consolidées dans l'outil EP&L du Groupe (cf. section 2. Information environnementale).

En 2025, Kering a augmenté la part de ses matériaux recyclés, certifiés et biologiques.

## 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 (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 emballages ;
- 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.

### 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 déploient plusieurs projets concernant les emballages logistiques (BtoB) et les emballages destinés aux clients (BtoC). Ces initiatives visent (i) à réduire l'utilisation d'emballages en plastique à usage unique (SUP), tout en garantissant une protection optimale des produits, (ii) à encourager la réutilisation lorsque cela est pertinent et (iii) à favoriser la conception d'emballages recyclables composés de matières recyclées ou certifiées.

Dans ce cadre, Kering et ses Maisons travaillent à la suppression des emballages en plastique à usage unique (SUP) pour l'ensemble de ses emballages BtoB et BtoC. Pour le 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.

#### 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. C'est notamment le cas des entrepôts de Tilbury au Royaume-Uni et de Pantin en France qui ont remplacé les cartons à usage unique par des boîtes en plastique réutilisables pour expédier les produits de ces centres logistiques vers les boutiques des Maisons.

En collaboration avec l'équipe développement durable, le département des achats indirects joue un rôle clé en établissant des partenariats avec des fournisseurs et des organisations de recyclage pour soutenir la collecte et le recyclage des matériaux plastiques, notamment les *polybags*. Kering a ainsi lancé le projet *Store Waste Management* visant à renforcer le recyclage en magasin, en particulier pour les *polybags* en LDPE. Ces sacs doivent rester le dernier type d'emballage plastique pour lequel la solution « plastique circulaire » est privilégiée par les marques comme alternative au plastique à usage unique. Le projet, déjà déployé à Paris et à Londres, implique une coordination étroite entre les équipes achats, développement durable et les Maisons afin d'identifier des partenaires locaux de gestion des déchets, d'évaluer les flux de déchets en magasin et de mettre en œuvre des solutions de recyclage en boucle fermée dès que possible.

Ces initiatives permettent de réduire les déchets et de promouvoir une gestion responsable des matériaux.

Les Maisons travaillent aussi afin de développer l'utilisation d'emballages réutilisables dans leurs propres sites logistiques. 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. Boucheron de son côté a réalisé en 2024 un audit pour évaluer l'utilisation de plastique et leur alignement avec les *Kering Standards* au sein de son département logistique. Depuis, Boucheron travaille à la recherche d'alternatives afin de remplacer les plastiques non conformes et de répondre aux besoins opérationnels de la Maison.

### 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). Par exemple, DoDo a entièrement remplacé ses emballages par des boîtes à bijoux en carton certifié FSC. La marque a également substitué le traditionnel ruban en tissu de coton par un ruban fabriqué en TENCEL®, une fibre issue du bois provenant de forêts gérées de manière responsable.

## 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 | Réduire le poids total des emballages de 30 % | 100 % alignement des matières utilisées dans les emballages avec les *Kering Standards* |
|---|---|---|
| **Périmètre** | Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses Maisons | |
| **Année et valeur de référence** | 2021 – 34 504 tonnes | n.a. |
| **Année cible** | 2025 | 2025 |
| **Méthodologie et hypothèses clés** | n.a. | *i.e.* recyclées ou certifiées, selon les *Kering Standards* |
| **Suivi** | EP&L | EP&L |
| **Performance 2025** | 44 % [1] | 97 % |
| **Performance 2024** | 47 % [1] | 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.

En 2025, le Groupe a réduit de 44 % le poids total des emballages par rapport à 2021, en intégrant dans cette diminution un reclassement de certains emballages.

En 2025, le taux d'alignement avec les *Kering Standards* pour les matières utilisées dans les emballages (recyclées ou certifiées) est de 97 %, en hausse par rapport à 2024 (92 %). Kering poursuivra ses efforts au-delà de 2025 pour atteindre la cible initialement définie.

**Consommation d'emballages pour les opérations directes de Kering** *(en tonnes)*

| | 2025 | 2024 | 2023 | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| Papier et carton | 18 404 | 16 304 | 13 185 | +13 % |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés *(%)* | 98 % | 95 % | | |
| Textiles | 466 | 1 156 | 427 | -60 % |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés *(%)* | 92 % | 63 % | | |
| Plastique | 439 | 544 | 608 | -19 % |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés et/ou biosourcés *(%)* | 71 % | 53 % | | |
| Métal | 27 | 98 | 70 | -92 % |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés *(%)* | 29 % | – % | | |
| Autres matériaux | 59 | 60 | 40 | -2 % |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés *(%)* | 2 % | 26 % | | |
| **TOTAL EMBALLAGES** | **19 395** | **18 162** | **14 330** | **+7 %** |
| Dont contenus certifiés et/ou recyclés *(%)* | 97 % | 91 % | | |
| Dont contenus recyclables *(%)* | 96 % | 91 % | | |

En 2025, le volume d'emballages a augmenté de 7 % par rapport à 2024, principalement en raison de l'adaptation aux nouvelles orientations créatives adoptées par certaines Maisons.

Le papier et le carton restent les matériaux prédominants, tandis que l'usage du plastique diminue, reflétant les efforts des Maisons pour réduire les emballages plastiques à usage unique.

## 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 des axes suivants :

- prévention et réduction à la source des déchets ;
- préférence pour le réemploi et la réutilisation avant le recyclage ;
- 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 2025, Kering a rendu publique la version actualisée de la politique de Groupe en matière de construction durable : ses *Kering Guidelines for Buildings & Sites* qui définissent les exigences du Groupe concernant les sites (boutiques, bureaux, entrepôts et bâtiments industriels) au regard de la planification et de la construction ainsi que de la gestion 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, de démolition et d'exploitation en conformité avec la certification LEED :

- 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).

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. Ils ont ensuite été synthétisés en 10 points clés et partagés aux équipes immobilières, de conception des magasins et aux responsables des installations, leur offrant une check-list concise des actions à considérer pour intégrer ces standards dans tous les sites du Groupe.

### 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 2025, 76 nouveaux bureaux et boutiques du Groupe ont été certifiés LEED Gold ou Platinum ;
- la plateforme *Maison to Maison* développée par Bottega Veneta permet de lister tous les articles non marchants pouvant être échangés entre les Maisons permettant ainsi de leur donner une seconde vie ;
- le projet *ReVamp* de Pomellato, permettant de réutiliser le mobilier issu de ses boutiques, showrooms et points de vente ;
- Qeelin 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 ;
- en 2025, Gucci continue d'adopter des approches et des solutions visant à optimiser la fabrication du cuir, notamment grâce à son programme Gucci *Scrap-less*. En découpant les peaux de cuir à la taille avant le tannage, la Maison réduit la quantité d'énergie, d'eau et de produits chimiques nécessaires au traitement du matériau. Sur le plan logistique, cette initiative diminue également les transports entre les tanneries et les usines. En 2025, près de 68 000 kWh d'énergie ont été économisés ; 715 000 de litres d'eau et d'effluents aqueux ont été évités ; 9 tonnes de produits chimiques ont été éliminées ; ainsi qu'une réduction de 12 tonnes de déchets de cuir ;
- Balenciaga utilise la technologie WEFFAN 3D pour des vestes et pantalons. Il s'agit d'une technologie de tissage 3D qui fusionne la production textile et la confection des vêtements en une seule étape, supprimant les procédés traditionnels de coupe et de couture, réduisant ainsi les déchets de tissu par rapport aux méthodes conventionnelles.

Un travail est réalisé sur les process tel que le tannage sans métaux : 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. Par exemple, le siège de Kering a organisé un atelier pour les collaborateurs, en partenariat avec Citeo, sur le tri des déchets à l'occasion de la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets (EWWR). Des visites du centre de tri à Paris sont prévues afin de permettre aux employés de mieux comprendre les pratiques de tri des déchets.

### 2. Réemploi, réutilisation et recyclage

Kering développe des solutions pour donner une seconde vie aux produits et matières premières non-utilisés. Ainsi les produits qui n'auraient pas été vendus en boutique, sont ensuite proposés à la vente pour les salariés (*Friends & Family Sales*), ou font l'objet de dons. Si toutefois un gisement de produits reste invendu, alors des projets pilotes d'*upcycling* et de remanufacturage sont mis en œuvre.

Les Maisons ont développé plusieurs projets de réutilisation, *upcycling* ou recyclage :

- Gucci a poursuivi en 2025 son programme *Gucci-Up*, destiné au recyclage des chutes de production et au réemploi des matériaux. En 2025, 54 tonnes de cuir et 431 tonnes de tissus ont été *upcyclés* ou recyclés ;
- Bottega Veneta a mis en place plusieurs projets de recyclage et réutilisation de ses chutes de cuir. Le premier a permis de lancer en 2023 la collection *Reserve Leather Series* : le cuir utilisé provient de stocks excédentaires de haute qualité pour créer des pièces uniques. Le second projet consiste à la collecte des chutes de cuir (sans chrome et autres métaux) dans le but de créer du papier. Enfin, un dernier projet permet de transformer les chutes de cuir de la Maison en engrais ;
- Kering Eyewear a développé le matériau *ReAce*, un acétate 100 % recyclé dérivé de chutes de production ;
- Saint Laurent intègre 50 % de cuir réutilisé dans certains modèles de sacs de la ligne Sunset, contribuant à la valorisation de matières précédemment non exploitées issues de la 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, Bottega Veneta avec Revalorem.

### 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 réduction 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. En 2025, cette procédure a été revue pour s'aligner avec les lignes directrices de la FHCM sur l'éco-scénographie. 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. 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 sur le sujet. Toutes les Maisons organisant des défilés mettent en place des initiatives afin de respecter ma charte interne sur les défilés :

- pour ses défilés de mode, Alexander McQueen collabore avec une société de production externe afin de favoriser le recyclage et la réutilisation des déchets et des matériaux de scénographie dans la mesure du possible. Des actions sont mises en œuvre pour améliorer ces pratiques à chaque événement ;
- Balenciaga participe également au groupe de travail de la FHCM pour toutes les Fashion Weeks parisiennes afin de calculer et réduire globalement l'impact des défilés.

## 2.5.3.3 Cibles et indicateurs de performance

Les objectifs présentés ci-dessous ne sont pas requis par une réglementation spécifique. Toutefois, Kering a établi ses propres exigences au travers notamment des *Kering Standards* (cf. section 2. Information environnementale) mis à jour chaque année. Kering révise et ajuste ses exigences à mesure que la législation évolue, afin de garantir leur alignement avec les lois applicables.

| Intitulé | Réduire la quantité totale des déchets de 10 % | 100 % des boutiques et bureaux du Groupe certifiées LEED (Gold ou Platinum) |
|---|---|---|
| **Périmètre** | Activités du Groupe, incluant ses filiales et ses Maisons | Pour les boutiques indépendantes en dehors des *department stores*, *corner*, *travel retail*… |
| **Année et valeur de base** | 2021 – 21 107 tonnes de déchets | n.a. |
| **Année cible** | 2025 | 2035 |
| **Méthodologies et hypothèses clés** | Analyse des quantités de déchets annuelles et des pratiques internes | Fondée sur les critères de la certification LEED |
| **Suivi** | EP&L | Outil interne |
| **Performance 2025** | -16 % par rapport à 2021 | 34 % |
| **Performance 2024** | -3 % par rapport à 2021 | 30 % |

En 2025, la quantité totale de déchets a diminué de 16 % par rapport à l'année de référence 2021, à périmètre constant (c'est-à-dire en prenant uniquement en compte les sites déjà ouverts en 2021 et toujours opérationnels en 2025). Les entités acquises au cours des quatre dernières années (Maui Jim, Lindberg, Creed et Kering Beauté) ne sont donc pas incluses, puisqu'elles ne faisaient pas parties du périmètre de 2021. En données publiées, la réduction atteint 6 %.

La part de boutiques et bureaux certifiés LEED (*Gold ou Platinum*) continue d'augmenter au fil des ouvertures et rénovations des points de vente et bâtiments, et s'établit à 34 % à fin 2025.

**Production de déchets pour les opérations directes de Kering (*en tonnes*)**

| | 2025 | | | 2024 | | | 2023 | | | Évolution 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Déchets dangereux | Déchets non dangereux | Total déchets | Déchets dangereux | Déchets non dangereux | Total déchets | Déchets dangereux | Déchets non dangereux | Total déchets | |
| **Déchets valorisés** | **372** | **14 753** | **15 125** | **411** | **16 827** | **17 238** | **420** | **12 717** | **13 137** | **-12 %** |
| Préparation pour le réemploi | 10 | 959 | 969 | 3 | 640 | 644 | n.a. | n.a. | n.a. | +50 % |
| Recyclage | 159 | 9 676 | 9 835 | 253 | 12 175 | 12 427 | n.a. | n.a. | n.a. | -21 % |
| Autres opérations de valorisation | 203 | 4 118 | 4 321 | 155 | 4 012 | 4 167 | n.a. | n.a. | n.a. | +4 % |
| **Destruction** | **286** | **4 456** | **4 742** | **402** | **5 691** | **6 093** | **242** | **6 229** | **6 471** | **-22 %** |
| Incinération | 97 | 1 088 | 1 185 | 97 | 2 590 | 2 687 | n.a. | n.a. | n.a. | -56 % |
| Mise en décharge | 56 | 2 473 | 2 529 | 153 | 2 497 | 2 650 | n.a. | n.a. | n.a. | -5 % |
| Autres opérations de destruction | 133 | 895 | 1 028 | 152 | 604 | 756 | n.a. | n.a. | n.a. | +36 % |
| **TOTAL PRODUCTION DE DÉCHETS** | **658** | **19 209** | **19 867** | **813** | **22 518** | **23 331** | **662** | **18 946** | **19 608** | **-15 %** |
| **TOTAL PRODUCTION DE DÉCHETS PÉRIMÈTRE CONSTANT** | **493** | **16 515** | **17 008** | **610** | **18 858** | **19 468** | | | | **-13 %** |

En 2025, la diminution de la quantité de déchets produite s'explique en partie par des variations de périmètres. À périmètre constant *(c*'est-à-dire considérant uniquement les sites ouverts consécutivement au cours des 3 dernières années), la quantité de déchets produite a diminué de 13 %. Cette évolution s'explique principalement par le contexte économique de l'année 2025 pour le Groupe.

97 % des déchets générés par le Groupe en 2025 sont des déchets non dangereux. Les déchets dangereux font l'objet de collectes et traitements conformes aux réglementations locales.

La part de déchets valorisés dans les déchets non dangereux a augmenté, atteignant 75 % en 2025.

# 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 circulair ;
- 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 2021. En 2024, les activités éligibles et l'analyse d'alignement ont été étendues aux six objectifs environnementaux. Pour le reporting 2025, Kering a pris en compte les mesures visant à simplifier l'application de la Taxonomie européenne conformément au règlement Délégué (UE) 2026/73 du 4 juillet 2025.

L'impact principal pour Kering concerne les Capex liés aux actifs immobiliers, 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

À ce jour, les activités des Maisons du Groupe ne génèrent pas de chiffre d'affaires relevant des catégories d'activités éligibles définies par la Commission européenne même si Kering et ses Maisons mettent en place de nombreuses initiatives notamment en faveur de 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 2025 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 Guidelines for Buildings & Sites* et la certification de ses bâtiments (LEED *Gold* ou *Platinum* et BREEAM…), met en œuvre de nombreux moyens pour améliorer la performance énergétique de ses sites et points de vente (cf. section 2.5.3).

*Ratios d'éligibilité et d'alignement :*

En 2025, la part des investissements éligibles représente 81 % du total des Capex.

Les principaux résultats de l'analyse Taxonomie en 2025 sont décrits ci-dessous :

- **7.7 Acquisitions et propriété des bâtiments**
  - tous les nouveaux contrats de locations et nouvelles acquisitions ont été revues ;
  - 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 1 587 millions d'euros soit 67 % du total des Capex 2025 ;
  - la part alignée représente 13 % (296 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 pour 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 éligibles 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 ; aucun projet n'a été identifié comme respectant les critères d'alignement à l'objectif de transition vers une économie circulaire ;
  - sur une base éligible de 335 millions d'euros, 98 millions d'euros alignés (soit 29 %) en 2025.
- **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 1,7 million d'euros en 2025 ;

  - les investissements liés à l'installation d'instruments de mesure et de contrôle (7.5) sont alignés à hauteur de 0,3 million d'euros ;
  - ce type d'investissements est mis en avant dans les *Kering Guidelines for Buildings & Sites* et pour chaque rénovations des installations favorisant l'efficacité énergétique sont mises en place (isolation, éclairage LED, compteurs… – cf. 2.1.4.2).

- **7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable**
  - Kering a vérifié que les installations et opérations de maintenance réalisées portent exclusivement sur des équipements d'énergie renouvelable conformes aux seuils techniques définis par l'acte délégué sur le climat. En 2025, le montant aligné s'élève à 1,5 million d'euros.

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 17 % du « Total Capex Taxonomie » de Kering soit 398 millions d'euros. La hausse de la part d'alignement par rapport à 2024 (8 %) s'explique principalement par les acquisitions faites durant l'exercice précédent pour des montants significatifs et non alignés à la taxonomie ayant ainsi un impact important sur le dénominateur.

Les éléments méthodologiques et la revue des critères DNSH sont détaillés ci-dessous.

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 2025, 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.

### 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 analyser.

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 3.1.3.1). 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 2025. Toutefois, Gucci, comme certains de ses concurrents, a fait l'objet d'une décision de la Commission européenne du 14 octobre 2025 relative à des pratiques anticoncurrentielles en matière de prix (cf. chapitre 2 – Faits marquants de l'exercice). Dès le début de l'enquête de la Commission européenne en avril 2023, le Groupe a pris des mesures de prévention des risques liés au droit de la concurrence, de sensibilisation des équipes et de suivi des pratiques. Compte tenu des actions correctrices mises en œuvre, Kering estime que les garanties minimales sont respectées au 31 décembre 2025.

### 2.6.1.2 Ratios d'éligibilité et d'alignement

#### Part du chiffre d'affaires, des Capex et des Opex issue de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles ou alignées sur la taxonomie pour 2025

| ICP | TOTAL | Part d'activités éligibles à la taxonomie | Activités alignées sur la taxonomie | Part d'activités alignées sur la taxonomie | Atténuation du changement climatique | Adaptation au changement climatique | Eau | Économie circulaire | Pollution | Biodiversité | Part d'activités habilitantes | Part d'activités transitoires | Activités non évaluées considérées comme non significatives | Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1) | Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *M €* | *%* | *M €* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *M €* | *%* |
| Chiffre d'affaires | **14 675** | – % | – | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – | – % |
| Capex | **2 385** | 81 % | 398 | 17 % | 17 % | – % | – % | – % | – % | – % | 0,2 % | 4 % | 2 % | 418 | 8 % |
| Opex | **515** | – % | – | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – | – % |

#### 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 2025** *(en millions d'euros)* |
|---|---|
| Droits d'utilisation sur contrats de location (IFRS 16) [1] | 1 650 |
| Immobilisations corporelles (IAS 16) [2] | 486 |
| Immobilisations incorporelles (IAS 38) [3] | 249 |
| **« TOTAL CAPEX TAXONOMIE » (DÉNOMINATEUR)** | **2 385** |

[1] Comptes consolidés, note 14 – Contrats de location : nouveaux contrats et révisions des contrats.
[2] Comptes consolidés, note 15 – Immobilisations corporelles.
[3] Comptes consolidés, note 13 – Marques et autres immobilisations incorporelles.

## Part des Capex associés à des activités économiques éligibles ou alignées sur la taxonomie pour 2025 (par activité)

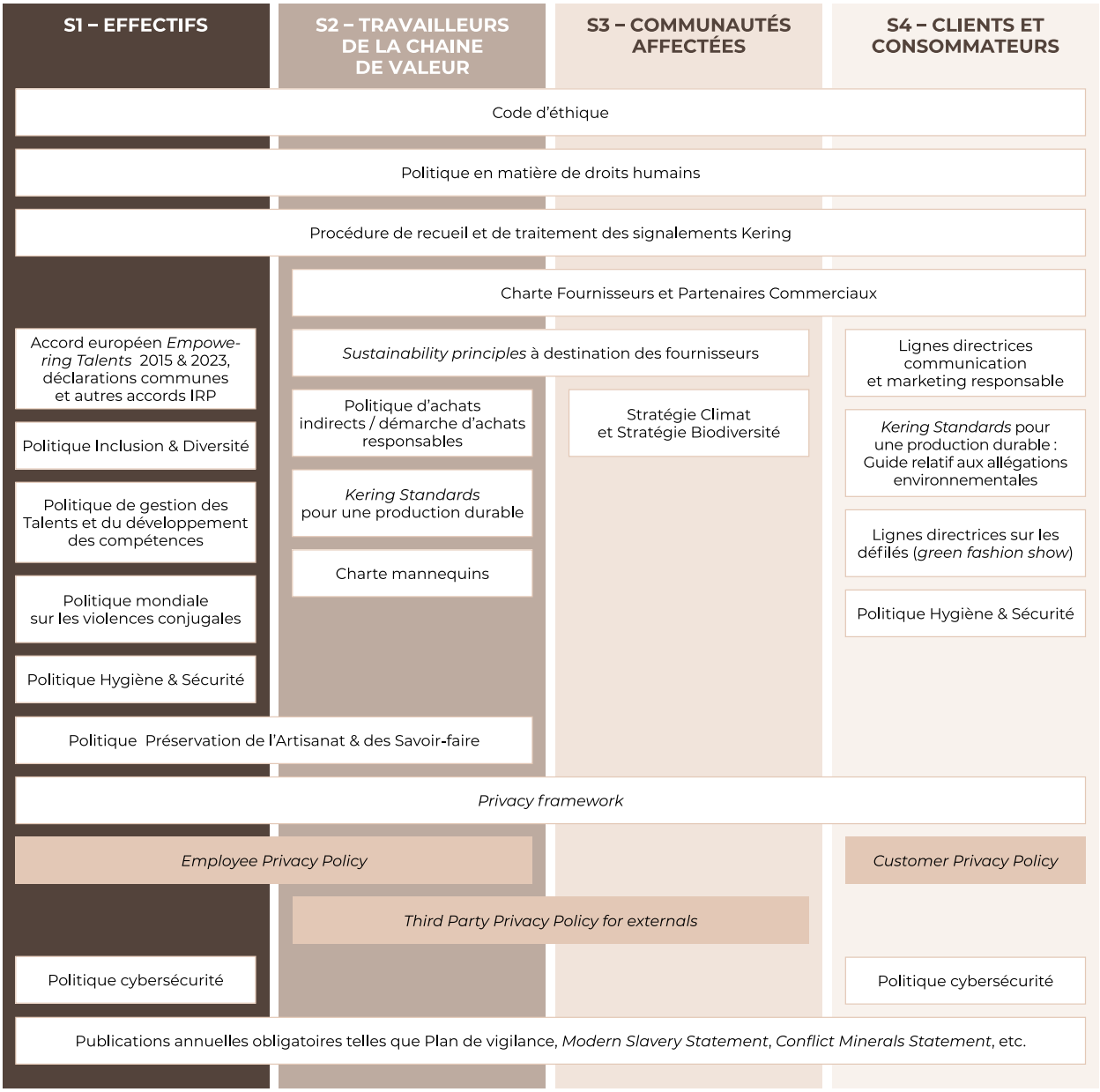
| Activités économiques | Code | ICP éligible à la taxonomie (% CapEx) | ICP aligné à la taxonomie | ICP aligné taxonomie (% CapEx) | Atténuation du changement climatique | Adaptation au changement climatique | Eau | Économie circulaire | Pollution | Biodiversité | Activité habilitante | Activité transitoire | Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *%* | *€ M* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *%* | *H* | *T* | *%* |
| Rénovation de bâtiments existants | CCM 7.2 | 14 % | 98 | 4 % | 4 % | – % | – % | – % | – % | – % | N/A | T | 29 % |
| Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique | CCM 7.3 | – % | 1,7 | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | H | N/A | 93 % |
| 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 | – % | 0,3 | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | H | N/A | 100 % |
| Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable | CCM 7.6 | – % | 1,5 | – % | – % | – % | – % | – % | – % | – % | H | N/A | 100 % |
| Acquisition et propriété de bâtiments | CCM 7.7 | 67 % | 296 | 13 % | 13 % | – % | – % | – % | – % | – % | N/A | N/A | 19 % |
| Somme des alignements par objectif | | | | | 17 % | – % | – % | – % | – % | – % | | | |
| **TOTAL CAPEX** | | **81 %** | **398** | **17 %** | **17 %** | **– %** | **– %** | **– %** | **– %** | **– %** | **– %** | **4 %** | **21 %** |

# 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, la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux et la Politique en matière de droits humains représentent le socle des valeurs du Groupe (cf. section 4.1.2.1). 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**



# 3.1 S1 – L'expérience « employé » au sein des ressources humaines du Groupe

Kering place l'expérience employé au cœur de sa stratégie Ressources Humaines. Les enjeux sont multiples pour accompagner et faire grandir les employés du Groupe à chaque étape de leur expérience. Cette approche vise à conjuguer performance, responsabilité et attractivité pour construire un environnement de travail durable et inspirant. Les impacts, risques et opportunités identifiés pendant l'exercice de double matérialité, sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **conditions de travail des employés**
- **inclusion et diversité**
- **talents et développement des compétences**
- **savoir-faire artisanaux**
- **droits humains**

12 I R O — 3- 5+ 1 3

La stratégie RH de Kering repose sur des piliers complémentaires visant à garantir les meilleures conditions de travail possibles et à soutenir le développement des collaborateurs. Elle s'articule autour de cinq axes :

- conditions de travail, santé et sécurité, dialogue social et bien-être au travail ;
- inclusion et diversité ;
- gestion des talents et développement des compétences ;
- préservation des expertises et savoir-faire artisanaux ;
- protection des droits humains dans le périmètre des opérations directes du Groupe ;

Depuis 2010, ces engagements se traduisent par des politiques progressistes et des initiatives innovantes, conçues pour accompagner la transformation du Groupe et renforcer sa responsabilité sociale.

### Documents clés

- Code d'éthique
- Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail
- Accords d'entreprise
- Baby Leave, Politique Inclusion & Diversité
- Politique globale sur les violences conjugales
- Politique de préservation des savoir-faire et de l'artisanat
- Politique en matière de droits humains

## Actions

### Conditions de travail

- dialogue continu avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales ;
- enquête annuelle *Kering Employee Listening* ;
- actions en faveur de l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

### Inclusion et diversité

- comités Inclusion et Diversité au sein des maisons ;
- actions en faveur de la multiculturalité, de la diversité, des personnes en situation de handicap et partenariats.

### Talents & compétences

- entretiens annuels de performance et check-ins réguliers ;
- plateforme IA *Talent Match* et *Talent reviews* ;
- académies fonctionnelles, formations et e-learning ;
- parcours *Graduate programs* et partenariats internationaux.

### Expertises et savoir-faire artisanaux

- programmes de formation et écoles professionnelles dédiés à l'artisanat d'excellence et collaborations académiques ;
- archivages des techniques et des savoir-faire.

### Droits humains

- cartographie des risques en matière de droits humains et devoir de vigilance ;
- ligne d'alerte et e-learning annuel obligatoire « *Ethics & Compliance* ».

## Chiffres clés

**63 %**
De femmes dans les effectifs en 2025

**0**
Accident mortel au sein des des effectifs en 2025, 2024 et 2023

**Écart ajusté de rémunération**
**1,5 %**
En faveur des des hommes en 2025

**CRAFT**
*Creative Residency for Artisanship, Fashion and Technology* programme annoncé en 2025

### 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 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, 53,4 % 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

#### La Ligne d'alerte Groupe

La Ligne d'alerte 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 Waserman n° 2022-401 transposant la Directive 2019/1937 sur la protection des personnes qui signalent des infractions au droit de l'Union. Pour plus de précisions sur la Ligne d'alerte, le traitement des alertes reçues et les modalités d'information des effectifs, voir sections 4.1.2.2 et 4.1.4.

#### 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. Cette enquête comprend 41 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. 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 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. Les résultats sont comparés avec ceux des années précédentes, permettant de mesurer l'efficacité des actions mises en place 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 managers et les Ressources humaines (RH). Les Maisons peuvent également réaliser des enquêtes à des niveaux plus locaux.

Le Groupe encourage les managers à analyser les résultats de leurs équipes et à construire des plans d'actions dédiés qui permettent d'améliorer l'expérience de travail autour de cinq axes principaux : (i) l'alignement avec la stratégie, (ii) l'efficacité collective et la collaboration, (iii) la performance individuelle, (iv) la mobilité interne (cf. section 3.1.5.2) et la formation professionnelle et enfin, (v) le bien-être au travail (section 3.1.3).

Par ailleurs, l'égalité professionnelle (section 3.1.4.2) est également analysée à travers les écarts entre les réponses aux questions de diverses populations (comme par exemple, les hommes et les femmes). 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. La connexion des managers à la plateforme de restitution des résultats est suivie et restituée au niveau Groupe et Maison.

En 2025, 36 581 salariés ont participé à l'enquête, soit une participation de 90 % (+ 3 points par rapport à 2024), ce qui garantit des résultats fiables et représentatifs, avec un score d'engagement de 72/100 (contre 74/100 en 2024). Enfin, Kering renforce l'écoute et l'engagement des collaborateurs à travers des enquêtes, des formations et des programmes de mobilisation tels que Giving Back, contribuant ainsi à un environnement de travail durable et responsable.

## Autres procédures et canaux à disposition des salariés

La ***Santé Sécurité*** : parmi les mesures déployées en 2025 contribuant à renforcer la prévention des risques santé et sécurité et à améliorer durablement la qualité de vie au travail, Kering a engagé quatre types d'actions :

- Kering a référencé des indicateurs de suivi de la santé sociale et mentale au travail parmi les questions de l'enquête *Kering Employee Listening*. Ces questions correspondent précisément aux dimensions du bien-être au travail, négociées avec le Comité d'entreprise européen dans l'accord sur le dialogue social et le bien-être au travail et ont été présentées aux partenaires sociaux du Groupe. Cette démarche permet une analyse des résultats, en croisant les ressentis des collaborateurs avec une définition partagée du bien-être au travail. Elle offre un prisme d'analyse utile pour identifier les signaux faibles, orienter les actions managériales et renforcer la prévention des risques ;
- Kering a actualisé son Code d'éthique pour consacrer sa première partie à la responsabilité du Groupe sous quatre chapitres relatifs à la santé et à la sécurité au travail afin de garantir un environnement de travail sûr et sécurisé, un environnement respectueux, sans discrimination ni harcèlement, qui permet de promouvoir l'inclusion et de favoriser le bien-être au travail. Le Code d'éthique permet de réaffirmer l'engagement du Groupe de placer la sécurité et la santé physique et mentale au cœur de ses priorités, en promouvant une culture de prévention des risques ;
- Tous les salariés peuvent signaler toute situation préoccupante en matière de risques pour la santé et la sécurité via la Ligne d'alerte du Groupe accessible en ligne (cf. sections 3.1.2., 4.1.2.2. et 4.1.4.) ;
- Kering a recensé les normes santé et sécurité dans ses pays pour établir un taux de couverture des salariés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité conforme aux exigences légales et/ou aligné sur des normes ou lignes directrices reconnues. (cf. section 3.1.8.3).

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 trois 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). Depuis septembre 2025, les formations en ligne, auparavant à disposition des populations de bureau, sont maintenant ouvertes à l'ensemble des collaborateurs, incluant ainsi les équipes retail et industrielles. Cette extension vise à garantir une expérience d'apprentissage homogène et inclusive, en favorisant l'accès équitable aux ressources de formation digitale. L'initiative contribue à renforcer la cohérence des campagnes globales et à simplifier l'intégration avec *Talent Match* (voir section 3.1.5), permettant un alignement optimal des compétences et des contenus. Le coût lié à l'élargissement pour le retail est pris en charge par le Groupe, affirmant son engagement en faveur du développement des compétences et de l'employabilité durable. La nomination des salariés éligibles aux formations de dirigeants et hauts potentiels se fait par le département Ressources humaines 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 la 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, 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 chaque direction de formation et développement pour suivi et arbitrage. Ce processus est complété par des entretiens de suivi réguliers (*check-in conversations*) entre manager et salarié. Les autres politiques et procédures du Groupe en faveur du développement des salariés (au sein du métier, lors d'une évolution professionnelle, via des formations ou toute autre forme d'apprentissage), la communication régulière sur les canaux de communication interne et le renforcement de 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 met en œuvre une politique sociale ambitieuse fondée sur la promotion du dialogue social, la prévention des risques, la protection du bien-être des collaborateurs ainsi que la promotion des conditions de travail et de la santé et de la sécurité de ses employés à travers l'ensemble de ses entités. Le Groupe déploie depuis plus d'une décennie des accords européens et politiques progressistes visant à garantir des conditions de travail sûres, inclusives et respectueuses, en cohérence avec ses engagements en matière de droits humains et d'égalité professionnelle, 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 relève de la responsabilité de la Directrice Groupe des Ressources humaines.

Parmi les politiques applicables dans le Groupe, figure également la Politique en matière de droits humains (cf. section 3.1.7.1), sous la responsabilité de la direction Juridique.

Parallèlement, Kering s'engage à promouvoir la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux et révisera d'ici fin 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 intègrera la cartographie des risques réalisée en 2024 dans le cadre du devoir de vigilance ainsi que la procédure liée à la Ligne d'alerte. Les salariés, les personnes travaillant sur les sites ainsi que les visiteurs du Groupe seront couverts par ce nouveau cadre.

Kering a déployé des mesures en 2025 contribuant à renforcer la prévention des risques et à améliorer durablement la qualité de vie au travail. Ces premières étapes du cadre Santé Sécurité et Bien-Être au travail se résument en quatre actions (cf. 3.1.2.).

### 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.

## 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 annuellement depuis 2023.

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 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.

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 2024. Cette formation a permis de partager les ambitions du Groupe sur le dialogue social européen associé à la Stratégie Développement durable 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.

L'année 2025 est notamment marquée par la présentation et les échanges autour de la nouvelle plateforme unique d'alerte et de la refonte du Code éthique, ainsi que la conception de l'enquête *Kering Employee Listening* (cf. 3.1.2) en Comité restreint des mois de mars et d'octobre. Un point d'étape sur la Stratégie de Développement durable et une présentation des États de durabilité 2024 du Groupe ont également été partagés par la Directrice du Développement durable et des Relations institutionnelles, suivi de questions lors de la réunion plénière du mois de juin 2025. Aussi, l'évolution de la stratégie du Groupe a été présentée ainsi qu'un point sur le déploiement de l'accord sur le dialogue social et le bien-être au travail. La Commission RSE du 5 décembre 2025 aura donné lieu à une présentation et des échanges sur la préparation des États de durabilité 2025 et sur l'utilisation de l'intelligence artificielle par le Groupe (cf. 3.1.5.2).

Depuis 25 ans, 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 aux enjeux financiers, économiques et aux innovations sociales de Kering.

## 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. En 2024, Kering a signé un avenant avec le Comité de Groupe France qui s'est réuni 2 fois sous sa nouvelle mandature. En 2025, Kering a dispensé une formation économique et financière de deux jours aux membres du Comité de Groupe France ainsi qu'une formation sociale innovante. À ce titre, des ateliers paritaires menés sur le dialogue social et la performance sociale ont permis de coconstruire des pistes d'amélioration de leur environnement de travail et de partager leurs visions des enjeux de communication interne en dehors des réunions de CSE.

### 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.

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 (cf. section 3.1.3).

Ces engagements ont été renforcés par les Accords signé en 2015 et 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 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'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 ;

- au titre de l'équilibre des temps de vie, Kering offre au minium 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. Cinq sessions ont eu lieu en 2025, principalement sur les résultats ainsi que les perspectives stratégiques 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 (plateforme Microsoft Viva Engage).

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 bénévolats 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 I&D 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 différentes 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.

#### 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 2025, Kering a remporté la catégorie Égalité Femmes-Hommes du Grand Prix de l'Emploi 2025. Décerné par l'agence de notation ESG française Humpact. Ce prix récompense l'entreprise la plus engagée en faveur de la parité en France.

En 2025, les femmes représentent 59 % des managers du Groupe, 63 % de l'effectif total (63 % en 2024 et 2023), 31 % de l'effectif Tech, 45 % du Comité exécutif et 50 % du Conseil d'administration (hors administrateurs représentant les salariés, au 31/12/2025), 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). Depuis 2023, dans le cadre de l'enquête *Kering Employee Listening*, le Groupe suit 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, tels que la formation au leadership et le *mentoring* pour soutenir les talents féminins. Depuis neuf ans, Kering est associé au programme EVE qui a permis, en 2025, à 16 salariés issus 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 de conférences, de séances de networking à travers les Maisons et les régions et campagnes de communication. Le Groupe a proposé des webinaires sur des thèmes tels que *l'allyship*, l'autonomisation financière et le sexisme. À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, une campagne de communication interne et externe axée sur *l'allyship* a également été déployée, avec des visuels créés par l'artiste Malika Favre. 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 Émirats arabes unis, les États-Unis et le Mexique. Plusieurs initiatives ont été organisées en Europe, Moyen-Orient, Asie Pacifique et Amériques, telles que des conférences et des ateliers sur le développement de carrière, le personal branding et le leadership. En 2025, Boucheron a également lancé la deuxième édition du 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 2025 avec un taux consolidé de 98 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 évalue 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 2025, Bureau Veritas a évalué les progrès de Gucci et a confirmé la certification pour sa troisième année consécutive.

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. Tous les salariés éligibles bénéficient d'un congé familial dans le cadre de la politique sociale et/ou des conventions collectives du Groupe. En 2025, 2 045 salariés éligibles ont eu recours à un congé familial (6 % de la population éligible contre 4 % en 2024 et 3 % en 2023). Parmi eux, 1 673 étaient des femmes, (7 % de la population éligible féminine contre 6 % en 2024 et 4 % en 2023) et 372 des hommes (3 % de la population éligible masculine contre 2 % en 2024 et 2023).

## 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.

### 1. Bannir la discrimination, le harcèlement et la violence

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 la Ligne d'alerte, ainsi qu'en organisant des séances de sensibilisation et de formation.

Les Maisons développent 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 comportements inacceptables et illégaux sur le lieu de travail. Balenciaga a également introduit dès 2018 les « *Balenciaga Brand Behaviours* », un ensemble de valeurs qui incluent l'inclusion, le respect 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 proposent 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 2025, 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 Paris, Milan, Londres, Los Angeles, Las Vegas, Mexico City et Tokyo. Des initiatives locales ont également été organisées par les régions et les Maisons, telles que des conférences aux États-Unis, à Taïwan et à Londres, ainsi que des missions de bénévolat pour soutenir des associations locales qui viennent en aide à la communauté LGBTQIA+ aux États-Unis et en Italie.

En 2025, 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 :

- le Groupe a continué le déploiement de la formation « *The Canvas : Creators of Inclusion* ». Cet atelier immersif 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. Le déploiement, amorcé en 2024 avec la formation de 200 employés, s'est intensifié en 2025, permettant au Groupe de former plus de 400 collaborateurs en Italie, en France et dans plusieurs pays d'Asie-Pacifique. Des sessions de « *train the trainers* » ont également permis de former une trentaine de salariés à l'animation de formations. Ce dispositif a également pour objectif de valoriser les talents des salariés. Le déploiement se poursuivra en 2026, avec une mise à jour des contenus de la formation ;
- Bottega Veneta a poursuivi en 2025 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 350 salariés dans des lieux et institutions culturelles du monde entier. Cette initiative sera reconduite en 2026 ;
- aux États-Unis, Kering Amériques avec les Maisons du Groupe ont mené plusieurs initiatives artistiques et culturelles pour promouvoir l'inclusion et la diversité, mettant en valeur les identités hispaniques, asiatiques et afro-américaines à travers des ateliers, des expositions et des partenariats avec des institutions culturelles.

## Favoriser l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2025, le Groupe compte 806 (1,8 %) travailleurs en situation de handicap (taux de couverture de 85,5 %, hors Royaume-Uni et États-Unis). Kering a réaffirmé son engagement sur ce sujet via l'accord européen *Empowering Talent* signé en 2015.

En 2025, le Groupe a adopté un cadre global pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, structuré autour de trois axes stratégiques : la sensibilisation et la formation, l'égalité des opportunités tout au long du parcours professionnel, et la collaboration avec des organisations engagées dans la promotion des droits des personnes en situation de handicap. Ce cadre est accompagné d'une série d'initiatives, telles que des webinaires de sensibilisation, des formations, ainsi que des campagnes de communication.

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 est destiné aux salariés éligibles au sein de Kering Corporate France et relève de la responsabilité de la direction Ressources humaines.

Les Maisons mènent également diverses actions de sensibilisation et s'engagent auprès d'associations locales tout au long de l'année :

- des ateliers de sensibilisation et de formations ont été organisés notamment par Kering Corporate, Gucci, Bottega Veneta, Boucheron, Balenciaga, Brioni et Qeelin dans l'ensemble des régions ;
- le *Duo Day* : Kering Corporate, Balenciaga, Boucheron 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 ;

- en 2025, Gucci a renforcé son engagement en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap à travers une campagne de sensibilisation sur l'accessibilité numérique et le déploiement de réseaux internes dédiés (*Guccibility* aux États-Unis et *Accessibility* en Italie). En 2025, la Maison a été reconnue pour la quatrième année consécutive comme l'un des meilleurs lieux de travail pour l'inclusion des personnes en situation de handicap aux États-Unis, selon le *Disability Equality Index*®, avec un score de 100 sur 100. Ce même score a également été obtenu pour la deuxième année consécutive au Brésil et au Canada et pour la première fois au Royaume-Uni en 2025 ;
- Kering Corporate Asie Pacifique a reçu la médaille *Caring Employer – Disability Inclusive Employer*, en reconnaissance de son engagement à recruter des personnes en situation de handicap sur divers sites et à promouvoir un environnement de travail inclusif ;
- Pomellato participe depuis sept ans à *Bike to Work* avec *You Able Onlus*, permettant aux employés de faire du vélo avec des membres de l'association en situation de handicap.

Enfin, le Corporate et les Maisons du Groupe en France, en Italie et en Asie Pacifique 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 (France) et des villes voisines. En 2025, l'association a ouvert, 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 a également accueilli un programme d'ateliers associant les équipes créatives de Balenciaga et les jeunes talents de 0-93. Lab.

Balenciaga, depuis cinq 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.

Kering Corporate France s'est engagé à travers 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 prévoit plusieurs mesures de fin de carrière, parmi lesquelles : le mécénat de compétences, des opportunités de formation, le travail à temps partiel et un préavis rémunéré sans activité. Cet accord, mis en œuvre par la direction Ressources humaines et sous sa responsabilité, est destiné aux salariés éligibles en France. Il fera l'objet d'une renégociation en 2026. Kering Corporate s'engage également auprès des associations Télémaque, Énergie Jeunes et participe au programme Step Up afin de contribuer concrètement à l'égalité des chances.

Kering Amériques a renforcé ses initiatives de mentorat inclusif en collaborant avec l'*Istituto Marangoni Miami* pour accompagner des étudiants issus des communautés hispaniques. Par ailleurs, la troisième édition du programme BOLD a été lancée et des activités de mentorat ont été étendus aux *Historically Black Colleges and Universities* (HBCU) ainsi qu'aux bénéficiaires du *Virgil Abloh Scholarship Fund*.

Alexander McQueen a également collaboré pour la deuxième année consécutive avec 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.

Enfin, d'autres initiatives sont mises en œuvre sur la diversité intergénérationnelle en lien direct avec la préservation et la transmission des savoir-faire (cf. section 3.1.6).

### 3.1.4.3 Cibles et indicateurs de performance

#### Égalité de genre

Dans un contexte de transformation de son organisation, le Groupe réaffirme son engagement à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Il continuera à renforcer ses actions en faveur de la parité, notamment dans le top 500 avec un objectif d'atteindre 48 % de femmes à horizon 2030 (cf. chapitre 3 section 3.1.3). Le Groupe maintient par ailleurs son engagement pour l'équité salariale à tous les niveaux hiérarchiques (cf. section 3.1.5.3).

## 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 des 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 CEE pour discuter des initiatives de formation et de développement professionnel. Enfin, une enquête annuelle évalue l'engagement des salariés 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, le niveau de performance globale du salarié et ses besoins de développement (métier et formel). 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*). 94 % des employés éligibles ont participé à la campagne 2024-2025 (dont 62 % de femmes). C'est lors de la synthèse de ces entretiens que sont confirmés ou reconfirmés les talents qui figurent dans les *Talent Reviews*. Ces dernières 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.

La Direction des Ressources humaines Groupe a la charge de l'identification et du suivi de talents créatifs dans les Maisons. 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 potentielles 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, 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 2025, plus de 2 220 mobilités internes ont eu lieu, incluant des salariés ayant bénéficié de mouvements entre différentes Maisons, à l'international ou même inter-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. Appelée *Talent Match* et s'appuyant sur l'intelligence artificielle, elle permet aux salariés de visualiser et de planifier leurs parcours de carrière. En 2025, l'initiative a été déployée auprès de 2 600 employés des fonctions Finance et RH dans l'ensemble des pays où le Groupe opère (à l'exception de la Chine continentale). À la suite des résultats positifs de ce pilote, Kering a étendu l'initiative à l'ensemble des employés des fonctions corporate dans le monde en janvier 2026 (16 000 employés).

#### Impulser une nouvelle dynamique autour de la formation des salariés

En 2025, Kering a consacré un budget de plus de 28 millions d'euros à la formation de ses salariés, ce qui représente 1,01 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année, 543 677,55 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées. 45 237 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**

- En Europe, 586 salariés ont été formés en 2025 ;
- Dans la zone Asie Pacifique, 60 programmes sont proposés aux salariés, y compris des programmes de formation standards ainsi que des programmes adaptés aux besoins d'apprentissage des marchés locaux de Kering, permettant de former plus de 943 salariés cross-Maisons ;
- Dans la zone Amériques, 68 sessions ont été organisées, permettant de former 915 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, 375 salariés ont pu participer à ces programmes Groupe.

### Des académies fonctionnelles adaptées aux besoins métiers

Kering a développé des académies fonctionnelles (Finance, Supply chain, Développement durable, Tech, Ressources humaines…) permettant le développement et la transmission de compétences clés.

Dans le cadre de la transformation et du renforcement de la fonction Merchandising, la *Merchandising Academy* déploie plusieurs programmes complémentaires pour accompagner la montée en compétences, l'engagement et la diversité des talents au sein du Groupe :

- la Masterclass (Paris et Milan) constitue un dispositif phare, ciblant les merchandisers juniors. Elle favorise la transversalité entre Maisons, l'exposition à la direction, le networking et le partage des meilleures pratiques à travers des sessions stratégiques, des ateliers collaboratifs, des témoignages inspirants et des interventions sur l'intelligence artificielle ;
- *Merchandising Activate* : un parcours axé sur l'excellence opérationnelle, permettant de développer une vision stratégique et d'adapter les pratiques aux nouveaux outils et tendances du secteur ;
- *Merchandising Exchange* : des sessions d'échanges et de partage de bonnes pratiques, favorisant l'intelligence collective et la diffusion des savoirs au sein de la communauté.

L'ensemble de ces programmes s'inscrit dans une démarche inclusive et durable, avec une attention particulière portée à la diversité, à l'égalité des chances et à la performance collective. Ils contribuent à l'adaptabilité des équipes face aux enjeux du secteur et à la création d'un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et à la responsabilité sociale.

### L'intelligence artificielle au cœur des formations

Kering engage une démarche ambitieuse pour démocratiser l'usage de l'IA auprès de tous ses employés. Le plan « *Generative AI @ Kering* » s'appuie sur une montée en puissance des capacités technologiques et une volonté d'intégrer l'IA dans les usages quotidiens, au-delà des seuls experts. Après une phase de préparation et de définition du plan entre juillet 2025 et mars 2026, le déploiement global débutera à partir de mars 2026, avec des parcours de formation innovants, des ateliers pratiques et des ressources accessibles à l'ensemble des équipes. Ce nouveau programme sera introduit lors du *Global Learning Day* de 2026.

### 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. Le Groupe déploie un portefeuille structuré et diversifié d'initiatives de formation couvrant l'ensemble de ses métiers et populations. Ces dispositifs incluent notamment des formations dédiées aux équipes retail, portant sur l'expertise produit et l'excellence en matière de relation client, ainsi que des formations techniques destinées aux métiers de la production. Des programmes fonctionnels sont également proposés dans des domaines tels que la finance ou la logistique. En complément, des parcours transverses visent à renforcer les compétences managériales, les compétences comportementales (soft skills) ainsi que la maîtrise des outils et des environnements de travail. L'ensemble de ces initiatives s'inscrit dans une démarche d'apprentissage continu, contribuant au maintien et au développement des compétences des salariés, et soutenant ainsi l'adaptabilité, la performance durable et la transformation du Groupe.

### 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 informé des projets du Groupe et des changements organisationnels qui en découlent lors de ses deux réunions plénières annuelles, le cas échéant, des réunions de son Comité restreint et de sa Commission RSE ;
- le Comité de Groupe France est informé chaque année des projets de changement organisationnel du Groupe ;
- des questions sont posées en amont de chaque réunion plénière par les membres du Comité d'entreprise européen et les membres du Comité de Groupe France sur l'accompagnement du changement et donnent l'occasion à des échanges avec la Direction générale.

Par ailleurs, Kering a pris des engagements en faveur de la transition écologique, au travers de sa Stratégie Climat, sa Stratégie Biodiversité, sa Stratégie Eau et de son Ambition circularité. L'atteinte de ces objectifs doit être porteuse 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 déploient un ensemble d'actions en matière de formation et de sensibilisation aux thématiques du développement durable comme les Fresque du Climat et de la Biodiversité, l'Atelier 2-tonnes, en particulier auprès des équipes de vente, de design et de *merchandising*.

## 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 à 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

Kering poursuit son ambition de nouer des partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design prestigieuses dans le monde entier :

**Programme Governance for Tomorrow avec le *Center for Sustainable Fashion* (CSF), partie du *London College of Fashion* (LCF)**

Programme triennal vise à aborder les enjeux de gouvernance dans le secteur de la mode de luxe. Lors de la première année, 65 étudiants en master ont participé à un projet en conditions réelles, co-conçu par Kering et le LCF, travaillant sur des études de cas et des scénarios concrets pour élargir leur compréhension des questions de gouvernance.

**Chaire Durabilité, créée avec l'Institut Français de la Mode (IFM)**

Kering et l'Institut Français de la Mode se sont associés en 2019 pour lancer la Chaire Sustainability IFM-Kering. Depuis sa création, plus de 2000 étudiants de l'IFM ont bénéficié d'enseignement en développement durable, représentant un total de 1500 heures de formation. Au cours de l'année académique 2025-2026, 100% des étudiants en scolarité à l'IFM bénéficient d'une formation en développement durable, avec 25 heures minimum par an. Par ailleurs, un Certificat IFM-Kering est proposé aux étudiants de master en complément de leur cursus, autour d'un projet concret de 6 mois. Plus de 200 étudiants ont déjà été diplômés de ce Certificat. Le programme compte 17 Graduates.

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 et ses Maisons s'appuient sur les outils et les plateformes sociales les plus efficaces pour attirer et recruter les meilleurs talents et investir dans l'excellence de l'expérience candidat. Le module de recrutement *Talent Match* a ainsi été déployé dans l'ensemble des Maisons à travers le monde en 2025. À ce jour, 300 recruteurs internes ont été formés à *Talent Match* et à sa nouvelle approche du recrutement. Ce module utilise l'intelligence artificielle et les données pour identifier les candidats dont les compétences et le potentiel correspondent le mieux à chaque poste. Cette approche élargit le vivier de talents en intégrant des profils passifs et internes, créant ainsi davantage d'opportunités pour les candidats. S'appuyant sur ces avancées, le nouveau site carrière, intégré au module de recrutement, renforce encore l'expérience des candidats. Il simplifie le processus de candidature en réduisant le nombre d'étapes et la saisie d'informations, tout en permettant aux candidats de tirer parti de l'intelligence artificielle pour faire correspondre leur profil aux postes les plus adaptés, y compris à des opportunités qu'ils n'auraient pas envisagées initialement. En outre, il leur offre la possibilité d'évaluer leur niveau de maîtrise des compétences déclarées, garantissant ainsi une représentation plus précise et complète de leurs capacités. Afin d'accompagner cette adoption et de garantir une bonne appropriation des nouveaux processus de recrutement – centrés sur les compétences, le potentiel et l'expérience candidat – une série de *Focus Sessions* en ligne a été lancée en octobre 2025. À ce jour, 102 recruteurs et partenaires RH y ont participé.

En parallèle, Kering continue de promouvoir le recrutement collaboratif. Le programme *Dare to Refer*, lancé en 2023, offre une prime de cooptation aux collaborateurs dont les recommandations aboutissent à une embauche. En 2025, près de 1 100 candidats ont été recommandés, avec un taux de recrutement de 19 %.

Kering s'engage à mettre en œuvre des pratiques de recrutement équitables et transparentes afin de constituer une main-d'œuvre diversifiée et de favoriser une culture inclusive. Le processus d'acquisition des talents vise activement à accroître la diversité à tous les niveaux, à atteindre la parité femmes-hommes, notamment dans les postes de management, et à renforcer la représentation des groupes sous-représentés.

Depuis 2024, des formations dédiées sont proposées aux recruteurs, managers et référents RH, portant sur :

- l'approche par les compétences tout au long du processus de recrutement (120 recruteurs formés) ;
- le respect de la confidentialité des données pour protéger les candidats (110 recruteurs formés) ;
- la réduction des biais afin que les sélections reposent sur les capacités, le potentiel et l'alignement avec les valeurs de Kering.

Les Maisons ont également mis en œuvre des stratégies de recrutement inclusives globales, telles que le *Hiring Pact* de Balenciaga.

## 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 84 % 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 – lorsque 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 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 actions correctrices dédiées à mettre en œuvre et de suivre dans le temps l'évolution des différentes mesures.

Depuis 2023, le Groupe renforce l'évaluation des écarts de rémunération hommes/femmes à l'échelle mondiale ainsi qu'au niveau de chaque Maison et de chaque zone géographique. Cette analyse a permis de mesurer :

- l'écart de salaire brut, à savoir la différence entre le salaire moyen des hommes et celui des femmes, selon l'exigence de la CSRD ;
- l'écart de salaire ajusté, selon une méthodologie reconnue par des organismes indépendants certificateurs, qui tient compte des facteurs légitimes influençant les niveaux de rémunération.

### Certification *Universal Fair Pay*

Dans la poursuite de ces efforts, une méthodologie définie par un cabinet de conseil spécialisé et indépendant, puis adaptée aux pratiques de rémunération du Groupe, est déployée de manière cohérente dans chaque Maison et pays. Cette évaluation a pour objectifs d'identifier des éventuelles disparités salariales ne pouvant être expliquées par des facteurs légitimes influençant les niveaux de rémunération – tels que l'expérience, le niveau de responsabilité, le domaine professionnel ou la localisation du poste – et à définir le plan d'actions le plus approprié. Kering s'est fixé comme objectif un écart ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes maximal de 1,5 %, mesuré sur un périmètre mondial. En 2025, l'étude a révélé un écart de salaire ajusté de 1,5 % en faveur des hommes, ce qui reste conforme à l'objectif fixé. Le Groupe a internalisé cette analyse des écarts de rémunération avec un outil dédié permettant un suivi approfondi et continu des évolutions au cours de l'année. Sur la base des résultats 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 troisième année consécutive, la certification *Universal Fair Pay* à Kering et chacune de ses Maisons. Par ailleurs, Gucci a vu Bureau Veritas renouveler en 2025 sa certification Égalité des Genres (cf. section 3.1.4.2).

### 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 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 les 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 Comité d'entreprise européen (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, 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. 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 certains sites, et conformément à la législation locale, Kering propose des aménagements de travail à temps partiel et facilite l'accès des collaborateurs à des services de garde d'enfants ou de garde d'urgence. Aux États-Unis, Kering met à disposition des salles dédiées à l'allaitement et au tirage du lait maternel dans ses bureaux les plus importants. Par ailleurs, de nombreux points de vente disposent d'espaces bien-être pouvant être utilisés à cette fin, garantissant ainsi un environnement favorable pour les parents salariés. Dans toute la mesure du possible, ces avantages sont disponibles de façon flexible et peuvent être sélectionnés selon les besoins de chacun.

## 3.1.5.3 Cibles

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 5,8 % en 2024 à 6,5 % d'ici à fin 2026 (32 000 employés éligibles). 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 65 % des salariés concernés (toutes fonctions excluant retail, design et opérations industrielles) d'ici fin 2026. Le taux d'adoption du pilote (nombre de salariés ayant créé leur profil sur la plateforme) sur les fonctions Ressources humaines et finance (excluant la Chine continentale) est de 82 %.

### Recrutement

Afin d'assurer la cohérence et l'alignement au sein du Groupe, le module e-learning *Recruiting@Kering*, axé sur le recrutement basé sur le potentiel, l'amélioration de l'expérience candidat et le renforcement de la diversité, est disponible depuis 2024 pour l'ensemble des collaborateurs RH impliqués dans le recrutement. À ce jour, 78 % de l'effectif concerné a été certifié (soit 235 recruteurs certifiés sur les 300 en cible), contre un objectif de 65 %.

L'objectif reste de former l'ensemble des recruteurs restants et d'intégrer tous les nouveaux arrivants au travers de ce programme de formation d'ici fin 2026. Le même programme a été adapté pour les managers recruteurs et lancé en 2025. Il est disponible en plusieurs langues et accessible à l'ensemble des managers d'équipes Kering. L'objectif est de former 40 % des managers au cours de l'année 2026, en lien avec la formation *Talent Match*, dès qu'ils commenceront à piloter des activités de recrutement actives.

### Formation

En 2025, l'objectif était 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. Il y a eu 504 managers formés dans l'ensemble des régions.

En 2026, Kering s'engage à mettre à disposition de tous ses employés des parcours de formation innovants, des ateliers pratiques et des ressources à l'ensemble de ses employés à travers le plan « Generative AI @Kering ».

De plus et comme mentionné en section 3.1.2. la direction de Formation et développement du Groupe se concentre sur l'évaluation de l'impact de ses dispositifs via une enquête évaluant la perception des initiatives de formation et de développement auprès de l'ensemble des salariés. Avec 78 % des répondants engagés dans une activité de formation au cours des douze derniers mois, la culture d'apprentissage du Groupe est globalement positive. Toutefois, l'analyse révèle des zones de progrès clés. La visibilité des ressources reste limitée. Les managers doivent être encouragés à intégrer l'apprentissage dans la pratique quotidienne et en faire un levier de performance et de rétention. Enfin, l'exposition à la formation demeure inégale, notamment dans les sites de production où les comportements d'apprentissage sont les plus faibles. Pour y remédier, le déploiement global des formations en ligne depuis septembre 2025 (cf. 3.1.2) devrait permettre une meilleure accessibilité des ressources à l'ensemble des populations.

### 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 2025, l'écart de salaire ajusté est de 1,5 % en faveur des hommes (vs. 1,4 % en 2024). Kering s'engage à poursuivre les actions nécessaires à la réduction maximale de cet écart (cf. certification *Universal Fair Pay* pour le périmètre et la méthodologie).

En 2025, 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 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 Partenaires Commerciaux 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 et Partenaires Commerciaux. 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.

### 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.

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.

### 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 commerce 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 (cf. 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 l'engagement du Groupe en faveur de l'inclusion, de la diversité et de l'égalité des chances dans les industries créatives. Mis en place en 2019, il offre aux étudiants de premier cycle l'opportunité de tracer leur propre voie dans l'industrie du design et de la mode. En 2025, dix jeunes talents ont été sélectionnés pour recevoir une bourse académique, témoignant de la volonté de Gucci de soutenir la relève et de promouvoir l'accès équitable aux carrières artistiques. À travers des initiatives communautaires, des partenariats locaux, des subventions, des prix créatifs et des actions de mentorat, *Gucci Changemakers* contribue à l'autonomisation des jeunes, au développement des communautés locales et à la construction d'un avenir où l'innovation et l'artisanat d'excellence continuent de rayonner dans un écosystème plus inclusif et porteur d'impact social positif. Le programme *Gucci Changemakers London* a également continué en 2025 en partenariat avec le *London College of Fashion*. En 2025, Gucci a attribué des bourses à trois étudiants, soutenant ainsi leurs études en stylisme, direction artistique et marketing de la mode.

### 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 :

- *Gucci Accademia delle Arti e dei Mestieri :* programme interne dédié à la formation technique des collaborateurs travaillant dans les différents départements et ateliers de la Maison (745 employés formés). Animée par des artisans experts, des managers et d'anciens employés, cette initiative vise à préserver et transmettre les connaissances uniques qui font la richesse du patrimoine de Gucci. Parallèlement, la Maison a renouvelé son partenariat avec l'*Istituto Secoli de Novara* (8 étudiants), école de couture spécialisée dans la formation de prototypistes. Ce programme d'un an combine apprentissage théorique, pratique et stage en atelier, permettant aux jeunes talents d'acquérir une maîtrise complète des métiers du vêtement de luxe, et à Gucci de réaffirmer sa volonté de valoriser les savoir-faire artisanaux et de soutenir la relève des métiers d'excellence du « *Made in Italy* ». Gucci a également renouvelé ses partenariats avec deux instituts italiens en 2025 (Benvenuto Cellini à Florence et *Vanvitelli Stracca Angelini* à Recanati), impliquant 79 étudiants, afin de soutenir la formation aux métiers d'art du luxe (maroquinerie, accessoires en métal, fabrication de chaussures) dans le cadre du programme « Adoptez une école » avec Altagamma et le ministère italien de l'Éducation ;
- Bottega Veneta : *Accademia Labor et Ingenium* : école permettant aux nouveaux salariés de la Maison, ainsi qu'à des étudiants, d'apprendre auprès de maîtres artisans via des formations, ateliers et cours (360 participants en 2025). 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 rouvert la *Scuola di Alta Sartoria Nazareno Fonticoli* à Penne, dans la région des Abruzzes. Cette nouvelle édition accueille 14 étudiants pour un parcours de deux ans (1 300 heures) visant à transmettre les meilleures pratiques et former les tailleurs de demain, en s'appuyant sur l'expertise de la Maison et des artisans locaux. En 2025, la Maison a achevé avec succès la première année de ce programme et lancé la seconde. Dans le cadre de sa collaboration avec l'*Accademia Costume & Moda*, Brioni a également accueilli 12 étudiants du Master en design masculin pour un cours de 50 heures consacré au patronage, suivi d'un stage de 250 heures dans les sites de production des Abruzzes.

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 (120 participants en 2025 et 10 étudiants sélectionnés pour un stage au sein de la Maison) ;
- *Pomellato Virtuosi*, académie de formation créée en 2018 en partenariat avec la *Galdus Goldsmith Academy,* propose des parcours de 3 à 7 ans couvrant compétences techniques et transversales, incluant ateliers, stages et opportunités d'intégration au sein de la Maison. Depuis sa création, plus de 700 étudiants ont été formés par les artisans Pomellato, dont 140 en 2025. L'année 2025 a marqué une phase de consolidation et d'accélération, avec l'intégration complète du site MIND et le lancement d'un nouveau parcours d'apprentissage favorisant compétences transversales, leadership et culture partagée.

Enfin, en 2025, Kering a lancé le programme Kering CRAFT : *Creative Residency for Artisanship, Fashion And Technology* (Résidence créative pour l'artisanat, la mode et l'innovation), un programme de résidence créative en partenariat avec la Shanghai Fashion Week. Ce programme s'appuie sur les savoir-faire, la créativité et l'innovation propres au secteur du luxe. Il a pour objectif d'identifier et d'accompagner la nouvelle génération de créateurs chinois, tout en favorisant les échanges entre la Chine et l'Europe dans les domaines du design, de l'artisanat, de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

### 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 à un modèle de création plus éthique, où l'excellence artisanale se conjugue avec la préservation des ressources naturelles.

Par exemple, en 2020, Balenciaga a implanté son propre site de production à Cerreto Guidi afin de renforcer le contrôle de ses opérations. Pour limiter l'impact environnemental, le projet s'est appuyé sur la réhabilitation d'une structure existante. Le site, certifié LEED Platinum, bénéficie d'une isolation complète et de panneaux solaires couvrant plus de 25 % des besoins énergétiques. Sur le plan social, la diversité et l'inclusion sont au cœur du projet : 25 % des employés représentent 19 nationalités, avec un accompagnement dédié (cours d'italien niveau B1 et aide au logement). Par ailleurs, 55 % des collaborateurs étaient sans emploi et 40 % sans expérience en maroquinerie avant leur recrutement. Tous bénéficient d'un programme de formation intensif de neuf semaines pour développer leurs compétences techniques. En complément, un dispositif d'upskilling et de polyvalence a été mis en place pour les artisans expérimentés (« Pellettieri »), afin de soutenir le lancement de nouveaux modèles et lignes de production. En 2025, près de 15 000 heures de formation sur le poste ont été dispensées, illustrant l'engagement de la Maison en faveur du développement des compétences et de l'employabilité.

### 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

Kering n'a pas d'objectif spécifique ni de cible 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'un reporting interne annuel, 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, dont la refonte, actuellement en cours, sera finalisée en 2026, 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 toute violence ou discrimination ;
- 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 des entretiens de 155 salariés du Groupe, 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). Cet exercice a notamment permis d'évaluer lors des entretiens la sensibilisation et la confiance des collaborateurs s'agissant des différents dispositifs du Groupe, y compris la Ligne d'alerte. Il a également 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 ;
- des cartographies de risques additionnelles spécifiques pour l'exercice 2025 ;
- une présentation par la direction Conformité des résultats et des avancées relatives au plan d'actions de la cartographie droits humains et devoir de vigilance menée en 2023, 2024 et 2026 au CEE et au Comité d'audit du Conseil d'administration ; elle incluait également les 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 publications 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 une nouvelle Ligne d'alerte permettant le recueil et le traitement des signalements, accessible à tous 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 est constituée de modules couvrant différents sujets d'éthique, de conformité et de droits humains. En 2025, 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 le Directeur Général, certains membres du Comité exécutif, les membres des Comités d'éthique et de conformité Groupe et régionaux et par les Présidents-Directeurs généraux des Maisons au sujet de cette formation.

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 de certains départements.

### 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*. Cet objectif a été atteint en 2025, avec un taux de participation de 97,3 % des salariés éligibles.

## 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 2025.

**Répartition des salariés (effectif) par genre**

| | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Homme | 16 012 | 17 278 | 17 712 |
| Femme | 27 719 | 29 658 | 30 138 |
| **TOTAL SALARIÉS [1]** | **43 731** | **46 936** | **47 850** |
| Nombre moyen de salariés | 45 127 | 47 967 | 47 169 |

[1] Cf. chapitre 6 section 1.6 – note 5.

**Répartition par genre au sein des instances dirigeantes (effectif)**

| | % de salariés | | | Nombre de salariés | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2025 | 2024 | 2023 | 2025 | 2024 | 2023 |
| Homme | 59,0 % | 59,7 % | 61,4 % | 154 | 157 | 161 |
| Femme | 41,0 % | 40,3 % | 38,6 % | 107 | 106 | 101 |
| **TOTAL SALARIÉS** | **100 %** | **100 %** | **100 %** | **261** | **263** | **262** |

Définition des instances dirigeantes chez Kering : les Bandes F et supérieures sont considérées comme le « Leadership Group » 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 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2025 | 2024 | 2023 | 2025 | 2024 | 2023 |
| Italie | 13 643 | 13 728 | 13 316 | 13 710 | 13 838 | 13 268 |
| États-Unis | 4 768 | 5 389 | 5 517 | 4 973 | 5 512 | 5 416 |
| France | 4 554 | 4 731 | 4 801 | 4 653 | 4 773 | 4 577 |
| Chine continentale | 4 410 | 5 166 | 5 740 | 4 692 | 5 487 | 5 748 |

### Répartition des salariés (effectif) par type de contrat et par genre [2]

| | Femme | | | Homme | | | Total | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2025** | **2024** | **2023** | **2025** | **2024** | **2023** | **2025** | **2024** | **2023** |
| **NOMBRE DE SALARIÉS** | **27 719** | **29 658** | **30 138** | **16 012** | **17 278** | **17 712** | **43 731** | **46 936** | **47 850** |
| Nombre de salariés permanents | **26 623** | 28 381 | 28 559 | **15 537** | 16 688 | 16 928 | **42 160** | 45 069 | 45 487 |
| Nombre de salariés temporaires | **1 096** | 1 277 | 1 579 | **475** | 590 | 784 | **1 571** | 1 867 | 2 363 |
| Nombre de salariés à temps plein | **25 729** | 27 711 | 28 321 | **15 670** | 16 916 | 17 346 | **41 399** | 44 627 | 45 667 |
| Nombre de salariés à temps partiel | **1 990** | 1 947 | 1 817 | **342** | 362 | 366 | **2 332** | 2 309 | 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 2025 [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 | 1 267 | 12 775 | 1 467 | 4 554 | 5 147 | 422 | 750 | 17 349 | **43 731** |
| Nombre de salariés permanents | 1 260 | 12 439 | 1 347 | 4 311 | 5 032 | 409 | 736 | 16 626 | **42 160** |
| Nombre de salariés temporaires | 7 | 336 | 120 | 243 | 115 | 13 | 14 | 723 | **1 571** |
| Nombre de salariés à temps plein | 1 264 | 12 697 | 1 462 | 4 421 | 5 017 | 398 | 748 | 15 392 | **41 399** |
| Nombre de salariés à temps partiel | 3 | 78 | 5 | 133 | 130 | 24 | 2 | 1 957 | **2 332** |

[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.

### Profil des effectifs par métier au 31 décembre 2025 [1]



| | | |
|---|---|---|
| **52 %** | Salariés travaillant en vente |
| **25 %** | Salariés travaillant en production |
| **23 %** | Salariés travaillant dans d'autres domaines |

[1] **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

| | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Nombre de salariés ayant quitté le groupe | 9 171 | 9 001 | 9 875 |
| Taux de rotation des salariés | 21,1 % | 19,7 % | 22,0 % |

Pour les exercices 2024 et 2023, sont exclus Creed et Castellani Confezioni S.r.l.

### Répartition des salariés (effectif) par âge

| | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Nombre total de salariés permanents de moins de 30 ans | 8 855 | 10 875 | 12 426 |
| Nombre total de salariés permanents entre 30 et 50 ans | 26 862 | 28 065 | 27 682 |
| Nombre total de salariés permanents de plus de 50 ans | 6 443 | 6 129 | 5 379 |
| **TOTAL SALARIÉS PERMANENTS** | **42 160** | **45 069** | **45 487** |

### Formations

| | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'heures de formation | 600 417 | 691 031 | 736 481 |
| Nombre moyen d'heures de formation par salarié | 13,7 | 14,7 | 15,4 |
| *Nombre moyen d'heures de formation (femmes)* | *14,2* | | |
| *Nombre moyen d'heures de formation (hommes)* | *13,0* | | |

Pour les exercices 2023 et 2024, sont exclus Creed et Castellani Confezioni S.r.l et pour l'exercice 2025 sont exclus Lenti et Visard.
Les données 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 Économique Européen (EEE) dans lesquels Kering compte au moins 50 salariés et représentant au moins 10 % du nombre total de ses salariés** | | |
|---|---|---|---|
| **Taux de couverture** | **2025** | **2024** | **2023** |
| 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, France |

[1] 90,5 % des salariés en Italie et 99,4 % 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.

Pour l'exercice 2025, toutes les entités du Groupe sont incluses dans le reporting social, à l'exception des entités Lenti et Visard acquises en 2025. 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.

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). Kering réunis 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 51 %. Il sont principalement localisés dans l'Espace Économique Européen (EEE).

En effet, 87,7 % 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 2025, en matière de prévention des risques, 56 739,5 heures de formation en sécurité ont été dispensées à 7 426 collaborateurs.

En 2025, 278 accidents du travail avec arrêt ont été enregistrés au sein du Groupe, dont aucun accident mortel en 2025, comme en 2024 et 2023. Ces résultats reflètent les efforts conjoints de Kering et de ses Maisons pour créer un environnement de travail sûr et sécurisé, tout en maintenant une amélioration continue des pratiques préventives.

Ces données sociales sont partagées chaque année avec les représentants du personnel du Groupe et leurs experts.

En 2025, Kering a recensé les normes santé et sécurité dans ses pays : 96,4 % des salariés sont couverts par un système de management de la santé et de la sécurité conforme aux exigences légales et/ou aligné sur des normes ou lignes directrice reconnues. Ce taux se lit en complément des mesures mises en place en 2025 pour renforcer la prévention des risques santé et sécurité et améliorer durablement la qualité de vie au travail (cf. section 3.1.2.).

**Indicateurs de performance sur la santé et sécurité**

| | 2025 [4] | 2024 [5] | 2023 |
|---|---|---|---|
| Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles | – | – | – |
| Nombre de cas de maladies professionnelles enregistrables des salariés | 63 | 59 | 41 |
| Nombre de jours perdus dus aux blessures, aux accidents de travail, aux maladies professionnelles et aux décès dans les effectifs propres | 12 866 | 12 325 | 9 666 |
| Nombre d'accidents du travail comptabilisables [1] | 278 | 318 | 288 |
| Taux d'accident comptabilisable [2] | 3,67 | 3,95 | 3,6 |
| Taux de gravité des accidents du travail [3] | 0,17 | 0,15 | 0,12 |
| Taux d'absentéisme global | 5,6 % | 5,8 % | 5,0 % |
| Taux d'absentéisme maladie | 3,0 % | 2,9 % | 2,6 % |

(1) Les accidents n'ayant entraîné aucun jour perdu sont exclus faute d'information disponible.
(2) Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées).
(3) Taux de gravité des accidents du travail en nombre de jours perdus par millier d'heure travaillées.
(4) Pour l'exercice 2025, sont exclus Lenti et Visard.
(5) Pour l'exercice 2024, sont exclus Creed et Castellani Confezioni S.r.l.

### 3.1.8.4 Rémunération

| Indicateurs | 2025 | 2024 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Proportion de salariés au-dessus de l'*adequate wage* * | 100 % des salariés Kering sont situés au-dessus de l'adequate wage. | 100 % des salariés Kering sont situés au-dessus de l'*adequate wage*. | n.a. |
| Écart de rémunération brut entre les sexes * | 16,0 % en faveur des hommes. En moyenne et sans tenir compte des facteurs explicatifs des niveaux de rémunération, indiqués en section 3.1.5.2, le salaire moyen des femmes est inférieur à celui des hommes de 16,0 %. | 15,8 % en faveur des hommes. En moyenne et sans tenir compte des facteurs explicatifs des niveaux de rémunération, indiqués en section 3.1.5.2, 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 * | 1,5 % en faveur des hommes. En tenant compte des facteurs légitimes, le salaire moyen des femmes est inférieur de 1,5 % à celui des hommes. | 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) * | 185,9 | 190,1 | n.a. |
| Rapport entre la plus haute rémunération et la rémunération médiane des salariés (périmètre mondial) * | 255,7 | 253,8 | n.a. |

* Notes : Les acquisitions récentes (Maui Jim, Lenti et Visard), soit environ 3 % 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 34 600 salariés Kering et ses Maisons en France, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Chine continentale, à Hong Kong SAR, au Japon, en Corée du Sud, aux Émirats arabes unis et en Allemagne (« 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 pour le calcul du Ratio d'équité, comparant le niveau de rémunération du Président et du Directeur général à la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société. Les indemnités de prise de fonction, de départ et de non-concurrence sont exclues du calcul des rémunérations afin de préserver la comparabilité des ratios.

### 3.1.8.5 Incidents, plaintes et impacts graves sur les droits humains

En 2025 :

- 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 identifié 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 avéré en matière de droits humains n'a été porté à la connaissance du Groupe par le biais de la Ligne d'alerte ;
- aucune amende, pénalités et indemnisations liés à des incidents graves relatifs aux droits humains.

Le nombre de plaintes (alertes) déposées ainsi que le nombre d'incidents de discrimination (dont le harcèlement) sont reportés via la Ligne d'alerte détaillée en section 4.1.2. En 2025, aucune amende n'a été payée en lien avec ces alertes.

# 3.2 S2 – Co-construire des chaînes de valeur durables et respectueuses de l'humain

Conscient que sa responsabilité sociale s'étend bien au-delà de ses propres opérations, Kering veille à garantir le respect des droits humains et des libertés fondamentales et à s'assurer de conditions de travail décentes dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. 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.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **conditions de travail décentes**
- **respect des droits humains et des libertés fondamentales**
- **traitement des prestataires sur site**

4 I R O — 3- 1

Le Groupe considère que le respect des droits humains et des libertés fondamentales est non négociable pour tous les travailleurs impliqués dans la chaîne de valeur, et s'assure également d'un traitement équitable des prestataires présents sur ses sites. Les engagements et exigences de Kering vis-à-vis de ses fournisseurs sont détaillés dans la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux, déclinaison opérationnelle du Code d'éthique et de la Politique en matière de droits humains.

### Documents clés

- → Code d'éthique
- → Politique en matière de droits humains
- → Charte Fournisseurs et Partenaires commerciaux
- → *Sustainability principles*
- → Politique d'achats indirects
- → *Kering Standards*
- → Charte mannequins
- → Politique de préservation des savoir-faire et de l'artisanat
- → *Modern Slavery Statement*
- → Plan de Vigilance
- → *Conflict Minerals Statement*

## Actions

### Conditions de travail et droits humains

- audits sociaux (annoncés et non-annoncés) auprès des fournisseurs directs du Groupe et leurs sous-traitants ;
- ligne d'alerte éthique, ouverte à tous et notamment aux travailleurs des fournisseurs et prestataires ;
- cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance relatifs aux activités des fournisseurs de premier rang du Groupe et de ses maisons et à l'approvisionnement en matières premières ;
- projets et études ad-hoc conduits sur certaines géographies ou secteurs d'activité pour mesurer la performance sociale de fournisseurs du Groupe : analyses living wage ;
- certification progressive des maisons selon différents standards internationaux (SA 8000, RJC etc.).
- initiatives et partenariats multi-parties prenantes.

## Chiffres clés

**Audits sociaux**

**70 %**

Des fournisseurs du Groupe audités en 2025

**4 124**

Audits conduits en 2025

## 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 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.

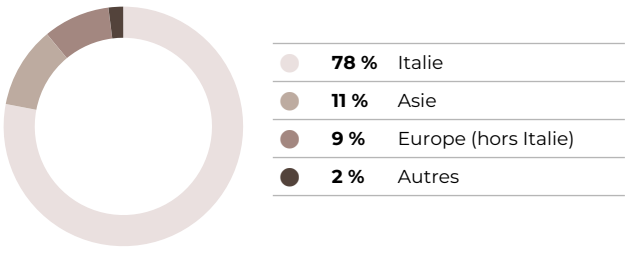
Il est à noter que :

- 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, 87 % 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 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 2025 :

| Portfolio de fournisseurs | Taille des fournisseurs | Localisation géographique des fournisseurs de Kering en 2025 |
|---|---|---|
| Plusieurs milliers de fournisseurs de taille réduite en majorité, marché très atomisé, fort savoir-faire artisanal. | Nombre moyen de salariés par fournisseur : environ 66. Nombre moyen de salariés par fournisseurs en Italie : 39. | 87 % en Europe, et très majoritairement en Italie (78 %) [1] :   |

[1] Répartition géographique en 2025 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 4 495 fournisseurs actifs, dont 3 449 de production, 1 042 fournisseurs de matières et 4 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.

La sous-traitance sans autorisation préalable est interdite.

Dans la chaîne d'approvisionnement, la répartition des effectifs se divise comme suit : 52 % d'hommes et 48 % de femmes et notamment par type de fournisseurs :

- fournisseurs de rang 1 : 49 % d'hommes, 51 % de femmes ;
- sous-traitants : 54 % d'hommes, 46 % de femmes.

9,1 % des fournisseurs étaient considérés comme stratégiques en 2025. Les fournisseurs stratégiques sont ceux nécessaires pour garantir la continuité des opérations en raison du volume d'achats. Par ailleurs, 7,5 % 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 extraits de différentes bases de données externes conduisent à considérer que les risques en matière de droits humains sont élevés ou très élevés.

16,5 % des fournisseurs étaient considérés comme critiques en 2025 (61,4 % de rang 1 et 38,6 % 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

78 % 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, des intérêts et des risques auxquels sont exposés les travailleurs de la chaîne de valeur, qu'il s'agisse des entretiens et analyses conduits dans le cadre des cartographies en matière de droits humains et de devoir de vigilance et en matière de conformité qui nourrissent 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, évaluations de risques, 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 d'adhérer à la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux et de mettre en œuvre des principes d'éthique et de conformité équivalents à ceux des standards du Code d'éthique de Kering, 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 (cf. section 3.2.2).

Les Directeurs des Maisons endossent 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, de la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux 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 des audits sociaux 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 ;
- une Ligne d'alerte récemment mise à jour, disponible en ligne et ouverte aux travailleurs des fournisseurs et prestataires. Une communication spécifique auprès de ces derniers est prévue en 2026 ;
- plusieurs cartographies 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 des prestataires externes qui appliquent la même méthodologie d'audit ;
3. une procédure unique 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, les droits du travail, la santé et sécurité et l'environnement. Fort de 97 points de vérification, 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 globaux : audits complets réalisés (i) systématiquement pour tous les nouveaux fournisseurs (dits d'activation) et (ii) périodiquement visant à couvrir chaque fournisseur actif ;
   - Audits de suivi : audits se concentrant principalement sur les domaines dans lesquels des anomalies ont été identifiées lors de précédents audits.

La fréquence des audits dépend donc des résultats des audits précédents : le Groupe souhaite auditer ses fournisseurs conformes une fois tous les deux ans. De plus, les fournisseurs ayant des anomalies ouvertes font l'objet d'audits de suivi pour vérifier la mise en œuvre effective des actions correctives et de remédiation. Des audits de suivi peuvent également être réalisés auprès de certains fournisseurs, en fonction des besoins du Groupe ou des exigences des Maisons.

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.

Une classification des anomalies est opérée suivant quatre catégories selon leur degré de gravité et fait l'objet d'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, santé et sécurité, graves violations des réglementations en vigueur, contrefaçon, etc. ;
- les cas de non-conformité grave : le fournisseur dispose de deux mois pour mettre fin à la non-conformité grave constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème. Lorsqu'une non-conformité grave est identifiée, des comités spécifiques sont immédiatement mis en place avec chaque Maison concernée et l'équipe d'audit sociaux de Kering afin de statuer sur la suite de la relation avec le fournisseur ;
- les cas de non-conformité modérée : le fournisseur dispose de six 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. Le fournisseur dispose de douze mois pour mettre fin à l'observation constatée. Un audit de suivi est planifié pour vérifier la résolution de cette observation.

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 ou plus de cinq observations) ;
- non-conformes (aucun cas de zéro tolérance, plus de cinq non-conformités modérées ou au moins une non-conformité grave) ;
- zéro tolérance (au moins un cas de zéro tolérance est constaté).

### La Ligne d'alerte

Kering a mis en place une nouvelle Ligne d'alerte permettant le recueil et le 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 », accessible par tous les salariés et tiers, notamment par les travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement ainsi que par les prestataires sur site. Elle est disponible dans 23 langues et comprend également des lignes téléphoniques directes dédiées. Ce système 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 rang 1 et son approvisionnement en matières premières. La direction réalise également des analyses de risques spécifiques et dédiées concernant certaines activités ou géographies.

### 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 nouveau Code d'éthique et la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux (qui seront adoptés début 2026) et la Politique en matière de droits humains, définis dans la section 4.1.2.1, Kering s'engage à :

- respecter les principaux textes de référence 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 et Partenaires Commerciaux. 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 des cartographies des risques pertinentes en matière de droits humains et de devoir de vigilance. Une mise à jour générale de cet exercice a été réalisée en 2023 et 2024 et des cartographies des risques spécifiques ont été réalisées en 2025.

De plus, la Charte sur les conditions 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 des principes équivalents à ceux du Code d'éthique de Kering, à signer la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux 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. 4 124 audits ont été réalisés en 2025. Par ailleurs, le Groupe souhaite développer la pratique des audits non annoncés. 50 % des audits (hors audits d'activation) ont été non annoncés en 2025 (cf. section 3.2.1.3 pour la présentation du dispositif et la section 3.2.2.3 pour le reporting afférant à leur mise en œuvre en 2025).

Ces audits vérifient notamment le bon déploiement de l'information concernant l'existence du dispositif de Ligne d'alerte auprès de tous leurs travailleurs (affichage de la documentation, etc.) – cf. section 4.1.2.2.

#### Mises à jour des politiques et des processus

En 2023-2025, 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 et des cartographies additionnelles dédiées ont été élaborés pour améliorer les pratiques et mieux gérer les risques y afférents, et ont été ou seront déployés prochainement (en 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 régulière de sa cartographie, afin d'intégrer, entre autres, toute nouvelle entité.

#### 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 de 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 & Jewellery Initiative* (WJI) sur le sujet *living wage ;*
- en 2025, Kering a mené une analyse *living wage* couvrant l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques. En parallèle, Kering a également mené une analyse *living wage* avec ses sous-traitants ;
- en 2025, Kering a animé une table ronde au *Global Fashion Summit* à Copenhague sur la transition juste pour explorer l'application du concept à l'industrie du luxe ;
- 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 :

- 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. En 2025, des travaux ont été menés au sein de ce groupe de travail pour piloter un potentiel affichage social ;
- *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

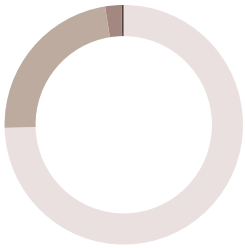
| | |
|---|---|
| **Intitulé** | **Auditer 75 % des fournisseurs du Groupe chaque année** |
| **Périmètre** | Fournisseurs actifs (production, matières, prestation de services) |
| **Période** | Annuellement (à partir de 2025) |
| **Méthodologies et hypothèses clés pour définir les cibles** | • 2 typologies d'audits : globaux (dont activation) et de suivi<br>• Adaptation de la fréquence des audits aux résultats des audits précédents<br>• Cible définie en interne |
| **Performance 2025** | 70 % |
| **Performance 2024** | 70 % |

### Indicateurs de suivi des audits sociaux

Au sein de son portefeuille de fournisseurs, 4 124 audits ont été conduits en 2025 (contre 4 550 en 2024, 4 559 en 2023 et 4 118 en 2022 et 3 420 en 2021), dont 898 audits d'activation, 1 490 audits globaux et 1 736 audits de suivi. À noter que 43 % de ces audits ont été conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 57 % l'ont été par des auditeurs externes, le protocole d'audit du Groupe s'appliquant de manière homogène pour tous les audits conduits.

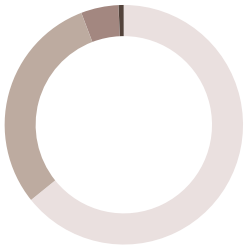
Au 31 décembre 2025, les 13 432 anomalies ouvertes se répartissaient de la manière suivante :

**Répartition par sévérité des anomalies au 31 décembre 2025**



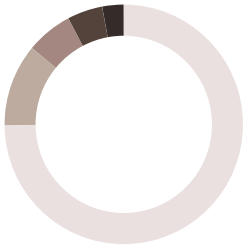
| | |
|---|---|
| **74,6 %** | Observations |
| **22,9 %** | Non-conformités modérées |
| **2,2 %** | Non-conformités graves |
| **0,3 %** | Zéro tolérance |

**Répartition par sévérité des anomalies constatées chez les fournisseurs critiques au 31 décembre 2025**



| | |
|---|---|
| **64,2 %** | Observations |
| **30,0 %** | Non-conformités modérées |
| **5,1 %** | Non-conformités graves |
| **0,7 %** | Zéro tolérance |

**Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) au 31 décembre 2025**



| | |
|---|---|
| **74,9 %** | Santé et sécurité |
| **11,1 %** | Salaire et condition d'emploi |
| **6,3 %** | Environnement |
| **4,8 %** | Heures de travail |
| **2,9 %** | Autres |

**Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) chez les fournisseurs critiques au 31 décembre 2025**



| | |
|---|---|
| **69,3 %** | Santé et sécurité |
| **10,4 %** | Salaire et condition d'emploi |
| **10,3 %** | Heures de travail |
| **5,8 %** | Environnement |
| **4,2 %** | Autres |

En prenant en compte les fournisseurs actifs et audités au 31 décembre 2025, 59,3 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 31,3 % partiellement conformes, 6,3 % non-conformes, 0,7 % zéro tolérance et 2,4 % avec un audit en attente d'approbation. Un total de 109 fournisseurs ont vu leur relation commerciale stoppée en 2025 à la suite de résultats d'audits non conformes.

Des plans d'actions correctifs ont été bâtis à l'issue des audits, partout où des non-conformités ont été constatées et des audits de suivi ont été organisés afin d'en constater la résolution. Les cas de zéro tolérance identifiés par les audits ont fait l'objet d'un suivi immédiat en coordination avec la ou les Maisons concernées. Afin d'accélérer la résolution des anomalies, l'équipe centrale a ainsi mené plus de 377 comités avec les Maisons. Ce processus a permis de résoudre plusieurs violations graves de la conformité.

Par exemple, en 2025, un audit de suivi a permis de vérifier l'exhaustivité des actions correctives mises en place par un fournisseur qui appliquait une convention collective ne garantissant pas des salaires conformes à ceux du secteur. Après discussion en comités de cette non conformité grave, le fournisseur a démontré avoir changé de convention collective, et un audit de suivi sur site a confirmé la bonne application du nouveau dispositif ainsi que l'augmentation des salaires.

Un autre exemple concerne un fournisseur chez lequel deux non-conformités graves ont été découvertes en 2024, portant sur des infractions aux législations locales du travail, notamment l'absence de congés payés et l'absence de jours de repos hebdomadaires. Après avoir fourni des preuves régulières de la mise en conformité avec son plan d'actions correctives en 2024 et 2025, un audit réalisé en 2025 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 la propreté et à l'hygiène des espaces de travail, en particulier dans les bureaux et sanitaires de l'entreprise. Après avoir fourni des preuves des mesures correctives mises en place sous forme de rapports photographiques, l'anomalie a été clôturée, et le fournisseur fera l'objet d'une réévaluation en 2026.

### Incidents en matière de droits humains

Aucun incident avéré en matière de droits humains n'a été porté à la connaissance du Groupe par le biais de la Ligne d'alerte en 2025.

# 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 aux conséquences négatives 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.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **dialogue avec les communautés locales**
- **droits des peuples autochtones**
- **promotion des droits de la femme dans la société**

3 I R O — 1- 2+

Kering reconnaît son rôle et sa responsabilité envers chaque communauté locale tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, depuis les communautés où il s'approvisionne en matières premières jusqu'à la préservation de leur héritage culturel et savoir-faire.

Kering reconnaît les droits des peuples autochtones, y compris, sans s'y limiter, le respect de leurs droits humains, leur droit à la terre, aux territoires et aux ressources, ainsi que la protection de leur patrimoine culturel.

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, la *Kering Foundation*.

### Documents clés

- → Code d'éthique
- → Politique en matière de droits humains
- → Politique globale sur les violences conjugales
- → Stratégie Climat
- → Stratégie Biodiversité
- → Stratégie Eau
- → *Sustainability principles*

## Actions

### Communautés locales et peuples autochtones

- projets issus du Fonds Régénératif pour la Nature et du *Kering Precious Metal Fund* et autres projets initiés par les maisons porteurs d'impacts positifs pour les communautés locales ;
- cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance relatifs au communautés locales (en particulier les potentielles atteintes au droit à la terre et à la préservation de l'héritage culturel).

### Femmes dans la société

- actions de *Kering Foundation* sur trois piliers :
  1. soutien à des associations spécialisées dans la lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants dans six pays : France, Italie, États-Unis, Mexique, Royaume-Uni et Corée du Sud ;
  2. actions de sensibilisation (ateliers, webinars, e-learning) pour engager Kering et son écosystème à créer des environnements de travail bienveillants pour les femmes survivantes ;
  3. influence et mobilisation de nouveaux publics et acteurs : *Caring for Women dinner, One In Three Women, PARI*.
- initiatives de mise en valeur des femmes dans les arts et la culture : *Women In Motion* ;
- initiatives de soutien aux femmes dans la société et dans les chaînes d'approvisionnement.

## Chiffres clés

***Water Resilience Labs***

Lancement en 2025 en Italie (Bassin de l'Arno, Toscane) et Afrique du Sud

**Maison des femmes**

Ouverture en 2025 de la 8e Maison des femmes à Toulouse, France

**1 665**

Salariés sensibilisés aux violences faites aux femmes en 2025

## 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 78 % des fournisseurs et plus largement en Europe (87 %) ;
- 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 (48 %) ;
- 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 (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. Ce soutien se matérialise 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 ou encore 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, la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux et la Politique en matière de droits humains (cf. section 4.1.2.1). Les remontées des préoccupations peuvent s'effectuer via la Ligne d'alerte du Groupe disponible en ligne et accessible à tous (cf. section 4.1.2.2) ou via des processus informels et propres à chaque situation. Dans ce cadre, elles bénéficieront des mêmes protections et traitements offerts à tous lanceurs d'alertes. Les impacts négatifs potentiels identifiés relatifs aux peuples autochtones le sont à moyen et long terme. 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 documents suivants :

- le Code d'éthique (cf. section 4.1.2.1) ;
- la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux (cf. section 4.1.2.1) ;
- la Politique en matière de droits humains (cf. section 4.1.2.1) ;
- les Stratégies Climat et Biodiversité (cf. sections 2.1, 2.4) ;
- les *Sustainability Principles* (cf. section 2. Information Environnementale).

##### Favoriser et pérenniser le développement économique et social

Respectueux des cultures et des territoires où le Groupe est implanté, le Code d'éthique et la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux rappellent l'attachement de Kering à contribuer activement au développement économique et social des communautés locales. Les communautés locales affectées par les activités du Groupe bénéficient 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 Partenaires Commerciaux 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 (UNGP) et aux Conventions fondamentales de l'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'alignant 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 six 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).

En complément et dans le cadre de sa Stratégie Eau (cf. section 2.3.2), le Groupe s'est engagé à mettre en place 10 *Water Resilience Labs* dans ses bassins prioritaires. S'inscrivant dans une approche nexus, ces projets sont conçus pour catalyser des impacts positifs durables dans des bassins essentiels aux activités de Kering et de ses partenaires. 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.

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 2025 sa collaboration avec l'entreprise social 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 ;
- Gucci a également soutenu en 2025 l'ONG *China Foundation for Rural Development* œuvrant pour la conservation de la biodiversité (protection du léopard des neiges) et au soutien des populations autochtones ainsi que des savoir-faire locaux. L'initiative favorise la protection des écosystèmes et la valorisation des compétences artisanales traditionnelles, en encourageant la création d'une coopérative féminine produisant des articles en laine ;
- 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 2025, la Maison a soutenu un programme de reforestation au Cameroun, axé sur la restauration des écosystèmes tropicaux et la protection des espèces menacées. L'initiative combine la conservation de la biodiversité avec la création de chaînes de valeur durables, en plantant plus de 25 000 arbres et en promouvant l'agroforesterie. Elle génère des revenus pour les communautés autochtones et les femmes, tout en réduisant la pauvreté et la pression sur la déforestation ;
- La collection *Fine Jewelry* 2026 de Qeelin met en avant la culture et le savoir-faire de la communauté Dong, minorité ethnique en Chine continentale, à travers la création d'une nouvelle gamme de pièces de haute joaillerie ;
- Bottega Veneta a reçu en 2025 le prix *Welcome – Working for Refugee Integration* de l'agence des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) récompensant ses actions en faveur de l'inclusion des réfugiés au titre de l'année 2024.

#### 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 générale a été menée par la direction Conformité en 2023 et 2024 et des cartographies plus spécifiques en 2025, 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. En outre, Kering s'engage à faire son possible pour remédier aux conséquences négatives que ses activités pourraient avoir et à assurer l'activation et le suivi de ce processus de remédiation.

Kering et ses Maisons travaillent également pour assurer l'inclusion des communautés au travers de projets :

- Depuis 2022, Bottega déploie son programme *Bottega for bottegas* soutenant et célébrant la créativité des bottegas italiennes, ateliers traditionnels dédiés à la production artisanale et à la transmission des savoir-faire. En 2025, la Maison a mis à l'honneur des artisans issus de trois villes essentielles à l'histoire de Bottega Veneta : Venise, New York et Milan autour de la thématique *aperitivo*, rendant hommage à un moment convivial italien emblématique ;
- 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 2025 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. Par ailleurs, les intérêts des communautés et peuples autochtones sont intégrés dans les *Kering Standards* concernant l'approvisionnement des matières premières clés et les processus de production pour lesquels ces parties prenantes sont concernées. Aucun cas d'incident grave lié aux droits humains concernant les communautés affectées n'a été recensé en 2025 par le biais de la Ligne d'alerte.

## 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 :* 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 3,6 millions d'euros en 2025. En 2023, *Kering Foundation* a choisi d'approfondir sa stratégie en y intégrant les violences envers les enfants afin de 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.

Par ailleurs, *Kering Foundation* participe régulièrement aux activités et événements internationaux organisés par l'ONU et ses agences spécialisées pour suivre l'évolution des recommandations concernant la protection des droits des femmes et des enfants.

*Kering Foundation* dirige ses ressources vers un nombre choisi 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'OIT 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 François-Henri Pinault, le Président du Conseil d'administration de Kering et également composé de membres de son Comité Exécutif, 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 la mise en œuvre de la stratégie est confiée à la déléguée générale du Fonds, sous la supervision de la Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles de Kering.

#### 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. Programme pionnier, il a pour ambition de mettre en lumière le talent et la diversité des femmes dans le cinéma, devant et derrière la caméra. En 2025, Kering a célébré 10 ans d'engagement en faveur des femmes dans les arts et la culture. Plus qu'une célébration, cette décennie marque une étape dans l'engagement du Groupe à offrir un espace de dialogue et d'action, afin de contribuer à promouvoir la reconnaissance et l'influence des femmes dans la création. À travers ses Prix, le programme salue l'influence de figures inspirantes et soutient des talents émergents. Ses *Talks* et ses *Podcasts* offrent un lieu d'expression à des personnalités qui partagent leur regard sur la représentation des femmes au sein de leur milieu professionnel.

Le Groupe s'engage par ailleurs à promouvoir partout l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à soutenir 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

**Soutenir 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 2025, *Kering Foundation* a notamment financé : *The National Network to End Domestic Violence* (NNEDV) 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. Kering s'est engagé dans la duplication de ce modèle, en soutenant l'ouverture de 15 Maisons des femmes à travers la France.

En 2025, *Kering Foundation* a contribué au financement de la Maison des Femmes de Toulouse, portant à huit 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 plus jeunes. Depuis 2024, le Fonds soutient, en Grande-Bretagne, le programme éducatif d'*Everyone's Invited*, qui vise à doter les élèves des compétences essentielles pour gérer les relations avec leurs pairs et au sein de leur famille. L'objectif est de promouvoir une culture du consentement, du respect et de la confiance dans les écoles primaires publiques et privées.

**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. En 2025, *Kering Foundation* a enrichi ce dispositif par un format webinaire de 90 minutes, initialement déployé en Italie et aux États-Unis. Un module e-learning, intégralement repensé, est également disponible en quatre langues depuis cette année. En 2025, près de 2 000 collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés.

**Influencer de nouveaux publics et mobiliser d'autres acteurs**

Enfin, *Kering Foundation* mobilise son réseau, notamment les 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 Égalité mené par ONU Femmes. À ce titre, *Kering Foundation* et *OneInThreeWomen*, 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 2025, 68 entreprises ont déjà rejoint *OneInThreeWomen*.

Le Fonds est également l'un des membres fondateurs de PARI, le réseau d'entreprises italiennes créé en 2024 afin de mobiliser la culture pour mettre fin aux violences sexistes et sexuelles.

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 partenaires. En 2025, le dîner a réuni 220 invités et a permis de lever près de cinq millions de dollars pour : *FreeFrom, Sanctuary for Families, Violence Intervention Program* et *Equality Now*.

En 2025, le fonds a lancé son premier programme de recherche, d'une durée de trois ans, en partenariat avec l'Université McGill (Canada) et le *Sexual Violence Research Initiative* (Afrique du Sud) afin de soutenir la recherche sur les intersections entre les violences faites aux femmes et les violences faites aux enfants.

En 2025, *Kering Foundation* a poursuivi la mise en œuvre de son approche formalisée en 2024 (« 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.

**Mise en lumière des femmes dans les arts et la culture, et soutien aux femmes dans la société**

À l'échelle mondiale, en 2025, 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 ;
- en 2025, Gucci est partenaire de *UN Women Brasil* pour soutenir l'autonomisation des femmes rurales, autochtones et Quilombolas dans le secteur agricole. L'initiative vise à développer une agriculture résiliente face au climat dans la région semi-aride du pays, en favorisant l'accès équitable aux ressources, la promotion des femmes dans l'agriculture durable et une participation accrue aux décisions liées au climat ;
- en collaboration avec diverses coopératives sociales italiennes, Gucci soutient des initiatives de reconversion professionnelle dans les secteurs de la maroquinerie et de la couture, offrant ainsi de nouvelles perspectives aux femmes victimes de violences sexistes ;
- 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 établi plus de 20 partenariats officiels, salué 18 personnalités féminines emblématiques dans le cinéma et la photographie (au Festival de Cannes et aux Rencontres d'Arles), soutenu concrètement 24 talents émergents, et lancé le *Women In Motion LAB*. Plus de 100 Talks et événements ont été réalisés, ainsi que 38 épisodes de podcasts.

### 3.3.4.3 Cibles et indicateurs de performance

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.

*Kering Foundation* a continué à déployer son 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.

# 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 vis-à-vis des clients s'exprime également à travers une communication éthique et transparente sur tous ses canaux et 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.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **protection des données et cybersécurité**
- **empreinte des produits et transparence**
- **marketing et communication responsables**

5 IRO — 1+ 3 1

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.

À travers sa stratégie d'innovation durable, en lien avec son Ambition circularité, Kering s'attache à garantir la qualité des produits et réduire leur empreinte environnementale à chaque étape de sa chaîne de valeur.

Une politique et un ensemble de lignes directrices en matière de marketing et communication responsables ont été élaborées et mises en oeuvre dans chaque maison avec l'appui d'un cadre de contrôle interne solide.

### Documents clés

- → Code d'éthique
- → Politique en matière de droits humains
- → Lignes directrices communication et marketing responsable
- → *Kering Standards*
- → Lignes directrices sur les défilés
- → Politique cybersécurité
- → *Customer Privacy Policy*
- → *Privacy Framework*

## Actions

### Protection des données et cybersécurité

- réseau actif de *Privacy Officers* régionaux et locaux (internes et externes), *Privacy Coordinators* et *Privacy Assessors* ;
- processus d'identification, de remédiation et de gestion des risques et des impacts sur les clients ;
- dispositif de formation et sensibilisation continue (Privacy & Cybersecurity) ;
- supervision des SI, gestion des vulnérabilités, tests de sécurité, conformité aux standards et sécurisation cloud.

### Empreinte produits & transparence

- qualité des produits : contrôles de conformité, audits, formations, cellule de gestion de crise « produit » dans toutes les maisons, collaboration avec les autorités , tests de performance du laboratoire *Test & Innovation Lab* (TIL) ;
- collecte d'informations concernant l'origine des matières : déclaration des fournisseurs, certifications, protocoles de vérification, technologies de traçabilité ;
- formation des personnels de vente sur les caractéristiques des produits & le développement durable.

### Communication responsable

- fonction « *Brand Trust* » chargée de revoir et de faire des recommandations aux maisons sur leurs contenus et activités de communication et marketing ;
- mise en œuvre des lignes directrices en matière de marketing et communication responsable dans chaque maison et dans l'ensemble du Groupe.

## Chiffres clés

*Data Privacy & Cybersecurity*

**96 %**

Taux de participation des salariés au e-learning annuel en 2025

Objectif annuel : 85 %

Traçabilité

**97 %**

Des matières premières au moins jusqu'au pays d'origine en 2025

Objectif 2025 : 100 %

## 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, WhatsApp, 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.

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 des produits et services de Kering.

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.

Les remontées des préoccupations des clients du Groupe peuvent également s'effectuer via la Ligne d'alerte du Groupe disponible en ligne (cf. section 4.1.2.2).

## 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 a fait 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 des données 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. Par ailleurs, 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 peut anticiper 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 lesquelles 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

Kering a défini une stratégie de cybersécurité fondée sur cinq 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 cinq 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 renforcer la résilience face aux menaces tout en alignant la cybersécurité sur les objectifs de l'entreprise :

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 tout le Groupe,
   - maintenir une cartographie des risques cyber et piloter la gouvernance globale de cybersécurité,
   - s'assurer de l'intégration de la sécurité dans les projets et suivre la maturité cyber des fournisseurs ;
2. le pilier *COMPLY* vise à :
   - garantir que l'organisation respecte les réglementations et les standards du marché, afin de limiter les risques juridiques et les atteintes à la réputation,
   - tester la sécurité des assets et des dispositifs de sécurité ;
3. le pilier *PROTECT* vise à :
   - mettre en œuvre des mesures de sécurité pour préserver l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des systèmes et des données, avec des moyens supplémentaires engagés pour la sécurisation des environnements cloud,
   - gérer les identités et accès logiques ainsi que les plateformes de support associées ;
4. le pilier *DETECT & REACT* vise à :
   - détecter et répondre rapidement aux incidents de sécurité, afin de réduire le temps d'exposition et limiter les impacts opérationnels ;
5. le pilier *RECOVER* vise à :
   - préparer et organiser la restauration des systèmes et des données après un incident, en minimisant les interruptions d'activité,
   - structurer les processus de gestion de crise au sein de la pratique technologique.

### Gouvernance et ressources allouées

#### Protection des données à caractère personnel des clients

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 Coordinator* 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 – RGPD).

**Cybersécurité**

La fonction de cybersécurité Groupe s'articule autour du *Group Chief Information Security Officer* (CISO) et repose sur une organisation matricielle avec trois dimensions :

- la fonction de Cybersécurité Groupe, qui anime les activités relatives aux piliers suivants :
  - *PREVENT & COMPLY* sous le pilotage du *Global Head of Gouvernance, Risk and Compliance*,
  - *DETECT & REACT* géré par le CSIRT (*Computer Security Incident Response Team*) *SOC (Security Operations Center) Global Manager*,
  - *PROTECT & RECOVER* sous la responsabilité du *Head of Security Solutions*, *Identity and Continuity ;*
- la cybersécurité des Maisons du Groupe, Gucci en particulier qui possède son propre CISO, rattaché directement au CISO Groupe ;
- une couverture géographique étendue, avec des relais dédiés en Asie Pacifique et sur le continent américain pour accompagner les activités cybersécurité du Groupe dans ces régions.

Le maillage organisationnel présenté ci-dessus permet d'assurer une Gouvernance transverse de la cybersécurité au niveau du Groupe, en facilitant le pilotage, le suivi et l'arbitrage des actions au sein de différents comités :

- Comité de cybersécurité Groupe (trimestriel) : supervise l'avancement de la stratégie cybersécurité, assure le suivi du plan annuel, du bon traitement des incidents significatifs ainsi que la validation des ambitions en matière de réduction des risques et d'allocation des moyens humains et financiers ;
- Comité de cybersécurité Maisons (trimestriel) : pilote le niveau de sécurité opérationnelle des systèmes d'informations propres à chaque Maison du Groupe ;
- Comité Risque Groupe (trimestriel) : supervise le dispositif de maîtrise des risques cybersécurité et des systèmes d'information, dont les résultats sont partagés et challengés par les membres du Comité exécutif ;
- Comité d'audit Groupe (annuel) : supervise la maturité cybersécurité du Groupe, en présence des 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 caractère personnel dès la conception du projet.

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 2025, 643 analyses (611 en 2024, 546 en 2023) ont été conduites dont 268 ont conduit à déterminer une absence de risque en matière de données à caractère personnel. 296 ont conduit à la mise en place de mesures spécifiques de protection, réalisées avant la mise en production du projet. 17 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 2025, 704 DPA (vs 330 en 2024 et 154 en 2023) ont été finalisés et 173 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 2025, 96 % des salariés ont suivi cette formation (vs. 93,3 % en 2024 et 93,1 % 2023).

Cette formation est également 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, 41 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.

### Conservation de l'information

Au cours des dernières années, Kering a développé et continuellement amélioré ses mécanismes de conservation d'informations afin de garantir le respect de ses engagements en matière de protection des données. Ces mécanismes permettent la mise en œuvre de la politique de conservation des données clients du Groupe de manière automatisée, assurant que les données ne sont conservées que pour la durée nécessaire et supprimées et ou anonymisées de manière sécurisée par la suite.

### 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 2025, 7 525 demandes ont été enregistrées (vs 4 424 en 2024 et 3 376 en 2023), dont 27 % relatives à la suppression des données, 9,5 % pour rectifier les données ainsi que 5 % pour se désinscrire des activités marketing. Les demandes de droit d'accès représentent 41 % de l'ensemble des demandes.

La répartition est de 36 % pour la région *Americas*, 18 % pour la région APAC et 46 % pour la région EMEA.

#### 3.4.2.2.2 Cybersécurité

### Renforcement de la sensibilisation et de la compliance

En 2025, Kering a poursuivi ses efforts pour renforcer la culture cybersécurité au sein du Groupe. L'initiative *Cybermonth* a permis de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques de cybersécurité et aux bonnes pratiques. Kering poursuit également une démarche d'amélioration continue pour garantir un haut niveau de conformité aux standards internationaux de cybersécurité tels que PCI-DSS, SWIFT, K-ISMS (Corée du Sud), MLPS (Chine continentale).

### Protection des environnements et des identités

La sécurisation des infrastructures s'est intensifiée avec le déploiement d'une solution CSPM (*Cloud Security Posture Management*) pour renforcer la protection des environnements cloud, ainsi que l'application des standards CIS (*hardening*) sur les infrastructures. La gestion de l'authentification a été renforcée grâce au déploiement du SSO avec authentification multi-facteurs (MFA).

### Détection proactive et réduction des risques

Kering maintient une posture proactive face aux menaces avec des activités continues de « *threat hunting* » et des campagnes de tests de sécurité (exercices *Red Team*, *Purple Team* et tests d'intrusion). Le développement de la *Cyber Threat Intelligence* (CTI) a été élargi pour anticiper les risques émergents, tandis que des mesures de restriction du *Shadow IT* sont en cours pour réduire les risques associés à l'usage de solutions non maîtrisées. Le programme VOC (*Vulnerability and Operational Controls*) complète ces actions en assurant une surveillance permanente des vulnérabilités.

### Résilience et préparation aux crises

La résilience opérationnelle reste une priorité avec la réalisation d'un exercice de gestion de crise, des analyses d'impact (BIA) et des tests de restauration pour garantir la continuité des activités en cas d'incident majeur. Ces initiatives s'inscrivent dans une stratégie globale visant à protéger les actifs du Groupe, ses clients et ses partenaires dans un contexte de menaces en constante évolution.

### 3.4.2.3 Cibles et indicateurs de performance

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 | Atteindre un taux minimal de participation des salariés de 85 % au e-learning annuel | Maintenir un temps moyen de réponse de 28 jours aux requêtes des clients pour la suppression de leurs données |
|---|---|---|
| **Périmètre** | 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)<br>• Cible définie en interne | • Cible définie en interne |
| **Suivi** | PowerBI | Onetrust |
| **Performance 2025** | 96 % | 7 jours |
| **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.

La direction *Product Compliance Advisory* 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 la *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. Une nouvelle version de la PRSL est entrée en application depuis janvier 2026 (v.11) et mise à jour en février 2026 (v.11.1), intégrant des évolutions majeures portant sur l'interdiction de l'utilisation de PFAS dans les produits finis de Kering (voir section 2.2.1.1). Ce document 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.

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 fournit des indications générales aux innovateurs, fabricants et équipes des Maisons sur l'approche de Kering en matière de solutions innovantes (matériaux, procédés, techniques). Il met en avant les domaines technologiques étudiés et priorisés par Kering, l'écosystème de parties prenantes associé, les actions envisageables avec les innovateurs en fonction de leur niveau de maturité technologique, ainsi que les principales étapes pour piloter les solutions. Ce guide inclut également une « Checklist pour les innovations de matériaux », utile à l'ensemble des parties prenantes pour comprendre les exigences clés de Kering (tant les critères obligatoires que les pratiques encouragées) en matière d'innovation.

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). Ils incluent un Guide relatif aux allégations environnementales, qui établit les recommandations pour éviter tout risque de déclarations de greenwashing potentielles et précise notamment la nature des informations à privilégier. Ainsi, 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 Antigreenwashing Guidelines*) a été finalisée en 2024 et une version enrichie a été publiée fin 2025. Cette dernière inclut de nouveaux sujets tels qu'une section dédiée aux allégations de l'entreprise (y compris sociales et institutionnelles), ainsi que des allégations produit couvrant également les catégories lunettes et joaillerie.

### 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 2025 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 pour identifier les non-conformités potentielles et les signaler à la Maison concernée. Le recours à des consultants a été maintenu pour couvrir le 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 du Test & Innovation Lab). En 2025, sept sessions de formation sur les processus de production, les exigences de conformité et les tests et contrôles associés ont été organisées, réunissant plus de 400 employés. En juin, le département a lancé la plateforme d'e-learning dédiée à la conformité produit, proposant cinq modules interactifs couvrant les principaux sujets liés à la conformité des produits ;
- accompagner les équipes de développement produit : en identifiant les exigences de conformité pour les produits hors cœur de métier. Cet accompagnement inclut des recommandations sur les normes de sécurité chimique, l'étiquetage et les protocoles de test, avec une attention particulière portée à l'analyse des risques (comme l'exige, par exemple dans l'UE, le Règlement général sur la sécurité des produits) ;
- simplifier l'accès aux marchés clés : le département Product Compliance Advisory en Chine a travaillé en étroite collaboration avec les autorités chinoises et les Maisons afin d'établir des normes spécifiques aux produits pour le Groupe. Ces normes concernent particulièrement les sacs à main, portefeuilles, chaussures, ceintures ainsi que les vêtements rembourrés, 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.

Acquis par Kering en 2021, le Test & Innovation Lab (TIL), situé à Prato (Italie), est un laboratoire certifié ISO/IEC 17025 qui accompagne à la fois les Maisons de Kering et des clients externes grâce à une gamme complète de tests (270 protocoles de tests accrédités). En 2025, le TIL a réalisé plus de 250 000 tests (stable vs. 2024), couvrant à la fois les analyses de performance et les analyses chimiques. Le TIL a renforcé son expertise dans les tests liés aux PFAs en 2025, représentant un domaine de préoccupation croissante dans l'industrie, en acquérant un second instrument dédié et en élargissant son accompagnement auprès des clients dans ce domaine. Afin d'améliorer ses capacités d'analyse qualitative et quantitative, le TIL a également acquis un nouveau système LC-MS (Chromatographie Liquide – Spectrométrie de Masse). Cet investissement soutient la mission du laboratoire visant à garantir la conformité aux normes internationales et à fournir des tests chimiques de haute précision.

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). Les actions du Groupe, des Maisons ainsi que celles du MIL et du JIL en termes d'innovation 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). 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'aux 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 notamment par Saint Laurent : permet la traçabilité des chaînes d'approvisionnement pour les matières textiles du produit fini jusqu'à la ferme. Le déploiement de cet outil s'est poursuivi en 2025 pour inclure un plus grand nombre de produits et de catégories ;
- 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 déployé 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. Ses fournisseurs pour les catégories prêt-à-porter, maroquinerie et chaussures ont été intégrés et bénéficient d'un accompagnement continu pour utiliser correctement la plateforme.

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.

Depuis 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 et Résilience, 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.

Les préparatifs pour la mise en œuvre de l'article 13 de la loi AGEC ont débuté en 2022, incluant le développement d'un système de collecte de données afin d'afficher des informations environnementales aux clients au moment de l'achat. Les informations fournies lors de l'achat et par les marques sur leurs sites web incluent la teneur en matériaux recyclés des produits et des emballages, leur recyclabilité ainsi que la traçabilité des matériaux. En 2025, Gucci, Saint Laurent, Alexander McQueen, Bottega Veneta et Balenciaga étaient concernés par cette réglementation.

En parallèle, 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.

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, Gucci, Saint Laurent, Alexander McQueen, Brioni ou Pomellato. 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 2025, 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 534 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, les tanneries du Groupe se préparent à s'aligner sur les exigences à venir du Règlement de l'Union européenne sur la déforestation (EUDR) (voir section 2.4.3) au sein de leurs opérations pour le cuir bovin ;
- Coton : le TIL propose une analyse de l'origine du coton, un service de traçabilité (quantification des terres rares, caractéristiques des régions d'origine, spectrométrie de masse à rapport isotopique) stratégique pour les Maisons souhaitant vérifier la provenance géographique du coton utilisé dans leurs produits, contribuant ainsi à renforcer la transparence de la chaîne d'approvisionnement et à réduire les risques de fraude dans le commerce mondial ;
- 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 certifés RJC CoP et suit les recommandations du World Diamond Council System of Warranties. Boucheron et Qeelin utilisent la technologie Sarine pour garantir la traçabilité des diamants. Chez Boucheron, depuis 2024, 100 % des diamants ronds nouvellement sourcés pour la collection nuptiale, d'un poids compris entre 0,20 carat et 1 carat, proviennent d'un seul pays d'origine. Pour ces diamants nouvellement sourcés, Boucheron fournit également le « Diamond Journey™ » ainsi qu'un certificat Boucheron, propulsé par Sarine Technologies, indiquant le pays d'origine au client. Chez Qeelin, 100 % des diamants taille brillant d'un carat et plus de la collection nuptiale sont tracés grâce à la technologie Sarine.

### 3.4.3.3 Cibles et indicateurs de performance

| Intitulé | 100 % de traçabilité des matières premières jusqu'au pays d'origine [1] |
|---|---|
| **Périmètre** | Les matières premières couvertes par les *Kering Standards* (cf. section 2. Information environnementale) |
| **Année et valeur de base** | n.a. |
| **Année cible** | 2025 |
| **Méthodologies et hypothèses clés** | *Kering Standards*<br>Cible définie en interne |
| **Suivi** | EP&L |
| **Performance 2025** | 97 % |
| **Performance 2024** | 95 % |

[1] Jusqu'à l'abattoir concernant les peaux.

Le Groupe a atteint en 2025 un taux de traçabilité de 97 %, les 3 % restants reflètent principalement les réticences rencontrées sur certains marchés. Le Groupe poursuivra ses efforts au-delà de 2025 afin d'atteindre son objectif initial.

## 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.

La responsabilité du *Brand Trust* incombe au *Chief brand officer* du Groupe, membre du Comité exécutif de Kering. Le modèle de gouvernance est piloté par le Groupe et intégré au sein des Maisons : le Groupe définit le cadre et les règles d'application, tandis que les Maisons les intègrent dans leurs processus internes d'approbation, les Directeurs Généraux des Maisons demeurant responsables de la décision finale.

### 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.

Cette fonction est complétée par un cadre de contrôle interne défini spécifiquement pour la revue des activités de marketing et communication. L'Audit Interne veille à la mise en œuvre rigoureuse des procédures dans l'ensemble des Maisons et définit des plans d'action correctifs lorsque cela s'avère nécessaire.

Des cabinets externes apportent leur soutien aux Maisons et à l'avis *Brand Trust* dans les cas sensibles, afin de garantir la prise en compte de perspectives culturelles et de marché diversifiées.

Ainsi, en 2025, le dispositif a été appliqué par toutes les Maisons du Groupe, couvert par un suivi actif du *Brand Trust* et la conduite d'audits visant à évaluer la bonne application des procédures de contrôle interne.

### 3.4.4.3 Cibles et indicateurs de performance

Le Groupe n'a pas encore défini de cibles concernant les pratiques de marketing responsable.

# 4 G1 – Information de Gouvernance

L'éthique et l'intégrité sont au cœur de la conduite des affaires. Pour Kering, ces enjeux se traduisent, entre autres, par une vigilance accrue en matière de prévention de la fraude et de la corruption, la protection des lanceurs d'alerte, la construction de relations durables avec les fournisseurs, le respect du bien-être animal, la protection de la propriété intellectuelle et la mise en œuvre de pratiques d'influence positives et transparentes. Ces engagements reflètent la volonté du Groupe de conjuguer performance économique et intégrité, tout en renforçant la confiance des parties prenantes. Les impacts, risques et opportunités associés identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont décrits en section 1.2.3.

ESRS FACTSHEET

## Stratégie et Matérialité

Impact négatif ⊖ Impact positif ⊕ Risque ● Opportunité ●

- **ethique, fraude et corruption**
- **protection des lanceurs d'alerte**
- **relations durables avec les fournisseurs**
- **bien-être animal**
- **influence positive et transparente**
- **contrefaçon**

8 I R O

1- 4+ 3

Kering inscrit l'éthique et la responsabilité au cœur de sa stratégie. Le Code d'éthique constitue le socle des politiques du Groupe, qui couvrent, entre autres, la conduite des affaires, la protection des lanceurs d'alerte, la lutte contre la contrefaçon, le respect du bien-être animal et la promotion de pratiques d'influence transparentes.

Ces engagements visent à renforcer la confiance des clients, collaborateurs, actionnaires et partenaires commerciaux. La gouvernance, portée par le top management du Groupe et soutenue par le COO et les Directeurs Généraux des maisons, garantit une approche cohérente et alignée avec les standards internationaux.

### Documents clés

- → Code d'éthique
- → Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux
- → *Sustainability principles*
- → Programme conformité
- → Politiques en matière de concurrence
- → *Kering Standards*
- → Politique d'achats indirects
- → Politique de recueil et de traitement des signalements de Kering
- → Standards sur le bien-être animal
- → Politique générale de protection et de défense de la propriété intellectuelle

## Actions

### Ethique & lanceurs d'alerte

- programme de sensibilisation et de formation annuel : formations ciblées pour les fonctions les plus exposées (eg. anti-corruption), e-learning annuel obligatoire *Ethics & Compliance* ;
- ligne d'alerte éthique ouverte à tous.

### Relations fournisseurs

- démarche d'achats responsables intégrant le respect de clauses environnementales, sociales et de gouvernance dans la sélection et la gestion de la relation avec les fournisseurs ;
- portail fournisseurs pour la collecte d'informations, évaluation de la performance ESG, *capacity building*, formation et sensibilisation.

### Bien-être animal

- arrêt de l'utilisation de la fourrure animale ;
- évaluations sur site pour mesurer la conformité des fournisseurs vis-à-vis des *Kering Standards* ;
- vérification de l'origine certifiée.

### Influence positive

- contributions aux associations professionnelles ; coalitions sectorielles : *The Fashion Pact*, *Watch & Jewellery Initiative 2030*.

### Contrefaçon

- actions de saisies physiques et de retraits de contenus en ligne (enquêtes, contrôles, coopération avec les autorités).

## Chiffres clés

**Ligne d'alerte**

**98**

Alertes reçues en 2025

***The Fashion Pact – European Accelerator***

Programme pour accompagner la transition environnementale des fournisseurs italiens

**17**

Évaluations Animal Welfare en 2024-2025

**Près de 3 millions d'euros**

De contributions aux partenariats ou coalitions durables en 2025

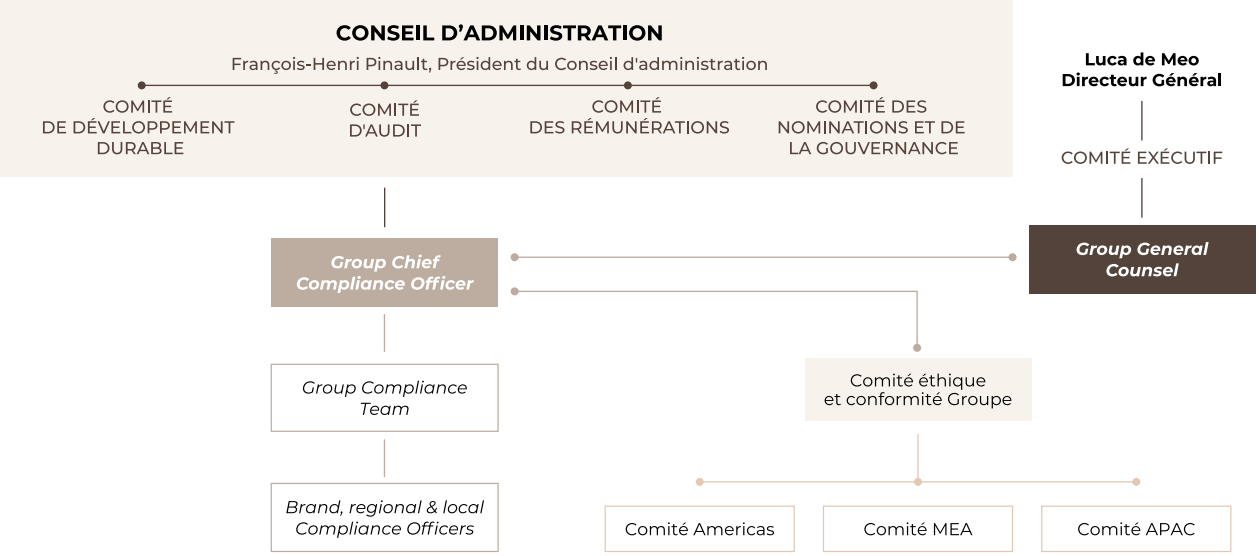
**Contrefaçon**

**+24 000**

Actions de saisies physiques en 2025

# 4.1 Conduite des affaires : l'éthique, fondement des activités du Groupe

## 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, devoir de vigilance et d'anticorruption (notamment le blanchiment d'argent, les sanctions internationales, etc.), 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 de la Ligne d'alerte, les statistiques 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, de la Ligne d'alerte et du e-learning annuel. Le Comité rend 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 2025 sont décrits au chapitre 3, section 3.4.1, du présent Document.

Onze administrateurs sur quatorze 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 contrôlée par la *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 du Conseil d'administration et au 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 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 in fine de la responsabilité du Directeur général. À ce titre, Luca de Meo 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 *Chief Operating Officer de Kering & Chief Executive Officer de Kering Jewelry* 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

### 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 nouveau Code d'éthique et la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux, qui seront publiés en 2026, et qui constituent les documents chapeaux, 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 et la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux

Le Code d'éthique et la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux (« la Charte »), dont les refontes sont actuellement en cours, constituent la pierre angulaire des 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), et formalisent l'engagement du Groupe en matière de conduite des affaires. Ils entendent formaliser la politique de « tolérance zéro » à l'égard de tout fait de corruption ou de trafic d'influence. Ils énoncent l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts et, le cas échéant, de les identifier et les résoudre promptement. Ils énoncent également le devoir des salariés et des fournisseurs d'agir avec intégrité, loyauté et sens des responsabilités envers l'ensemble des parties prenantes. Le Code et la Charte visent 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 et la Charte précisent l'engagement de Kering en faveur de l'environnement et de son rôle en tant qu'entreprise responsable.

Préfacé par le Président du Conseil d'administration et le Directeur général et signé par l'ensemble des membres du Comité exécutif, la nouvelle version du Code d'éthique a fait l'objet d'une présentation et d'une revue par le Conseil d'administration de Kering. Il sera disponible sur le site internet de Kering en 17 langues.

La Charte, jusqu'alors incluse dans le Code d'éthique, deviendra en 2026 un document autonome. Elle sera également accessible en ligne en 21 langues. Elle sera intégrée aux contrats de l'ensemble des fournisseurs et partenaires commerciaux du Groupe et des Maisons. La Charte demande également à ce que tous les engagements des fournisseurs et partenaires commerciaux en matière de respect des droits humains et de l'environnement, des conditions de travail et des principes d'éthique et de conformité, soient répercutés et appliqués auprès de leurs propres fournisseurs et partenaires, et ce afin que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement soit protégée.

Le nouveau Code et la nouvelle Charte seront finalisés et diffusés par la direction Conformité en 2026.

#### 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 décrite 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. 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. Cet exercice a permis au Groupe d'identifier les activités et fonctions pertinentes des Maisons les plus à risques dans le monde (à savoir, les équipes en charge de l'Immobilier, les Relations institutionnelles, les Ressources humaines et les Achats).

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.

**1. 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 du Conseil d'administration, le Directeur général et le *Chief Operating Officer de Kering & Chief Executive Officer de Kering Jewelry*, rencontrent aussi régulièrement la *Group Chief Compliance Officer*.

**2. 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 février 2025, 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 ».

**3. 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.

**4. 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 (i) dans le Code d'éthique vis-à-vis des salariés de Kering, et (ii) dans la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux s'agissant de ceux qui travaillent dans sa chaîne d'approvisionnement (salariés des partenaires commerciaux, fournisseurs et sous-traitants) et des communautés locales jusqu'aux clients. 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.

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 tenue 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.

**5. 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.

### 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 éthique et conformité Groupe et Europe. Ce Comité est relayé par trois autres Comités éthique et conformité régionaux (Asie Pacifique, Amériques et Moyen-Orient/Afrique, ce dernier Comité ayant été crée au cours de l'année 2025 pour dissocier cette dernière région précédemment gérée par le Comité Europe). Ces trois Comités sont composés de membres de la direction Conformité du Groupe (qui occupent les rôles de Secrétaires de ces Comités), 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 de la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux et pour la mise en œuvre de bonnes pratiques comportementales ;
- traiter les alertes reçues dans le cadre de la Ligne d'alerte de Kering.

En outre, si un conflit d'intérêts survient au niveau du Comité Groupe, l'alerte est transmise à un Comité régional et inversement. Les individus qui gèrent un signalement et enquêtent, ne doivent avoir aucun conflit d'intérêts et sont distincts de la chaîne de management impliquée dans les faits.

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 (travailleurs temporaires, stagiaires, apprentis…) 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 à tout détenteur de titres conférant des droits sur le capital social ou des droits de vote ;
- aux administrateurs, aux dirigeants et toute personne détenant un mandat social ;
- aux cocontractants, leurs sous-traitants ou, s'il s'agit de personnes morales, les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de ces contractants et sous-traitants, ainsi que leurs salariés ;
- les membres de communautés locales en relation avec les opérations du Groupe ;
- les clients.

La Ligne d'alerte permet de faire remonter des signalements en interne de manière confidentielle, par le biais de deux canaux : un signalement directement par le biais de la Ligne d'alerte, accessible en ligne dans 23 langues (disponible sur kering.com et les sites internet respectifs de chacune des Maisons) et 54 lignes téléphoniques directes disponibles 24/7 dans les langues locales ou par le biais d'un signalement par courrier électronique à leur supérieur hiérarchique, aux responsables des Ressources humaines ou à la direction Conformité du Groupe ou à tout autre département compétent.

Les faits susceptibles d'être instruits dans le cadre de cette procédure sont relatives à :

- un crime ;
- un délit ;
- une menace ou une atteinte à l'intérêt général ;
- une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation des lois et réglementations applicables, du Code d'éthique de Kering, de la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux ou de la Politique en matière de droits humains, ou autres politiques et procédures du groupe Kering.

Le signalement répondant aux conditions évoquées précédemment doit être réalisé :

- par une personne dont les informations divulguées ont été obtenues dans un contexte professionnel ou, si ce n'est pas le cas, dont elle a eu personnellement connaissance ;
- sans contrepartie financière directe ;
- de bonne foi, ce qui signifie que l'auteur du signalement a des motifs raisonnables de croire que les informations signalée étaient vraies au moment du signalement.

Sous réserve de ces conditions, Kering s'engage à protéger les auteurs du signalement et les bénéficiaires supplémentaires tels que les facilitateurs ou toute personne liée au lanceur d'alerte qui pourrait subir des représailles dans un contexte professionnel. 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 le cas échéant avec l'aide potentielle de consultants externes.

Les modalités d'accessibilité de cette Ligne 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 formation

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 et en présentiel 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 2025, formé en présentiel plus de 4 208 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 et de formations antitrust dédiées).

La direction Conformité de Kering dispense tout au long de l'année des formations en présentiel concernant l'application de la Politique AML et 1 344 salariés à travers le monde ont été formés en 2025.

De plus, chaque salarié (en contrat permanent ou à durée indéterminée) 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 Luca de Meo et relayé par les membres du Comité exécutif, les membres des Comités éthique et conformité Groupe et régionaux et les 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.

### 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 à la Ligne d'alerte de Kering sont rappelées, tout comme les protections accordées aux lanceurs d'alerte à tous les salariés du Groupe.

Par ailleurs, cette année, une communication et campagne spécifique a été conduite globalement et au niveau corporate de chaque Maison, s'agissant du déploiement de la nouvelle Ligne d'alerte du Groupe. Enfin, concernant les fournisseurs directs, une campagne de communication sera déployée courant 2026.

## 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. Cet objectif a été atteint en 2025 via l'e-learning annuel *Ethics and Compliance*, avec un taux de participation de 97,3 % des salariés éligibles. Les membres du Comité exécutif et les Directeurs généraux des Maisons ont suivi cet e-learning en 2025.

### 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 2025. 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

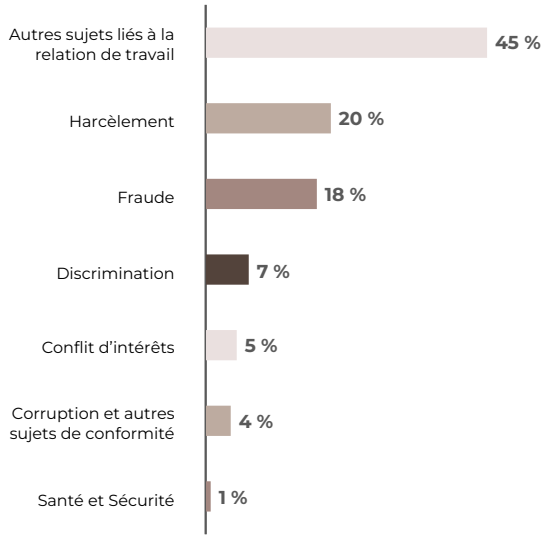
En 2025, les Comités d'éthique et de conformité de Kering (Comités Groupe et Europe, Asie Pacifique, Amériques et Moyen-Orient/Afrique) ont reçu 219 sollicitations. Sur ces 219 signalements, 98 ont été qualifiés d'alertes conformément aux critères légaux. Sur ces 98 alertes, 89 provenaient des salariés du Groupe et 89 % ont fait l'objet d'investigation ou étaient encore en cours d'investigation au 31 décembre 2025. Sur les 98 alertes, 35 manquements au Code d'éthique ont été constatés.

Sur ces 98 alertes, 91 % sont parvenues aux Comités par e-mail et 9 % par l'intermédiaire de la hotline éthique du Groupe. 40 % ont été émises de manière anonyme.

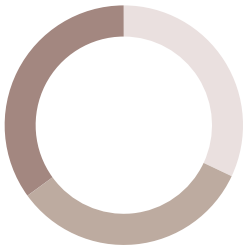
À l'issue des investigations, si un manquement est avéré, des actions correctives ou de remédiation sont mises en œuvre (par exemple des formations, des avertissements, des licenciements, mise à jour de politique).

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, le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général et le *Chief Operating Officer de Kering & Chief Executive Officer de Kering Jewelry*.

**Répartition thématique des 98 alertes**

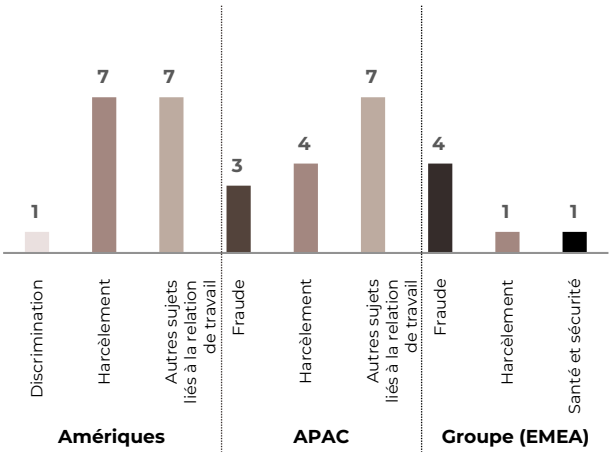



**Répartition géographique des 98 alertes**



| | | |
|---|---|---|
| **32 %** | Amériques |
| **33 %** | APAC |
| **35 %** | Groupe (EMEA) |

**Répartition géographique et thématique des 35 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 et Partenaires Commerciaux (cf. section 4.1.2.1) 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 à la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux, 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. Les achats indirects représentent environ deux tiers des dépenses externes du Groupe et couvrent des catégories telles que les services intellectuels, la logistique, les déplacements professionnels, la maintenance des sites ou encore la communication. Compte tenu de leur diversité, ces catégories font l'objet d'un suivi renforcé et d'une évaluation systématique des prestataires avant toute contractualisation.

À chaque étape du processus, de la sélection du fournisseur jusqu'à la signature du contrat, une analyse factuelle des offres reçues est réalisée à partir de critères définis :

- 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 a validé le déploiement en 2026 d'une plateforme digitale de gestion des fournisseurs directs et indirects commune à l'ensemble de ses entités. Cette plateforme couvre la gestion des risques et de la performance, le *sourcing,* la gestion des contrats et les audits des fournisseurs directs.

Les données issues de la plateforme pourront alimenter les tableaux de bord de suivi des dépenses du Groupe, offrant une vision consolidée et actualisée des achats indirects par catégorie, fournisseur et région. Ces outils digitaux renforceront la maîtrise des risques et favoriseront une prise de décision éclairée, la détection d'opportunités d'économies et la mesure des engagements RSE à travers l'ensemble du périmètre du Groupe.

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, réaffirmant son engagement à construire des relations équilibrées et durables avec ses partenaires commerciaux.

## 4.2.2 Actions d'approvisionnement responsable et relations avec les fournisseurs

### Suivre et évaluer la performance des fournisseurs

Kering a mis en place un portail fournisseurs en français, anglais et italien, le *Vendor Portal,* s'articulant autour de trois volets principaux : le développement durable, la gestion contractuelle et le *Vendor Rating*. Ce portail constitue un outil d'évaluation, de collecte de données et de partage d'informations.

Le pilier Développement durable permet de collecter des informations des fournisseurs stratégiques (représentant 84 % des volumes d'achats en 2024) via trois questionnaires portant sur leurs performances environnementale et sociale et la gestion des substances chimiques. Ces données permettent, entre autres, de nourrir certains KPI lors du processus de *Vendor Rating* (voir ci-dessous). Les données collectées font l'objet d'une consolidation avec revue de cohérence par les équipes internes en charge. Depuis 2024, les données environnementales font également l'objet d'un audit par un prestataire de service externe. Pour la collecte de données ayant eu lieue début 2025, la majorité des fournisseurs stratégiques, représentant 85 % des volumes d'achats réalisés avec les fournisseurs stratégiques, ont répondu aux trois questionnaires. Une nouvelle collecte a été lancée début 2026, couvrant tous les fournisseurs stratégiques.

Le pilier *Vendor Rating*, permet au Groupe et ses Maisons d'évaluer deux fois par an les fournisseurs directs du Groupe selon une méthodologie et un processus communs. Les Maisons attribuent ainsi une note à leurs fournisseurs sur la base d'un ensemble d'indicateurs clés de performance regroupés en six catégories : qualité, recherche & développement, production, coût, relation managériale et développement durable. Cette dernière, inclut des KPI relatifs aux aspects environnementaux, sociaux et à la gestion de produits chimiques, collectés via les trois questionnaires du *Vendor Portal,* ainsi qu'à la traçabilité. Le processus du *Vendor Rating* vise à évaluer la performance des fournisseurs et à promouvoir une culture d'amélioration continue.

Enfin, deux fois par an, des réunions appelées « *Community Sessions* » sont organisées avec les équipes de production des Maisons. Ces sessions ont pour objectif de favoriser les échanges entre les Maisons et de communiquer sur la performance des fournisseurs (issue du *Vendor Rating*), ainsi que de partager des informations clés sur les projets stratégiques de Kering liés à la chaîne d'approvisionnement, tels que les *Kering Standards*, le bien-être animal, la gestion des plastiques, les nouvelles réglementations (EUDR, affichage environnemental, PFAS, etc.), les évaluations et audits fournisseurs, la gestion des substances chimiques, les conditions de travail, le salaire décent etc. Ces réunions constituent des leviers essentiels pour accélérer le déploiement des projets stratégiques du Groupe et mobiliser les équipes.

La conformité des fournisseurs s'effectue via contrôle ADIT dès lors que les fournisseurs font partie de la base ERP du Groupe. En amont, la vérification des fournisseurs avant intégration 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 :

- les programmes *Carbon Target Setting* et *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. Des formations aux Kering Standards et aux certifications afférentes sont également proposées ;
- fin 2025, Kering Eyewear a dispensé à 44 de ses fournisseurs (dont 3 en 2025) 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 ;
- en 2025, Saint Laurent a organisé une conférence dédiée avec ses fournisseurs stratégiques italiens afin de présenter ses objectifs développement durable, en mettant l'accent sur l'importance de la traçabilité et sur les prochaines réglementations européennes ;
- le programme *Sviluppo Filiere* lancé en 2020 par Gucci en collaboration avec la banque Intesa Sanpaolo a continué en 2025 ;
- le *European Accelerator*, initiative réunissant huit acteurs du luxe dont Kering, lancée fin 2025 par *The Fashion Pact*, vise à accélérer la transition environnementale des fournisseurs italiens du luxe. Le premier pilier consiste à la définition d'un questionnaire unique sur les données environnementales (énergie, eau et déchets), testé auprès d'un panel de fournisseurs, avant un déploiement à l'ensemble de la filière. L'objectif est de renforcer la qualité et la cohérence des données tout en réduisant la charge de reporting pour les fournisseurs. Deux autres axes – la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement et l'accès à des solutions de financement pour investir dans des technologies propres – seront mis en œuvre dans les prochaines étapes.

De plus, des formations sont proposées à certaines catégories de fournisseurs pour notamment pour 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 3.2.2.2.

## 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. Dans un contexte de transformation de son organisation et 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. Le Groupe met en œuvre les mesures nécessaires pour renforcer le suivi de ces indicateurs et pouvoir les publier dès que possible.

# 4.3 Bien-être animal

Les impacts, risques et opportunités en lien avec le bien-être animal 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 des standards dédiés 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, de transport et d'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 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 afin de garantir l'alignement avec les Standards Kering en matière de bien-être animal sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Tout d'abord, au niveau des pays, Kering examine la législation applicable et les évolutions réglementaires relatives au bien-être animal dans les pays d'origine, afin d'établir une compréhension précise des exigences légales et de classer chaque pays selon son niveau de risque. Lorsque le risque est jugé moyen (c'est-à-dire lorsque la législation ne répond pas aux Standards de Kering), une analyse complémentaire est menée pour identifier si des systèmes de certification ou des standards reconnus par des tiers en matière de bien-être animal sont disponibles ;
- là où il n'existe pas de système de certification reconnu, des évaluations spécifiques des risques sur site sont réalisées et des plans d'action ciblés sont définis. 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 2025, 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 standards 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 *Kering Standards* dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Kering, avec d'autres marques du secteur, participe à l'initiative collective « Cuir de Veau Français Responsable » (CVFR). La démarche, initiée en 2020, vise à mutualiser et à déployer des audits de vérification du bien-être animal sur l'ensemble de la filière de production de cuir de veaux français en collaboration avec les acteurs de la filière (éleveurs, intégrateurs, abatteurs), et à soutenir ces acteurs dans l'amélioration des conditions de vie de l'animal et des personnes avec la mise à disposition de programmes de formation et d'investissement. Depuis le début de l'initiative, 665 exploitants ont bénéficié d'un audit représentant près de 40 % des élevages de veaux français.

**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. interdire l'utilisation de produits dérivés d'animaux dans la formulation des produits. Aucun ingrédient animal n'est utilisé dans les produits Kering Beauté (toutes catégories, y compris parfums, bougies, soins du corps et du bain), à l'exception des petites pièces de maroquinerie dans les accessoires. Les parfums Creed, historiquement formulés avec des ingrédients d'origine animale, sont en cours de reformulation pour les éliminer. Les nouveaux lancements (F&J et Creed) sont exempts d'ingrédients animaux ;
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. Le centre de production de Creed en Seine-et-Marne est désormais certifié « Bonnes Pratiques de Fabrication », garantissant l'absence de tests sur les formules, y compris pour les lancements en Chine continentale. Kering Beauté assure le suivi de la conformité à cette politique via son outil d'éco-score et les attestations fournies par ses fournisseurs.

On notera par ailleurs qu'en 2025, 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.

### 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 2024 et 2025, 17 évaluations (dont 10 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 identifiés en lien avec les pratiques d'influence positive et transparente 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 (*The Fashion Pact*, *Watch & Jewellery*). Ces activités sont plus particulièrement 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 le 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, 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 :

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| **Influence** | **Collaborative** | **Positive** | **Transparente** |
| Diffuser et expliquer l'approche du Groupe auprès des sphères privées et publiques dans une logique d'entraînement par l'exemple | Entraîner ou être rejoint par d'autres acteurs | Respecter la trajectoire fixée par les Accords de Paris ainsi que la Stratégie de développement durable de Kering | 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, ses procédures de conformité ou la trajectoire de l'Accord de Paris, le Groupe :

1. engagerait une concertation avec la structure concernée pour parvenir à un réalignement avec des délais clairs et rapides ;
2. 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. En application de ce dernier, une politique de lobbying responsable définit les modalités des interactions entre les représentants du Groupe et les parties prenantes impliquées dans ses domaines d'activité et d'intérêts. Les principaux piliers de cette politique sont les suivants :

- le respect des lois et règles applicables et du principe de la norme la plus stricte ;
- un principe de neutralité politique stricte. Aucune contribution financière directe ou indirecte n'est versée par le Groupe aux partis politiques, personnalités politiques ou toute entité récoltant des fonds à des fins politiques ;
- la prévention de la corruption et des conflits d'intérêts, conformément au programme de conformité du Groupe décrit en section 4.1.2.1.

### 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 150 marques représentant un tiers en volume de production de l'industrie textile, *The Fashion Pact* est la première coalition internationale portée par plus de 50 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 projet *European Accelerator* lancé en 2025 qui vise à accompagner la transition environnementale des fournisseurs italiens de la chaîne de valeur de la mode et du luxe sur trois axes : énergie, eau et déchets. Cette initiative commune permettra d'harmoniser la collecte de données environnementales auprès des fournisseurs ainsi que d'identifier les meilleures pratiques en la matière, et des outils de financement de mesures d'efficacité environnementale (cf. section 4.2.2),
   - 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 plus de 80 membres fin 2025, 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 de valeur. La méthodologie de cet outil est disponible en open source (cf. section 2. Information environnementale) ;
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 2025, Kering et ses Maisons ont alloué un montant total de 4 787 389 euros à leurs activités d'influence dans le monde. Ce montant n'inclut pas les dépenses de philanthropie.

Sur ce total, 2 898 053 euros (soit 60,5 %) 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 :

- 32 000 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 ;
- 29 650 euros au *Textile Exchange* dont les standards de durabilité en matière de textiles permettent d'orienter le choix des entreprises et des clients.

1 889 336 euros (soit 39,5 %) 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 ;
- 253 692 euros au Comité Colbert qui défend les spécificités du secteur du luxe en France et en Europe ;
- 200 135 euros à *Confindustria* qui représente les entreprises italiennes et contribue à soutenir leurs exportations.

En 2025, 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 2025, 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* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Contributions aux partenariats ou coalitions durables | 2 898 053 € | 3 314 944 € |
| Contributions aux associations professionnelles ou sectorielles | 1 889 336 € | 1 979 103 € |
| Contributions (financière ou en nature) à des organisations politiques | – € | – € |
| **TOTAL** | **4 787 389 €** | **5 294 047 €** |

# 4.5 Contrefaçon

Les impacts, risques et opportunités identifiés en lien avec la protection de la propriété intellectuelle et la lutte contre les contrefaçons sont décrits en section 1.2.3 du présent chapitre.

La forte notoriété et attractivité des Maisons du Groupe expose Kering à différentes atteintes à ses droits de propriété intellectuelle (marques, droits d'auteur, designs), ainsi qu'à la contrefaçon et copie de ses produits. Le Groupe suit attentivement les évolutions législatives et normatives afin d'anticiper les risques et opportunités associés à la protection de la propriété intellectuelle. Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Kering a identifié un risque spécifique lié à l'atteinte de l'image du Groupe en raison de l'utilisation non autorisée de ses droits de propriété intellectuelle (notamment les contrefaçons, imitations, copies).

## 4.5.1 Politiques de protection de la propriété intellectuelle et de lutte contre les contrefaçons

Kering porte une grande attention à la protection de la propriété intellectuelle (PI) liée à la création et à l'innovation des Maisons du Groupe. À cet effet, une politique générale de protection et de défense de la PI, définie par la direction juridique du Groupe, est mise en œuvre et suivie par l'ensemble des Maisons.

La gouvernance du sujet s'appuie sur une organisation structurée à tous les niveaux pertinents du Groupe :

- central, avec une équipe dédiée rattachée directement au directeur juridique du Groupe ;
- organisation juridique au niveau régional (Asie, Amériques, Europe) ;
- local (Maisons et filiales).

Les directions juridiques des Maisons, conformément aux directives générales de Kering, veillent à ce que les produits n'empiètent pas sur les droits de tiers et identifient les éléments aptes à être protégés. Le portefeuille de droits de PI est régulièrement révisé et mis à jour pour refléter l'activité des Maisons.

Le Groupe veille à la défense de ses droits et mène une politique de détection et de saisie de produits ou de suppression d'annonces en ligne et de lutte anti-contrefaçon active dans tous ses marchés. Le Groupe lutte 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.

## 4.5.2 Actions

Pour mettre en œuvre cette politique, Kering et ses Maisons déploient des actions coordonnées à l'échelle mondiale comprenant :

- actions physiques : des enquêtes, contrôles et inspections de marchés et de points de vente sont conduits en vue d'effectuer des raids d'unités de fabrication, d'intercepter les flux de marchandises au niveau de grossistes et des points de vente menant à des procédures pénales et civiles ainsi que des saisies à l'importation en vue du retrait de ces produits du marché. Pour cela, le Groupe collabore activement et quotidiennement avec les services douaniers et les forces de l'ordre dans le monde entier leur apportant le support et les moyens d'identifier les produits illicites ;
- actions en ligne : surveillance et détection permanente des usages illicites sur internet, en intégrant au mieux les technologies les plus avancées permettant la mise en œuvre rapide et continue de procédures de retrait d'annonces de produits illicites identifiés sur les sites de e-commerce, sur les réseaux sociaux etc. Ceci s'accompagne d'une interaction avec les principaux opérateurs afin que ces derniers mettent en œuvre des moyens de bloquer les annonces avant publication et prennent des mesures préventives en application des lois et directives en vigueur.

Les moyens et efforts déployés visent à préserver la valeur, la réputation et l'image des Maisons. Ces actions sont menées en collaboration avec les directions juridiques et Propriété intellectuelle des Maisons et à venir, avec une collaboration renforcée du département de la Sureté, 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.

## 4.5.3 Cibles et indicateurs de performance

Concernant la protection de la propriété intellectuelle et la lutte contre les contrefaçons, le Groupe agit tant à l'encontre de l'importation des contrefaçons qu'aux fabricants, que les distributeurs et les points de vente illicites. Kering n'a défini de cibles quantitatives concernant la protection de la propriété intellectuelle et la lutte contre les contrefaçons mais entend renforcer la couverture territoriale et le nombre d'actions contre les lieux de fabrication.

Ainsi, les actions menées visent à préserver la valeur, la réputation et l'image des Maisons, en réduisant la circulation des produits contrefaits sur les marchés physiques et en ligne. Bien que le commerce mondial de contrefaçons reste un enjeu majeur (estimé par l'OCDE à 467 milliards USD, représentant 4,7 % des importations dans l'UE), Kering maintient une activité continue et proactive pour limiter ces atteintes.

La surveillance renforcée et les procédures de retrait d'annonces en ligne, combinées aux saisies physiques et aux poursuites judiciaires, contribuent à réduire l'impact de la contrefaçon sur les Maisons du Groupe et à protéger leurs droits de propriété intellectuelle.

En 2025, près de 24 000 actions de lutte anti-contrefaçon (saisies douanières ou menées par les autorités compétentes locales), ont mené à la saisie de plus de 4,5 millions de produits contrefaits à travers le monde. De même, plus de 6 millions de contenus illicites en ligne ont été identifiés et ont fait l'objet d'un préfiltrage ou de demandes de retrait.

# 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 2025

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 2025 et incluses dans la section « États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe (ci-après « les États de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

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 sur la gestion du Groupe.

Ces informations 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 exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 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, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, 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 dispositions 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 sur la 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.

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.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Notre mission 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 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.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Par ailleurs, les informations comparatives relatives à l'exercice 2023 n'ont pas fait l'objet d'un rapport de certification des informations en matière de durabilité au sens de l'article L.821-54 du Code de commerce.

## Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Kering pour déterminer les informations publiées, qui incluent 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 incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail 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.

### 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.

### 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 (ci-après « l'entité ») pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont l'entité a mis à jour son analyse de double matérialité et a conclu à des changements significatifs ayant eu lieu au cours de l'exercice nécessitant une actualisation de son processus d'analyse de double matérialité, sont mentionnées à la section 1.2 « Analyse de double matérialité » des États de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction Développement Durable et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par l'entité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ;
- apprécier la pertinence des changements réalisés par l'entité sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard de notre connaissance de l'entité et des faits et circonstances propres à l'entité ;
- apprécier, pour les changements significatifs affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité au regard des critères définis par ESRS 1 ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 1.2 « Analyse de double matérialité » des États de durabilité.

# Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité avec les dispositions 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 règlementaires, 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 dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

## 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 des informations en matière de durabilité incluses dans les États de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

### 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 les sections 2.1.6 « Résultats de l'empreinte carbone du Groupe » et 2.1.3 « Plan de transition » des États de Durabilité.

Sur la base des entretiens menés avec la direction Développement durable, nous avons :

- apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique ;
- apprécié le caractère approprié de l'information présentée dans les sections 2.1.6 « Résultats de l'empreinte carbone du Groupe » et 2.1.3 « Plan de transition » des États de Durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

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 ;
- 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 ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés y compris les mises à jour effectuées en 2025 ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques ;

- 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 relatives aux impacts des campagnes médias et marketing 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 compréhensibilité ;
- 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.

Fait à Paris-la-Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

| **PricewaterhouseCoopers Audit** | | **Deloitte & Associés** | |
|---|---|---|---|
| **Patrice Morot** | **Camille Phelizon** | **Bénédicte Margerin** | **Julien Rivals** |

# 5

# Risques et contrôle interne

**1 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société** 308

1.1 Périmètre et principes d'organisation 308
1.2 Principes généraux de la gestion des risques 308
1.3 Les composantes de la gestion des risques 309
1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne 311
1.5 Principes généraux de contrôle interne 312
1.6 Composantes du contrôle interne 312
1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière 316

**2 Présentation des risques** 318

2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe 318
2.2 Risques opérationnels 319
2.3 Risques stratégiques 327
2.4 Risques financiers 331
2.5 Risques légaux et conformité 334
2.6 Risques liés au développement durable 338
2.7 Assurance et couverture des risques 340

**3 Plan de vigilance 2025** 342

3.1 Introduction 342
3.2 Cartographie des risques 342
3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants 346
3.4 Mesures de contrôle 348
3.5 Ligne d'alerte 357
3.6 Dispositif de suivi des contrôles mis en place et évaluation de leur efficacité 357

# 1 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Kering évolue dans un environnement mondial complexe et en constante mutation, marqué notamment par l'évolution des attentes des clients et des parties prenantes ainsi que des contextes géopolitiques, réglementaires et opérationnels différenciés selon les zones d'implantation du Groupe et de ses Maisons. Dans ce contexte, Kering attache une importance particulière à la maîtrise de ses opérations et à la gestion de ses risques, afin de préserver la valeur de ses marques, la continuité de ses activités et la réalisation de ses ambitions stratégiques à long terme.

La description du système de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe est établie en cohérence avec le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) relatif aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Ce dispositif s'appuie également sur les principaux référentiels internationaux reconnus, notamment les référentiels du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) et la norme ISO 31000 – Management du risque, pour l'identification, l'analyse et le pilotage des risques. Ces cadres fournissent un socle méthodologique commun, appliqué de manière proportionnée et adaptée au modèle de gouvernance décentralisé du Groupe et aux spécificités de ses activités.

## 1.1 Périmètre et principes d'organisation

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 ;
- 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 sur ses relais fonctionnels et géographiques (notamment au sein de Kering en Asie-Pacifique et de Kering en Amériques).

## 1.2 Principes généraux de la gestion des risques

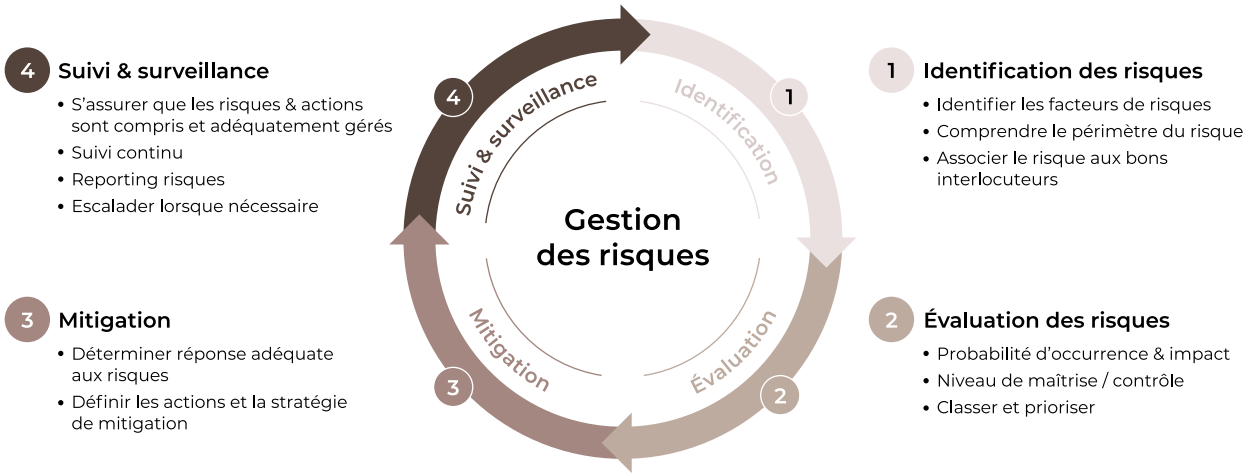
Le système de gestion des risques et de contrôle interne de Kering a pour finalité de fournir une assurance raisonnable quant :

- à la maîtrise des activités opérationnelles, industrielles, commerciales et support du Groupe et de ses Maisons ;
- à la création et la préservation de la valeur, des actifs et de la réputation de la Société ;
- à la fiabilité et à la qualité des informations financières et extra-financières produites ;
- à la sécurisation de prise de décision et des processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- au respect des lois, règlements, normes professionnelles et engagements éthiques du Groupe.

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

Le dispositif de gestion des risques de Kering prévoit un processus en quatre étapes et un cadre organisationnel avec pour principal objectif la formalisation d'une évaluation des risques.




## 1.3.1 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 différents départements. Cette étape inclut la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. Ces entretiens s'appuient sur les registres de risques de l'année précédente, 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.

### Mitigation

Cette étape vise à définir et mettre en œuvre des mesures appropriées pour réduire la probabilité d'occurrence et/ou l'impact des risques identifiés, à un niveau tolérable. Ces mesures peuvent prendre différentes formes, telles que la mise en place de contrôles opérationnels, organisationnels ou techniques, l'adaptation des processus, le renforcement des dispositifs de prévention, ou, le cas échéant, le partage ou l'acceptation maîtrisée du risque. La mitigation s'inscrit dans une démarche proactive et dynamique, intégrée aux opérations et faisant l'objet d'un suivi régulier afin d'en évaluer l'efficacité et, si nécessaire, de l'ajuster dans une logique d'amélioration continue.

### 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 évaluations des risques établies, et suit l'avancée des plans d'actions. Le Comité des risques s'est réuni trois fois en 2025.

## 1.3.2 Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs et qui 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 Comité d'Audit.

### Comité des risques

Le Comité des risques du groupe Kering est composé du Chief Operating Officer, de la Secrétaire Générale, du Directeur financier, de la Chief People Officer, du Chief Security Officer, du Directeur juridique, du Directeur audit interne, du Chief Information Security Officer et du Risk Manager. Il contribue à appréhender et hiérarchiser les principaux risques qui pourraient avoir un impact matériel sur la bonne conduite des affaires du Groupe.

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.

### *Risk Manager*

Le *Risk Manager* a pour role 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.

## 1.3.3 La cartographie 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, régions et Corporate) ;
- l'évaluation de scenarii 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 la section 1.2. Analyse de la double matérialité du chapitre 4. États de durabilité ;
- les évaluations effectuées par différentes fonctions centrales.

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 et la priorisation des missions.

Les facteurs de risques identifiés font l'objet d'actions de mitigation décrites en partie 2 du présent chapitre.

## 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 procédures et 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 identifiés. 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 :

| La culture du contrôle interne est diffusée par le Top Management/ la Direction générale (« tone at the top ») | Les campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne sont adressées annuellement aux entités du Groupe et aux boutiques | Les missions d'audit interne sont réalisées au sein des entités et des boutiques du Groupe |
|---|---|---|
| Mise en place du dispositif de contrôle interne | Auto-évaluation du dispositif de contrôle interne | Évaluation indépendante du contrôle interne lors des missions assignées |
| • Le Groupe définit et revoit régulièrement les politiques et des procédures de contrôle interne, pouvant être déclinées au sein des Maisons. Il est de la responsabilité des Maisons de définir ses propres politiques et procédures de contrôle interne en complément lorsque nécessaire.<br>• Le Management des Maisons est garant de la bonne conduite de ses activités. | • Le contrôle interne est l'affaire de tous. Le recours à des questionnaires d'auto-évaluation contribue à cet engagement individuel et commun.<br>• Les répondants auto-évaluent leur dispositif de contrôle interne. Les résultats aident à l'identification de potentielles améliorations et sont portés à la connaissance des entités et du Comité d'Audit.<br>• Le taux de complétude pour 2025 était de 92 % pour les entités du Groupe et 98 % pour les boutiques. | • Les missions de l'Audit interne fournissent un niveau d'assurance indépendant du dispositif de contrôle interne au sein des entités du Groupe et des boutiques.<br>• Les missions sont définies dans un plan d'audit annuel, validé par le Comité d'Audit.<br>• En 2025, la direction de l'Audit interne Groupe a réalisé 37 missions d'audit au sein des entités du Groupe (dont 9 dédiées au périmètre IT) et 117 missions d'audit en boutiques. |

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

La probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ; ou
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

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 ;
- 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

Le Code d'éthique entend établir et expliciter les règles et valeurs qui doivent guider les comportements des collaborateurs dans le cadre de leurs activités professionnelles au quotidien. Il 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 équipes 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 4.1 – Conduite des affaires : l'éthique, fondement des activités du Groupe.

### La Charte de contrôle interne

Cette 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. Elle 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. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités ;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre ;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés ;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

### 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.

## 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, le Secrétariat Général (qui encompasse l'audit interne, les risques, le contrôle Interne, la conformité et le juridique), 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 5.

### 1.6.2.1 Première ligne de défense : la gestion des risques au quotidien

#### Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs ; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

#### Les 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.

### 1.6.2.2 Deuxième ligne de défense : la surveillance des risques au quotidien

#### Les directions fonctionnelles

Au sein de Kering, les directions fonctionnelles jouent un rôle central dans la structuration et l'efficacité du dispositif de contrôle interne. En tant que fonctions expertes, elles définissent les référentiels, politiques, standards et règles de fonctionnement propres à leur domaine (finance, juridique, conformité, RH, DSI, etc.), conformément à la Charte du Groupe qui précise pour chaque domaine fonctionnel les responsabilités déléguées, celles nécessitant information préalable et celles soumises à autorisation de Kering Corporate. Elles constituent les référents techniques internes, chargés d'interpréter les normes, d'assurer une veille continue et de diffuser les bonnes pratiques au sein des Maisons et entités. Ces directions fonctionnelles contribuent également à la mise en œuvre et au suivi des contrôles, en apportant leur expertise aux équipes opérationnelles et au contrôle interne, afin d'assurer la cohérence, l'harmonisation et l'efficacité des dispositifs appliqués dans l'ensemble du Groupe. Elles forment ainsi un maillon essentiel du système de maîtrise des risques, en cohérence avec le modèle décentralisé de Kering et en articulation avec l'ensemble des acteurs du contrôle interne. Les principaux départements concernés sont notamment :

- le contrôle interne ;
- l'éthique et la conformité ;
- la gestion des risques ;
- la sécurité ;
- l'assurance ;
- l'IS&T et la cybersécurité.

### 1.6.2.3 Troisième ligne de défense : une assurance indépendante de la gestion des risques

#### L'Audit interne

Le département d'Audit interne de Kering assure une couverture exhaustive du périmètre du Groupe. Elle est rattachée directement à la Secrétaire Générale, membre du Comité exécutif, et fonctionnellement au Comité d'Audit et 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 :

- 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 et fait l'objet d'une validation 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 ;
- animer et coordonner l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions ;
- réaliser une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne de Kering ainsi que les plans d'actions mis en place par les entités concernées ont été portées à la connaissance du Comité d'audit. 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. Fin 2025, la direction de l'audit interne du Groupe était composée de 17 collaborateurs, dont un collaborateur dédié aux missions d'audit IT.

Depuis décembre 2021, les activités du département d'audit Interne sont certifiées par l'IFACI (Institut Français de l'audit et du contrôle internes). Cette certification, renouvelée en mars 2025, garantit le respect et la mise en application des exigences du RPAI (référentiel professionnel de l'audit interne) ainsi que des exigences obligatoires du Cadre international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes (IIA).

### 1.6.2.4 Les organes de supervision et d'évaluation

#### 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. Les missions du Conseil d'administration sont décrites à la section 3.1 du chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

#### 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.

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 d'enregistrement universel.

#### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué de 11 membres au 31 décembre 2025.

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 y sont discutés à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de ses activités.

### Les Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux Comptes 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.

Ils 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 d'enregistrement universel.

## 1.6.3 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. C'est 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. Leurs résultats sont également présentés et évalués par l'Audit interne, le Comité d'Audit, et les Commissaires aux Comptes.

### 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 (Internal Control Self-Assessment – ICSA Entités). Chaque questionnaire est composé de contrôles dits « clés », ainsi que des contrôles relatifs au risque de fraude. Le périmètre de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne couvre l'ensemble des activités de Kering.

En 2025 :

- un total de 603 questionnaires a été déployé couvrant ;
- près de 25 process différents (dont trésorerie, comptabilité, légal et conformité, IT, ressources humaines…) pour ;
- un total de 166 entités légales dont en priorité les filiales les plus significatives des activités du Groupe.

Ces questionnaires sont revus chaque année notamment à la lumière des réponses faites lors de l'exercice annuel précédent et des commentaires faits par les évaluateurs.

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.

### Auto-évaluation des boutiques des Maisons

Dans le cadre de son dispositif de contrôle interne, le Groupe déploie chaque année une auto-évaluation du contrôle interne au sein des boutiques des Maisons (Internal Control Self-Assessment – ICSA Boutiques), visant à apprécier le niveau de maîtrise des principaux processus opérationnels du réseau retail et à renforcer la culture de contrôle au plus près du terrain. En 2025, 1 916 boutiques ont été couvertes par la campagne d'auto-évaluation avec un taux de participation en hausse (98 % – +100 pb) traduisant le fort engagement des équipes des Maisons et des boutiques.

Le questionnaire d'auto-évaluation fait l'objet de révisions annuelles 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.

### Centres de Services Partagés

Depuis 2021, la direction financière du Groupe poursuit 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 explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- 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 leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs généraux et les Directeurs financiers des Maisons du Groupe qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

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, en temps appropriés notamment via la publication sur le site internet du Groupe : kering.com à la rubrique « Information réglementée ».

La Communication financière est un élément clé de la transparence du marché et constitue un fondement essentiel de la confiance des investisseurs. Elle s'adresse à un public diversifié composé essentiellement d'investisseurs institutionnels, d'investisseurs individuels et d'analystes (financiers et extra-financiers). La Direction Générale, la Directrice financière 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, de taux et de matières premières. 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 (moins critique) à 4 (plus 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 et/ou l'impact.

Le Groupe a classifié ses risques en fonction de ses catégories, qui sont :

- opérationnel ;
- stratégique ;
- financiers ;
- légal et conformité ;
- développement durable.

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 sa probabilité d'occurrence et de son niveau d'impact potentiel. En effet, lors de l'évaluation des risques, différentes natures d'impact sont évaluées :

- 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.

Le niveau d'impact retenu correspond au niveau le plus élevé identifié selon les différentes natures.

| Catégorie | Macro risk | Impact | Probabilité |
|---|---|---|---|
| Opérationnels | Crises majeures | ●●●● | ●●●● |
| | Distribution | ●●●○ | ●●●○ |
| | Chaîne d'approvisionnement | ●●●○ | ●○○○ |
| | Attractivité commerciale | ●●●○ | ●○○○ |
| | Cybersécurité et systèmes d'information | ●●●○ | ●○○○ |
| Stratégiques | Image de marque | ●●●● | ●●●○ |
| | Talents et savoir-faire | ●●●○ | ●●●○ |
| | Gouvernance | ●●●○ | ●○○○ |
| Financiers | Respect des lois fiscales nationales et normes internationales | ●●●○ | ●○○○ |
| | Risques de Marché | ●○○○ | ●○○○ |
| | Risque de liquidité et de crédit | ●○○○ | ●○○○ |
| Légaux et conformité | Conformité réglementaire | ●●●○ | ●○○○ |
| | Légal | ●●●○ | ●○○○ |
| | Propriété intellectuelle | ●○○○ | ●●●○ |
| Développement durable | Changement climatique et catastrophes naturelles | ●●●○ | ●●●○ |
| | Impact social | ●●●○ | ●●●○ |

# 2.2 Risques opérationnels

## Crises majeures

**Impact** ●●●● **Probabilité** ●●●●

### Description du risque

Les crises majeures regroupent les chocs susceptibles d'affecter brutalement et simultanément les opérations du Groupe : conflits armés, instabilité géopolitique, tensions commerciales, fragmentation politique ou événements extrêmes nécessitant l'activation d'une cellule de crise. Ces situations peuvent désorganiser les chaînes d'approvisionnement, perturber les marchés clés, accroître les coûts (matières premières, énergie, transport) et générer une forte volatilité réglementaire ou financière. Elles peuvent également entraîner des interruptions d'activité locales, une altération de la continuité opérationnelle ou de la sécurité des collaborateurs, ainsi qu'un risque accru de non conformité aux lois internationales et nationales. Selon leur nature, leur durée et leur ampleur, ces crises peuvent affecter la croissance des marchés du luxe et impacter durablement les performances du Groupe.

### Exemple(s) de situation(s)

- Événements majeurs (crises, instabilités politiques, guerres etc.) de portée internationale entraînant des risques sécuritaires pour les collaborateurs et les boutiques et susceptibles d'impacter les activités de production et de distribution du Groupe.
- Baisse des flux touristiques influencée par des facteurs tels qu'instabilité politique, menaces sécuritaires, changements en matière de politiques douanières ou fiscales.
- Fermeture de boutiques, d'entrepôts ou de sites de production à la suite d'une catastrophe naturelle, d'un mouvement social, d'une attaque cyber ou d'une décision administrative.
- Conflit armé et/ou tensions commerciales perturbant les flux logistiques internationaux.
- Fuite d'informations confidentielles ou cyber attaque entraînant une exposition médiatique.
- Incohérence ou lenteur dans la réponse publique face à un incident majeur (sanitaire, réputationnel, sécuritaire).
- Grève et/ou manifestation d'ampleur.

### Actions engagées

#### Gestion de crise

La Direction Sûreté du Groupe a mis en place une politique de gestion de crise visant à établir un cadre homogène dans l'ensemble du Groupe et à garantir une réponse rapide, coordonnée et efficace face à tout événement majeur. Des exercices annuels de simulation de crise sont organisés sur la base de scénarios réalistes afin de renforcer la préparation des cellules de crise. Des plans de gestion de crise spécifiques sont élaborés dans les zones sensibles (APAC, MENA, Amériques) et mis à jour régulièrement grâce aux relais régionaux, notamment pour se préparer à des risques tels que les tremblements de terre au Japon ou les tensions géopolitiques dans certaines zones clés. Ces dispositifs permettent de réduire la probabilité et l'impact des crises, et d'assurer la continuité des opérations essentielles du Groupe.

#### Stratégie et positionnement du Groupe

Le positionnement du Groupe ainsi que sa stratégie (voir partie 4 – 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 1 719 boutiques exploitées en propre, réparties de façon équilibrée entre les principales régions et la présence en ligne ;
- le Groupe a historiquement démontré sa capacité à adapter son organisation, ses modes opératoires mais aussi ses priorités stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement macroéconomique et technologique. Son niveau de profitabilité et de génération de trésorerie lui permet d'investir à long terme et de traverser les phases de récession du secteur même si l'ajustement à la baisse des bases de coûts reste un processus long et complexe dans une industrie où la part fixe des charges opérationnelles est élevée.

## Politique Sanctions

Le Groupe a également mis en place une « Politique Sanctions » afin de se conformer aux régimes de sanctions internationales et au contrôle des exportations mis en place notamment par les États-Unis, l'Europe, le Royaume-Uni et l'Australie. Ces mesures ont été significativement renforcées par diverses juridictions et organisations internationales 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 d'octobre 2023 (une nouvelle mise à jour est actuellement en cours de rédaction). 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. 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.

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.

Le Groupe estime avoir engagé les actions nécessaires pour réduire au maximum tant la probabilité d'occurrence des risques que leurs impacts.

# Distribution

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●●●○

## Description du risque

Une distribution qualitative est l'une des clés d'une image de marque forte. La concurrence, la rareté des emplacements « prime » et la rigidité contractuelle compliquent la négociation, la location ou l'acquisition de sites stratégiques. Ces facteurs peuvent empêcher le Groupe d'obtenir les meilleures conditions immobilières et de sécuriser des implantations essentielles à son développement. D'autre part, une distribution excessive peut amener à la présence de produits dans des points de vente non qualitatifs, nuisant à l'image et à la réputation des Maisons, et avoir des conséquences financières défavorables notamment en terme de retour sur investissements.

## Exemple(s) de situation(s)

- Perte d'un emplacement stratégique clef à cause d'un non-renouvellement de bail ou d'une concurrence accrue sur des emplacements « prime ».
- Conditions de bail défavorables (loyer élevé, clauses contraignantes) faute de marge de négociation face aux bailleurs.
- Blocage, retard ou dépassements budgétaire d'un projet en raison du non-respect d'une réglementation immobilière, d'un permis obligatoire ou de la découverte tardive d'un risque technique (ex. amiante, plomb).
- Défaillance d'un partenaire (propriétaire, promoteur, entreprise de construction) entraînant retard ou annulation du projet, voire un mauvais choix d'emplacement impactant les performances commerciales et favorisant le marché parallèle.
- Développement du marché parallèle nourri par des détaillants au détriment de la distribution en propre et pouvant résulter dans la dilution de l'image et de la réputation des Maisons du Groupe.
- Pression sur la profitabilité et les retours sur investissements, ceux d'autant que les coûts, capitaux et durées engagées peuvent être significatifs.

## Actions engagées

Les projets immobiliers du Groupe sont structurés autour de deux équipes complémentaires. La première se consacre à la recherche, l'analyse et la négociation de biens immobiliers, accompagnant les Maisons dans l'ouverture et la relocalisation de boutiques, bureaux, showrooms et sites industriels ou logistiques. Elle mène les due diligences nécessaires aux investissements immobiliers : analyses financières, juridiques, fiscales et techniques, vérification de la conformité des vendeurs et intermédiaires, valorisation par des experts externes et revue des contrats. Elle assure également une gestion active des baux, particulièrement lors des échéances critiques, et maintient un dialogue constant avec les partenaires pour anticiper les contraintes opérationnelles ou résoudre des situations complexes.

La seconde équipe prend en charge les projets complexes de construction et de rénovation, depuis la définition du cahier des charges jusqu'à la direction des travaux en tant que maître d'ouvrage. Elle s'appuie sur une procédure dédiée de pilotage et de suivi, utilise des contrats standardisés par région et sélectionne les entreprises via des appels d'offres intégrant un contrôle rigoureux de leur solidité financière et technique.

Le Groupe veille en outre à ce que son parc immobilier soit aligné avec des normes environnementales reconnues, telles que BREEAM ou LEED. Ces actions sont renforcées par un réseau international de spécialistes immobiliers, apportant une connaissance fine des marchés locaux, des réglementations et des standards techniques. Par ailleurs, le département Compliance mène des audits de conformité pour s'assurer que les partenaires immobiliers respectent les exigences légales et réglementaires.

En 2025, le Groupe a renforcé le pilotage de son réseau de boutiques grâce aux Kering Stores & Offices Investment Approval Guidelines et à la création d'un Comité d'investissement mensuel transversal. Ce dispositif facilite l'identification précoce des risques, renforce la discipline d'investissement et garantit l'alignement entre ambitions stratégiques et impératifs financiers. Les décisions sont fondées sur des analyses de données et des tests de sensibilité. Dans ce cadre, les Maisons poursuivent l'optimisation de leur réseau en propre, avec l'ouverture de nouvelles boutiques et la fermeture ou relocalisation des points de vente peu performants et la rénovation régulière pour maintenir attractivité et productivité. Chaque investissement fait l'objet d'une analyse stratégique et financière préalable, puis d'un suivi post ouverture deux à trois ans après pour évaluer l'exécution du plan d'affaires. Le fonctionnement opérationnel des boutiques est également optimisé à travers le suivi rigoureux des indicateurs clés permettant d'ajuster équipes, surfaces et aménagements.

Le Groupe continue d'améliorer son réseau wholesale, via une revue contractuelle régulière avec le support juridique et le suivi de solvabilité par les équipes financières. Depuis fin 2019, une rationalisation du canal wholesale est engagée.

Enfin, le Groupe lutte activement contre les réseaux de distribution parallèles, grâce à la traçabilité des produits, l'interdiction des ventes directes aux acteurs du marché gris et des actions ciblées visant à préserver l'intégrité de la distribution et la réputation des Maisons.

# Chaîne d'approvisionnement

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●○○○

## Description du risque

Ce risque, spécifiquement lié à la chaîne d'approvisionnement, recouvre plusieurs enjeux majeurs. D'une part, un niveau de stocks pouvant devenir excessif au regard des ventes, entraînant une baisse de la marge brute ainsi qu'une mobilisation disproportionnée des ressources. D'autre part, la possibilité de ne pas disposer de matières premières conformes aux standards de qualité du Groupe, ni à ses exigences éthiques, environnementales et sociales. Enfin, le non-respect des critères de qualité et de sécurité des produits pourrait générer des retours clients et porter atteinte à la réputation de la marque.

## Exemple(s) de situation(s)

- Niveau de stock supérieur aux objectifs pour une référence donnée sur un ou plusieurs marchés ou surstockage de matières premières ou composants au regard des volumes de production.
- Volatilité des prix des matières premières utilisées : cuirs, peaux, métaux et pierres précieuses, etc. et irrégularité des approvisionnements pouvant entraîner une 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.
- 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 ou le rappel des produits et ainsi nuire à l'image et à la réputation du Groupe.

## Actions engagées

### Équilibre entre ventes et stocks

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 et 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 ;
- 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.

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

Afin de commercialiser des produits répondant à ses hauts 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 au Groupe d'assurer l'adéquation de leurs pratiques avec les exigences éthiques, environnementales et sociales du Groupe, établies dans sa Charte Fournisseurs et ses Principes de développement durable, intégrés aux contrats fournisseurs. Le respect de ces pratiques est vérifié lors de la mise en œuvre d'audits sociaux. 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 différents documents clés de Kering, et au Groupe d'évaluer leur performance environnementale et sociale au travers de questionnaires. Des informations complémentaires sont notamment détaillées dans la section 3.3.2 Fournisseurs et sous-traitants de ce chapitre. 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 pour une production durable, couvrant à la fois les principales matières premières et les processus de production clés auprès des fournisseurs. Ces 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, Climat, 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 2025, Kering soutient 7 projets à travers 6 pays ;
- développement de matériaux alternatifs, notamment via le Material Innovation Lab (MIL). 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 plus 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.

# Attractivité commerciale

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●○○○

## Description du risque

L'attractivité commerciale des Maisons repose sur leur capacité à maintenir un haut niveau de désirabilité à travers l'excellence créative, la qualité irréprochable des produits, une communication impactante, une expérience client différenciante et une exécution retail exemplaire. Ce risque recouvre la capacité du Groupe à proposer des collections pertinentes, diversifiées et cohérentes, soutenues par un merchandising et une communication efficaces ainsi qu'une exécution commerciale adaptée aux attentes des clients sur chaque marché. Une baisse de désirabilité ou une inadéquation entre l'offre produit et les tendances peuvent nuire à la compétitivité des Maisons et entraîner un recul des ventes et de la profitabilité. Dans un contexte de forte concurrence, toute rupture dans la cohérence créative, l'innovation, ou la qualité de l'expérience client pourrait impacter durablement la performance commerciale et la désirabilité des marques.

## Exemple(s) de situation(s)

- Collections, produits ou campagnes qui ne rencontrent pas l'adhésion attendue des clients et des acteurs d'influence.
- Expérience client jugée insuffisamment différenciante ou non alignée avec les standards du secteur (en boutiques, en ligne ou lors des services exclusifs).
- Exécution retail hétérogène entre régions, altérant la perception de la marque.
- Inadéquation entre discours de marque, attentes sociétales et perception client (ex. créativité perçue comme moins innovante, questionnements sur la qualité, cohérence des codes, ou attentes RSE).
- Forte intensification de la concurrence sur certaines catégories produits ou zones géographiques conduisant à une dilution de l'attention des clients.
- Difficulté à renouveler ou diversifier les lignes de produits face à une intensification concurrentielle pouvant entraîner une trop fort dépendance à une catégorie de produits ou à des pièces iconiques.

## Actions engagées

Le Groupe et ses Maisons déploient plusieurs dispositifs visant à préserver un haut niveau de désirabilité, de cohérence créative et d'excellence dans l'expérience client :

- lignes directrices créatives : elles garantissent la liberté artistique des Maisons tout en préservant la cohérence de leurs univers, l'alignement avec leurs codes esthétiques et la pertinence créative de leurs collections. Cette gouvernance vise à soutenir l'innovation, la pertinence créative et l'expression singulière de chaque Maison. Les Brand books et Brand platforms sont à cet effet des outils clés ;
- principes communs de développement produit : ils assurent un niveau d'exigence élevé, la maîtrise des savoir faire et la promotion d'une culture de qualité en accompagnant l'évolution continue des pratiques artisanales et des standards appliqués dans son écosystème ;
- expérience client : le Groupe maintient des standards communs pour garantir une expérience homogène et différenciante sur tous les points de contact, physiques et digitaux. Les parcours, services et interactions en boutique évoluent continuellement pour répondre aux attentes des clients. De plus, des campagnes sont réalisées régulièrement afin d'évaluer de manière indépendante la qualité de l'accueil, du service et de l'expérience en boutique. Ce dispositif permet de vérifier l'application des standards opérationnels et contribue à renforcer l'attractivité commerciale du Groupe en garantissant un niveau élevé et homogène d'excellence retail ;
- veille culturelle, digitale et consommateurs : des dispositifs d'analyse permettent d'orienter les décisions stratégiques, afin d'évaluer et d'ajuster l'expression créative ou l'offre des Maisons si nécessaire pour garantir la cohérence, la pertinence et la compétitivité de l'offre ;
- communication responsable et alignée : un cadre de gouvernance intégré garantit la cohérence et la clarté des prises de parole des Maisons dans tous les marchés.

Ces actions soutiennent la diversification de l'offre, renforcent la désirabilité des produits et assurent un niveau d'excellence constant dans la relation client.

# Cybersécurité et systèmes d'information

**Impact** **Probabilité**

## Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques liés à la perte, la divulgation ou l'altération de données sensibles, ainsi qu'à des attaques informatiques ciblées ou massives pouvant compromettre l'intégrité, la disponibilité ou la confidentialité de ses actifs numériques. Ces menaces peuvent prendre la forme d'intrusions, de campagnes malveillantes (de phishing, de diffusion de *malware* ou *ransomware*, de compromission d'identifiants) à large échelle, d'espionnage visant à capter des informations stratégiques, ou encore de fraudes commises par des acteurs internes ou externes exploitant des vulnérabilités techniques ou organisationnelles. Elles sont susceptibles d'entraîner des interruptions opérationnelles majeures, l'indisponibilité de services critiques, des manipulations ou corruptions de données, des pertes financières ou une atteinte durable à la réputation du Groupe. L'évolution constante du paysage de menaces, la complexification des environnements technologiques et la dépendance croissante aux systèmes d'information nécessitent un renforcement permanent des capacités de prévention, de détection et de réponse.

## Exemple(s) de situation(s)

- Divulgation involontaire ou malveillante de données sensibles, résultant d'une erreur humaine, d'un accès non autorisé ou d'une exfiltration visant des informations stratégiques, financières, clients ou collaborateurs.
- Attaque ciblée ou campagne massive utilisant des vecteurs tels quel le phishing ou des malwares, pouvant entraîner des impacts comme un ransomware ou une attaque par saturation des services (type DDoS – Distributed Denial of Service) et provoquer l'indisponibilité de services critiques ou une tentative d'accès illégitime aux environnements internes.
- Actes frauduleux commis par un collaborateur ou un prestataire disposant d'accès légitimes, exploitant ses droits pour détourner des ressources, manipuler des données ou contourner les contrôles internes.
- Fraude externe orchestrée par des cybercriminels cherchant à usurper l'identité du Groupe, piéger des utilisateurs ou pénétrer les systèmes via des techniques d'ingénierie sociale ou des intrusions opportunistes.
- Corruption volontaire ou accidentelle de données critiques, rendant des informations inexploitables ou entraînant des erreurs opérationnelles majeures, que ce soit via un malware, une défaillance technique ou une manipulation erronée.
- Tentatives d'exploitation des systèmes du Groupe ou d'accès clandestin par des acteurs avancés (APT), cherchant à utiliser Kering comme point de rebond dans une chaîne d'attaque ou à obtenir des informations à valeur économique.

## Actions engagées

En 2025, Le Groupe a poursuivi le renforcement de son dispositif de cybersécurité en s'appuyant sur plusieurs axes structurants, visant à améliorer durablement la prévention, la protection, la détection, la réaction et la continuité d'activité.

### Prévention et Protection du Système d'information

#### Renforcement général de la sécurité du SI

Le Groupe a continué ses initiatives pour mieux sécuriser l'accès aux systèmes, maîtriser l'usage du cloud et développer la cybersécurité dans les projets technologiques.

Ces initiatives ont notamment permis :

- d'améliorer la gestion des accès et des identités, avec une intégration désormais largement étendue au système d'authentification centralisé et une adoption généralisée de l'authentification multi facteur, renforçant significativement les mécanismes de contrôle d'accès ;
- cette modernisation s'est accompagnée d'une baisse significative des tickets liés aux réinitialisations de mots de passe entre 2024 et 2025, démontrant une amélioration tangible de l'expérience utilisateur et de la robustesse des processus des gestion des identités et des accès ;
- de renforcer la sécurité des environnements cloud en s'appuyant sur une solution dédiée, déployée pour 100 % des infrastructures Cloud, permettant d'améliorer la détection des risques, de renforcer la posture de conformité en continu et d'identifier proactivement les vulnérabilités ;
- d'améliorer la maîtrise du patrimoine technologique grâce à des progrès continus dans la gestion de l'obsolescence des serveurs, réduisant le niveau d'exposition aux risques liés à des systèmes vieillissants ou non supportés ;
- de réduire l'usage non maîtrisé d'applications externes, grâce au blocage de nombreuses applications Shadow IT SaaS identifiées, contribuant à une meilleure gouvernance des usages numériques et à une diminution des risques de fuite ou de perte de données ;
- d'intégrer davantage la cybersécurité dans les projets informatiques dès leur conception, en renforçant les exigences de sécurité, les contrôles, et les revues techniques ;
- de poursuivre la démarche de durcissement du parc informatique, avec un niveau de conformité élevé aux bonnes pratiques du référentiel CIS (Center for Internet Security) sur l'ensemble du parc serveurs Kering.

## Sensibilisation et culture interne

La sensibilisation des collaborateurs est demeurée un levier essentiel en 2025, soutenant le renforcement de la culture cyber au sein du Groupe. La formation annuelle cybersécurité et protection des données a atteint un taux de complétion supérieur à 90 %, témoignant de l'engagement des équipes et de l'efficacité du dispositif pédagogique et du soutien de la direction générale.

Plusieurs campagnes de sensibilisation, combinées à quatre campagnes annuelles de phishing ont contribué à accroître la vigilance des collaborateurs face aux tentatives de fraude et aux menaces numériques.

En parallèle, des événements dédiés organisés notamment dans le cadre de la Cyber Week ont mobilisé des milliers de collaborateurs, permettant de diffuser largement les bonnes pratiques et de renforcer une culture de sécurité ancrée et partagée au sein du Groupe.

## Protection des données personnelles

Le Groupe a poursuivi ses efforts pour renforcer la sécurité des données personnelles : Amélioration des mécanismes d'anonymisation dans les environnements hors production ; Revue des accès aux données sensibles ; Renforcement des exigences contractuelles auprès des prestataires ; Prise en compte continue des enjeux de confidentialité et de sécurité dans les projets. Le Data Privacy Officer accompagne l'ensemble de ces travaux.

## Contrôles

Afin d'évaluer en continu la robustesse des dispositifs de sécurité, plusieurs actions de contrôle ont été menées.

### Tests et audits

Le Groupe a renforcé son dispositif de contrôle en menant un volume significatif de tests d'intrusion sur ses applications afin d'évaluer leur niveau de sécurité, complétés par plusieurs audits réalisés sur des sites industriels et entrepôts. Par ailleurs, l'exercice annuel « Red Team » a été conduit, permettant d'évaluer en profondeur les capacités de détection et de réaction du Groupe et de confirmer la progression de son niveau de préparation face aux menaces avancées.

### Gestion des vulnérabilités

Les efforts du Groupe se sont poursuivis pour renforcer la détection et la remédiation des vulnérabilités, avec une attention particulière portée aux actifs exposés sur Internet. Les actions menées ont permis de traiter une part substantielle des failles critiques identifiées sur les environnements exposés.

### Conformité

Le Groupe a maintenu en 2025 un haut niveau de conformité sur les référentiels et réglementations applicables à ses activités, en étendant la couverture de ses contrôles à un périmètre opérationnel élargi comprenant notamment plusieurs centaines de points de vente conformes au standard PCI-DSS. Le dispositif a également assuré le respect des exigences du programme SWIFT Customer Security Programme (CSP), des réglementations chinoises, ainsi que nombre d'autres régulations nationales. Le Groupe poursuit par ailleurs une veille active des évolutions réglementaires pour renforcer son dispositif de conformité en intégrant de nouveaux périmètres et référentiels, dans une dynamique d'amélioration continue et d'anticipation des exigences futures. Le Groupe maintient un dispositif de conformité aligné avec le référentiel ISO 27001, régulièrement audité par des auditeurs indépendants, lui permettant une conformité aux référentiels européens incluant notamment le RGPD, NIS2, ainsi que de nombreuses régulations.

Le Groupe assure également le maintien et la revue régulière de ses politiques de sécurité, afin de garantir leur alignement avec les menaces émergentes, les standards du marché et les exigences réglementaires applicables.

## Gestion des incidents et continuité d'activité

### Détection et réponse aux incidents

Le Groupe a poursuivi la montée en maturité de ses activités de surveillance et de gestion des incidents, avec un volume d'alertes et d'incidents en hausse par rapport à 2024 et des délais de qualification en amélioration. Ces activités sont assurées en continu par le CERT (Computer Emergency Response Team), pleinement opérationnel 24/7, en charge des activités SOC (Security Operations Center), CSIRT (Computer Security Incident Response Team), VOC (Vulnerability Operations Center) et CTI (Cyber Threat Intelligence). La posture de sécurité des terminaux s'est également renforcée grâce à la progression notable de la proportion de terminaux équipés des mesures de sécurité définies et approuvés par le Groupe.

### Continuité des opérations

La préparation du Groupe à la continuité d'activité a progressé, soutenue par la réalisation de plusieurs dizaines d'analyses d'impact métier (« Business Impact Analysis ») ainsi que par de nombreux tests de reprise après sinistre menés avec succès sur des actifs critiques. Les capacités de gestion de crise ont également été développées grâce à la conception d'un nouveau portail dédié et à la mise à jour des procédures Kering Tech & Digital de gestion de crise. Un exercice de cyber-crise a été conduit, permettant d'accroître le niveau de préparation.

Ces actions contribuent à une meilleure préparation des équipes face aux situations de crise et visent à garantir la continuité des activités critiques.

### Coopération sectorielle

Le Groupe poursuit sa participation active aux initiatives sectorielles en matière de cybersécurité, notamment au sein communautés professionnelles telles que le RH ISAC, le FIRST, la TF-CISRT et l'Inter CERT-France. Cette implication renforce la capacité du Groupe à anticiper les menaces émergentes, à enrichir ses activités de veille et à améliorer l'efficacité de ses dispositifs de détection.

# 2.3 Risques stratégiques

## Image de marque

**Impact** ●●●● **Probabilité** ●●●○

### 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 (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 endommager l'image et la réputation du Groupe de ses Maisons ainsi que provoquer un éventuel ralentissement des ventes.

### Actions engagées

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, chaque Maison formalise un processus de décision, de validation et de contrôle interne de ses activités de campagnes de communication, talents et shows. Ce processus inclut des validations de cabinets extérieurs.

Au niveau du Groupe, la fonction *Brand Trust* est chargée de revoir et de faire des recommandations aux Maisons sur ces activités et de les guider dans l'évaluation des risques. La saisine du *Brand Trust* est obligatoire pour 15 sujets identifiés (politique, religion, animaux, alcool, etc.), qui sont mis à jour régulièrement. En dernier ressort, la validation des activités est soumise à l'arbitrage du CEO de la Maison concernée. 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.

L'équipe d'audit interne de Kering évalue régulièrement ces processus.

#### 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 contrevenir 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 d'un critère lié à la protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité).

# Talents et savoir-faire

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●●●○

## 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)

- Difficulté à attirer les talents clés, en particulier dans un contexte de transformation, de concurrence accrue sur certains métiers stratégiques ou de diminution de l'attractivité perçue du Groupe ou de certaines Maisons. Cette situation peut freiner la capacité des équipes à soutenir les ambitions de croissance et de repositionnement.
- Risque de perte des savoir faire créatifs, artisanaux et techniques, notamment lorsque certaines compétences expertes sont détenues par un nombre limité de collaborateurs ou peinent à être renouvelées sur le marché. Une telle fragilité peut affecter la capacité des Maisons à maintenir leur excellence et leur différenciation créative.
- Insuffisance des plans de succession ou départs non anticipés de collaborateurs clefs (dont directeurs exécutifs et directeurs artistiques entre autres), pouvant entraîner des perturbations opérationnelles, une perte de connaissances clés ainsi que des impacts importants sur la marque (notamment image et réputation).
- Inadéquation entre les compétences disponibles et les besoins futurs, liée à l'évolution rapide des métiers, aux transformations opérationnelles ou à l'apparition de nouveaux domaines d'expertise. Un déficit d'adaptation peut ralentir la mise en œuvre des priorités stratégiques et la performance des Maisons.
- Insuffisance de dispositifs de développement et de rétention, pouvant se traduire par un turnover accru, une démotivation des équipes ou une perte d'engagement. Cette situation est d'autant plus sensible dans les zones où la concurrence pour les talents opérationnels est forte.

## Actions engagées

### Talents

La politique de gestion des talents de Kering s'appuie sur une stratégie globale visant à attirer, développer et fidéliser les collaborateurs clés du Groupe. Elle repose notamment sur des partenariats internationaux avec des écoles et organismes de formation, destinés à constituer un vivier de talents alignés avec les besoins des Maisons et les évolutions du secteur. Elle vise également à créer un environnement inclusif et motivant, en portant une attention continue aux conditions de travail, au bien être, et à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Le Groupe met en œuvre des dispositifs structurés pour renforcer le développement des compétences, grâce à des programmes de formation internes, des parcours RH harmonisés, des politiques de reconnaissance adaptées et des outils digitaux mutualisés. Ces actions s'appuient sur les principes décrits dans la section 3.1.5 du chapitre 4 – Gestion des talents et développement des compétences, qui détaille les mécanismes d'identification des potentiels, les dispositifs d'accompagnement, les outils de carrière et les parcours de mobilité interne. Ces dispositifs permettent également de nourrir un réservoir partagé de talents internes et d'assurer la mise en œuvre de plans de succession robustes pour les postes clés du Groupe et des Maisons.

Enfin, la politique sociale de Kering – décrite dans les sections 3.1.1 à 3.1.4 du chapitre 4 – soutient l'ensemble de ces actions par une coordination Groupe, notamment via :

- la digitalisation des processus RH ;
- les plateformes de gestion de la performance et de la formation ;
- l'animation d'un dialogue social structuré au niveau européen ;
- des initiatives dédiées à la diversité, à l'inclusion et à l'égalité femmes hommes.

## Savoir-faire et communautés locales

Kering mène une politique ambitieuse de préservation des savoir faire artisanaux, essentiels à la singularité et à la qualité des créations de ses Maisons. Cette politique vise à garantir des standards élevés en matière de compétences artisanales et à soutenir la transmission intergénérationnelle des pratiques qui fondent l'identité de chaque Maison. Les actions engagées sont détaillées dans la section 3.1.6 du chapitre 4 – Préservation des savoir faire, qui décrit les initiatives de formation technique, les ateliers internes et les programmes de transmission structurés, notamment dans les métiers du cuir, de la couture, de la joaillerie et des arts décoratifs.

Le Groupe s'attache également à renforcer durablement ses liens avec les communautés locales et les fournisseurs. Les relations partenariales s'appuient sur des standards sociaux, environnementaux et éthiques exigeants, formalisés dans la Charte Fournisseurs et les « Sustainability Principles », intégrés au cadre contractuel Groupe et décrits dans la partie 3.2 du chapitre 4 – Co-construire des chaînes de valeur durables et respectueuses de l'humain. Les audits sociaux menés chaque année auprès de milliers de fournisseurs, ainsi que l'utilisation du Vendor Portal (sécurisant le partage de formations et permettant l'évaluation continue des partenaires), contribuent à diffuser les meilleures pratiques et à sécuriser les chaînes d'approvisionnement locales et internationales. Des informations complémentaires sont notamment détaillées dans la section 3.3.2 Fournisseurs et sous-traitants de ce chapitre.

Ces actions incluent également la préservation du tissu local via :

- la structuration de relations de long terme avec les artisans ;
- l'internalisation ciblée de certaines activités clés pour protéger les compétences critiques ;
- des initiatives de transmission culturelle liées aux savoir faire enracinés dans certains territoires.

En consolidant ses investissements dans les métiers d'art et les communautés locales, Kering contribue à la pérennité des compétences essentielles, au maintien d'une production responsable et à la résilience de ses chaînes de valeur.

# Gouvernance

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●○○○

## Description du risque

Ce risque réside dans une organisation ou des processus de décision insuffisamment clairs, susceptibles d'affaiblir la capacité du Groupe et de ses Maisons à exécuter efficacement leur stratégie. Une gouvernance inadaptée peut entraîner une faible coordination entre fonctions clés, une allocation inefficiente des responsabilités, un pilotage incomplet des risques ou un manque de réactivité face aux enjeux opérationnels. Elle peut également affecter la supervision des activités, la cohérence des décisions et l'alignement entre le Groupe et les Maisons, augmentant ainsi les risques de dérive, d'erreurs ou de défaillances dans la conduite des opérations.

## Exemple(s) de situation(s)

- 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.
- 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.
- 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 2025, Kering a poursuivi l'évolution de sa gouvernance afin de renforcer la clarté organisationnelle, la réactivité managériale et l'efficacité du pilotage stratégique. La nomination de Luca de Meo comme Directeur général, actant la séparation entre les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général – désormais assumées respectivement par François Henri Pinault et Luca de Meo – constitue un jalon majeur de cette transformation.

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un raccourcissement de la chaîne de direction ce qui permet de renforcer l'alignement entre pilotage stratégique et direction opérationnelle. Dans ce cadre, les fonctions de Directeurs généraux adjoints ont pris fin, clarifiant et simplifiant la gouvernance exécutive. Francesca Bellettini a été nommée Présidente et Directrice Générale de Gucci. Jean Marc Duplaix a été nommé Chief Operating Officer de Kering, renforçant la responsabilité opérationnelle au niveau Groupe. La fonction de Secrétaire Générale a été créée. Les nouvelles fonctions de Chief Industrial Officer et Chief Client Officer au niveau du Groupe ont été décidées (et leurs nominations annoncées en mars 2026).

Ces évolutions visent à accroître la fluidité des interactions entre les Maisons et le Groupe. Ce pilotage permet d'assurer la préservation des identités de marque, de soutenir la créativité et d'améliorer la réactivité face aux évolutions du marché, notamment via l'appui des ressources Groupe (archives, brand books, expertises fonctionnelles) dans les décisions structurantes. 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 12, 34.11 et 34.12 annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2025.

### Intégration des acquisitions

Le Groupe maintient par ailleurs une gouvernance rigoureuse en matière d'investissements stratégiques, en s'appuyant sur des revues systématiques des projets d'acquisition, incluant l'évaluation des risques stratégiques, financiers, opérationnels, juridiques et de conformité. Les processus d'intégration bénéficient de plans dédiés et d'équipes projets mixtes, accompagnés d'audits post acquisition en matière de compliance et d'assurance.

Enfin, le Conseil d'administration assure un suivi régulier des actions engagées liées à la gouvernance, et les critères de protection des actifs immatériels (image, réputation, conformité) qui sont intégrés dans la politique de rémunération des dirigeants, confirmant la volonté du Groupe de renforcer durablement la maîtrise de ses opérations et la responsabilité managériale.

# 2.4 Risques financiers

## Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●○○○

### 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. Le Groupe veille également à ce que chaque entité s'acquitte de l'intégralité des impositions dues dans les juridictions concernées.

Kering s'appuie sur une équipe fiscale expérimentée, bénéficiant d'une formation continue et répartie entre les régions et le 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 ;
- analyser, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international en conformité avec les législations et normes en vigueur ;
- assurer le respect des obligations en matière de documentation des transactions intragroupe ;
- apporter une contribution technique en matière fiscale dans l'élaboration des comptes consolidés.

Dans ce contexte, la direction Fiscale a mis en place des dispositifs de vérification et de contrôle pour détecter et résoudre les problématiques fiscales susceptibles de se poser au sein du Groupe et de s'assurer du respect des législations fiscales nationales et des normes internationales applicables. Ces outils incluent notamment :

- la réalisation régulière d'études de données comparables afin d'assurer que les transactions intragroupe sont effectuées à des conditions de pleine concurrence ;
- la réalisation de revues annuelles au niveau des principales entités ;
- un suivi précis, structuré et renforcé des contrôles fiscaux auxquels les sociétés du Groupe sont soumises – un point particulièrement important compte tenu de la croissance significative et généralisée du nombre de contrôles fiscaux par rapport aux années précédentes.

La direction Fiscale veille également à ce que chaque entité du Groupe applique et respecte les principes suivants :

- disposer de tous les moyens humains, matériels et digitaux nécessaires à l'exercice de ses activités ;
- n'être présent que dans des pays où une activité économique réelle est exercée ;
- respecter les normes nationales et internationales applicables en matière de prix de transfert. L'équipe fiscale 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, en partageant son expertise lorsque nécessaire.

# Risques de Marché

**Impact** ●●○○ **Probabilité** ●●○○

## Description du risque

Exposition à des risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque de matières premières, risque actions, risque de contrepartie).

## Exemple(s) de situation(s)

- Fluctuations de cours de change qui peuvent affecter négativement le résultat. Une part significative des ventes provient de pays dans lesquels celles-ci sont exprimées en devises autres que l'euro, comme le dollar américain, le yen japonais ou le yuan chinois, alors que les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros.
- Fluctuations de taux d'intérêt variables qui peuvent impacter négativement le résultat. Toutefois à noter que la part des emprunts et dettes financières à taux variable est très limitée dans le Groupe.

## Actions engagées

### Risque de change

Le Groupe adopte une politique de couverture afin de minimiser l'impact des fluctuations des devises sur ses résultats. Il est ainsi amené à utiliser des instruments dérivés de couverture destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque Maison et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

La note 22.2 des comptes consolidés présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (« Exposition et sensibilité au risque de change »). Kering Finance 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 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 2025, Kering détenait 800 427 de ses propres actions, soit 0,65 % de son capital social confirmant sa faible exposition. Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la note 22.3 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 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 dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La note 22.1 des comptes consolidés présente l'exposition au risque de taux (« Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt »).

# Risque de liquidité et de crédit

**Impact** ●●○○ **Probabilité** ●●○○

## Description du risque

Le risque de liquidité et de crédit concerne la capacité du Groupe à disposer en permanence des ressources financières nécessaires pour assurer ses opérations, faire face à ses engagements et financer son développement. Une dégradation de la conjoncture économique peut réduire l'accès au financement ou en augmenter le coût. Le Groupe est également exposé au risque de défaut de contreparties financières ou commerciales. Une gestion insuffisante de la liquidité peut entraîner des pertes et limiter la flexibilité financière du Groupe.

## Exemple(s) de situation(s)

- Défaillance d'une banque du Groupe liée à un placement, une couverture ou un financement.
- Fluctuations des taux d'intérêt affectant le coût de la dette et la trésorerie disponible.
- Retard ou défaut de paiement d'un client significatif exposant la Maison à un risque crédit.
- Réduction ou resserrement des lignes de financement en période de tension géopolitique ou financière.
- Détérioration soudaine des marchés financiers limitant la capacité du Groupe à refinancer son passif.
- 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 contrepartie

Le risque de contrepartie réside dans la possibilité de défaut d'une banque ou d'un établissement financier auprès duquel le Groupe détient des placements à court terme, des dérivés de couverture ou des lignes de crédit. Un défaut entraînerait la perte de la valeur positive des instruments dérivés et l'obligation de les remplacer dans des conditions moins favorables. Il inclut également le risque d'indisponibilité d'une ligne de crédit au moment d'un tirage, pouvant limiter la capacité du Groupe à financer ses besoins.

Le Groupe applique une politique prudente de sélection, d'évaluation et de suivi de ses contreparties financières et commerciales. Kering s'appuie sur une diversification des partenaires bancaires avec le pool de banques partenaires du Groupe est composé de banques internationales de premier plan, afin de limiter les risques de concentration et mène une analyse régulière de leur solidité financière. Par ailleurs, les équipes financières effectuent un suivi continu de la solvabilité des clients, combinant évaluations internes, revues de crédit et dispositifs de garanties adaptés lorsque nécessaire. Le Groupe réalise également des analyses de sensibilité et surveille l'évolution des expositions, de manière à anticiper tout risque de défaut et à sécuriser la continuité des opérations.

La note 22.5 des comptes consolidés décrit le risque de contrepartie relatif aux produits dérivés au 31 décembre 2025.

### Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses sociétés est étroitement et périodiquement appréciée par Kering au moyen des procédures de reporting financier des Maisons et du Groupe. Afin de gérer le risque pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe poursuit une politique de financement visant à étendre l'échéancier de sa dette, limitant ainsi le montant annuel à refinancer. Le Groupe diversifie également ses sources de financement afin de réduire sa dépendance à l'égard de tout prêteur.

Au 31 décembre 2025, 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 4 313 millions d'euros (cf. note 21.1). Lorsque Kering place des excédents de trésorerie à court terme, il privilégie systématiquement des instruments monétaires de courte maturité afin de limiter les risques de non liquidité et de volatilité. Par ailleurs, au 31 décembre 2025, le Groupe mobilise pour 738 millions d'euros son programme de NEU CP déposé auprès de la Banque de France.

La note 22.7 des comptes consolidés présente l'exposition détaillée du Groupe au risque de liquidité.

# 2.5 Risques légaux et conformité

## Conformité réglementaire

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●○○○

### Description du risque

Le risque de conformité réglementaire reflète l'exposition du Groupe aux évolutions et exigences multiples des cadres légaux et normatifs (protection des données, concurrence, anticorruption, transparence financière, devoir de vigilance, etc.) dans l'ensemble des juridictions où opèrent nos Maisons. Des manquements pourraient entraîner sanctions, litiges, restrictions opérationnelles et atteintes réputationnelles.

### 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 ou 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.
- Manquements aux réglementations en matière de droit de la concurrence pouvant avoir un impact significatif sur les activités, la réputation, et la situation financière du Groupe.

### Actions engagées

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.

Conformément à ses engagements, le Groupe entend agir en pleine conformité avec les réglementations applicables à ses activités. À ce titre, le Groupe a depuis plusieurs années mis en place des politiques et lignes directrices dédiées, 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 à la Direction juridique du Groupe, et des formations sont dispensées aux collaborateurs concernés.

#### Conformité au cadre légal en matière de concurrence

Le 14 octobre 2025, la Commission européenne a imposé à Gucci une amende de 119,7 millions d'euros pour des pratiques en matière de prix de revente mises en œuvre entre 2015 et 2023. Deux marques concurrentes ont également été sanctionnées pour les mêmes pratiques. L'enquête de la Commission européenne a été clôturée à la suite d'une procédure de coopération et le Groupe a pris acte de la décision de la Commission européenne (cf. chapitre 2 – Faits marquants de l'exercice).

Dès le début de l'enquête de la Commission européenne en avril 2023, le Groupe a pris des mesures ciblées de prévention des risques liés au droit de la concurrence, de sensibilisation des équipes concernées et de suivi des pratiques. Au-delà de ces mesures spécifiques, le Groupe a renforcé et consolidé ses dispositifs de conformité existants en la matière. Ceux-ci reposent sur des politiques internes dédiées, largement diffusées et régulièrement mises à jour, ainsi que sur des lignes directrices renforcées détaillant clairement les comportements attendus et ceux strictement prohibés. La fonction Compliance assure une supervision centralisée du dispositif, en étroite coordination avec les équipes Juridique, garantissant une interprétation homogène des règles, un contrôle renforcé des pratiques commerciales et une maîtrise accrue des risques associés. Parallèlement, des programmes de formation obligatoires et ciblés sont déployés de manière récurrente auprès des collaborateurs exposés – en particulier au sein des fonctions commerciales – afin d'ancrer durablement une culture de conformité robuste et proactive. Le Groupe procède également à des revues de conformité périodiques et un contrôle systématique des relations avec les distributeurs et partenaires.

#### Conformité au cadre légal en matière de protection des données à caractère personnel (RGPD)

Le groupe Kering, en tant qu'acteur majeur du luxe, traite des données personnelles particulièrement sensibles, ce qui exige un dispositif robuste et homogène de protection des données. Pour répondre à cet enjeu, le Groupe a mis en place une approche holistique intégrée dans les pratiques commerciales, digitales et CRM de ses Maisons. Cette approche repose sur le Privacy Framework, cadre interne formellement endossé par les dirigeants, garantissant une gouvernance cohérente de la protection des données à l'échelle mondiale dans un contexte réglementaire de plus en plus complexe.

La gouvernance est structurée autour du Group Privacy Officer, appuyé par un réseau international de Privacy Officers (régionaux et locaux) et/ou Délégué à la Protection des Données couvrant les principales zones géographiques : France, Italie, États-Unis, Brésil, Chine, Corée du Sud et Japon. Ce réseau assure la déclinaison opérationnelle des politiques du Groupe et leur adaptation aux évolutions légales locales.

Deux dispositifs complètent cette organisation :

- les Privacy Coordinators, présents dans chaque Maison, responsables du déploiement des politiques et de l'animation locale de la conformité, souvent en lien avec des Délégués à la protection des données (DPO) désignés selon les législations applicables ;
- les Privacy Assessors, chargés d'évaluer la conformité de tous les projets impliquant des données personnelles et d'appliquer les principes d'« accountability », de « privacy by design » et de « privacy by default ».

Cette architecture permet de faire face aux évolutions rapides de la réglementation. L'année 2025 a notamment été marquée par l'intégration des nouvelles exigences liées à l'AI Act européen, impliquant une refonte des analyses d'impact (DPIA), par la mise en place de nouvelles structures locales de gouvernance et par l'adaptation aux règles de transferts internationaux, en particulier en Chine (où une autorisation partielle a été obtenue pour GUCCI) et en Europe (refonte du Data Processing Agreement et des analyses d'impact sur les transferts).

S'agissant des droits des personnes concernées, le Groupe a créé en 2022 un service partagé dédié à la gestion des demandes d'exercice de droits (accès, rectification, suppression, opposition). Face à l'augmentation continue du volume de demandes en 2025, ce service permet un traitement rapide, rigoureux et homogène, avec un délai moyen stabilisé à quatre jours pour les demandes provenant des consommateurs.

Enfin, la sensibilisation et la formation des collaborateurs constituent un pilier central du dispositif. Depuis 2021, une formation obligatoire destinée aux employés (et optionnelle pour certains intervenants externes) vise à renforcer la culture de protection des données et les bonnes pratiques de sécurité informatique. Renouvelée en 2025, elle a atteint un taux de participation supérieur à 90 %, reflétant une mobilisation forte et durable.

Les politiques, les actions ainsi que les cibles relatives à la protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurités sont détaillées plus largement dans la section 3.4.2 du chapitre 4 – Protection des données à caractère personnel des clients et cybersécurité.

# Légal

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●○○○

## Description du risque

Non-respect des normes, des lois nationales auxquelles le Groupe est soumis, entraînant des procédures et litiges dans le cours normal des opérations.

## Exemple(s) de situation(s)

- Non-renouvellement à temps d'un contrat de fournisseur pouvant entraîner une rupture de prestation et un contentieux pour non-respect des obligations contractuelles.
- 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.
- Clause réglementaire non mise à jour (ex. exigence locale de conformité) peut mener à une sanction administrative ou à un litige pour non-conformité.

## Actions engagées

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. Le Groupe s'appuie notamment sur des organismes et conseils extérieurs habilités, pour répondre 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. 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 2025 (voir note 25).

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 25 des comptes consolidés).

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 31 des comptes consolidés au 31 décembre 2025 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 « Distribution » du présent chapitre pour plus de détail).

# Propriété intellectuelle

**Impact** **Probabilité**

## Description du risque

La création et l'innovation étant au cœur du modèle de Kering et de ses Maisons, toute atteinte à la propriété intellectuelle – contrefaçon, usurpation d'actifs immatériels, violation de droits de tiers ou protection insuffisante d'éléments créatifs – peut porter atteinte à l'image, à la valeur économique et à la compétitivité du Groupe. Les risques incluent également l'évolution rapide des législations, rendant nécessaire une adaptation continue des dispositifs.

## Exemple(s) de situation(s)

- 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 non-respect des droits d'auteur et les copies de design sur le marché peuvent réduire la demande de véritables produits des Maisons du Groupe.
- L'utilisation non autorisée de marques déposées et d'autres droits de propriété intellectuelle, ainsi que la vente non autorisée de produits des marques du Groupe et la distribution de produits contrefaits, portent atteinte à l'image du Groupe.

## Actions engagées

Le groupe Kering accorde une importance fondamentale à la propriété intellectuelle liée à 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 des droits 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 également 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.

# 2.6 Risques liés au développement durable

## Changement climatique et catastrophes naturelles

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●●●○

### Description du risque

Le changement climatique peut affecter les activités du Groupe en perturbant ses opérations, ses chaînes d'approvisionnement et ses matières premières. Par ailleurs, l'incapacité à réduire son empreinte carbone ou à mettre en place des mesures d'atténuation efficaces expose le Groupe à des risques de sanctions, de non-conformité aux objectifs climatiques, ainsi qu'à une perte de réputation.

Enfin, un manque d'anticipation, de résilience ou d'initiatives face aux effets du changement climatique renforcerait ces vulnérabilités et fragiliserait durablement le modèle opérationnel du Groupe ainsi que sa conformité aux objectifs climatiques.

### Exemple(s) de situation(s)

L'augmentation des événements climatiques extrêmes (sécheresse, inondation, pénuries d'eau, etc.) peuvent :

- 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 laine, ce qui se traduit par une augmentation de la volatilité des prix ;
- 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.) ;
- impact significatif sur l'activité économique voire la stabilité sociale de certaines zones géographiques (par exemple les zones côtières d'Asie) pouvant être fortement touchées par les effets du changement climatique, renforçant encore les tensions sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe ;
- l'évolution du cadre réglementaire et des exigences de décarbonation peut accroître les coûts de production et contraindre la flexibilité des opérations du Groupe ;
- mauvaise anticipation des attentes des consommateurs en matière de produits responsables.

### Actions engagées

Kering a mis en place un plan de transition qui 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.

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) ; ces objectifs ont été validés par la Science Based Target Initiative (SBTi).

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.

# Impact social

**Impact** ●●●○ **Probabilité** ●●●○

## 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 ou conditions dangereuses ne garantissant pas la santé et sécurité des travailleurs.
- Heures de travail excessives.
- Salaires ne permettant pas de vivre dignement.
- Harcèlement et violence.
- Exploitation minière illégale ou dans des zones de conflit.
- Non-égalité des chances et discrimination.
- Non-respect de la liberté d'expression.
- Non-respect des droits des populations autochtones et communautés locales (droit à la terre, aux ressources et à la protection de l'héritage culture).

## 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 et les Sustainability Principles à destination des fournisseurs ;
- une cartographie générale a été menée par la Direction Conformité en 2023 et 2024 et des cartographies plus spécifiques en 2025, 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. Les évaluations ont été intégrées à la cartographie globale du Groupe et des plans d'actions sont déployés, afin de mettre en œuvre les axes de progrès identifiés. Le détail de la cartographie des risques sociaux est présenté dans la partie 3.2 cartographie des risques du plan de vigilance ;
- une ligne d'alerte éthique disponible en ligne et ouverte à toutes les parties prenantes du Groupe : elle 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 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 3.3.2 Fournisseurs et sous-traitants du Plan de vigilance au sein de ce chapitre et dans les sections 3.1.7, 3.2 et 3.3 du chapitre 4 – États de durabilité.

# 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 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 spécificités de chaque site et de chaque Maison 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 d'entreprise.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques pour l'ensemble du Groupe, à effet du 1er janvier, est résumé dans le tableau suivant.

| Assurances | Caractéristiques |
|---|---|
| Dommages aux Biens et Pertes d'exploitation | • Couvre les dommages matériels pouvant affecter les sites du Groupe (boutiques, entrepôts, ateliers de fabrication, bureaux) du groupe suite à divers risques incluant notamment incendie, vol, dégâts de eaux, émeutes, risques naturels...<br>• Jusqu'à 300 MEUR de garantie disponible pour tous les sites et 500 MEUR pour nos centres logistiques les plus importants.<br>• Garanties Risques Naturels de 30 MEUR à 100 MEUR. Des couvertures supplémentaires sont mises en place pour certaines zones critiques (Californie, Japon et Italie). |
| Responsabilité Civile | • 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.<br>• Jusqu'à 175 MEUR de garantie disponible.<br>• Une police Responsabilité Civile Atteinte à l'Environnement est également en place et est principalement dédiée à nos ateliers de fabrication. |
| Transport | • Couvre les dommages matériels ou pertes de marchandises en cours de transport.<br>• Jusqu'à 15 MEUR de garantie disponible.<br>• Une garantie spécifique « Jewellers' Block » pour nos Maisons joaillères afin de garantir leurs biens en tout lieu. |
| Cyber | • 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.<br>• Jusqu'à 40 MEUR de garantie disponible. |
| Crédit | • Couvre les conséquences financières liées à des impayés de clients pour notre activité « Wholesale ». |
| Risques spéciaux | • Différents programmes d'assurance sont par ailleurs en place : Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux, Fraude, Assistance Médicale (déplacements professionnels, expatriés), Flotte Automobile (France), Construction...<br>• 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 1er juillet 2025, 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 2025, le budget d'assurance pour le groupe représente environ 0,17 % 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 2025 a connu une sinistralité tout à fait traditionnelle que ce soit en termes de fréquence ou de gravité. L'événement le plus marquant concerne la série d'incendies ayant frappé la région de Los Angeles au début du mois de janvier 2025. L'impact financier de ces incendies pour le Groupe et ses Maisons est resté contenu et parfaitement indemnisé par les contrats en place sans engendrer de dégradations ultérieures des conditions d'assurance.

Enfin, au-delà du simple transfert d'assurance, le Groupe souhaite impliquer activement ses assureurs et ses courtiers dans sa gestion des risques.

A 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 2025

## 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 refonte du Code d'éthique de Kering et l'établissement d'une Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux distincte du Code, actuellement en cours, s'inscrivent 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 énoncent 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 restreint du Comité d'entreprise européen (« CEE ») en mars 2026, ainsi qu'avec 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 catégories et les risques suivants ont été identifiés et évalués dans le cadre de la cartographie des risques réalisée en 2023-2024 :

| Catégorie | Risque | Exemple de scénario de risque potentiel |
|---|---|---|
| TRAVAIL FORCÉ | Travail des enfants | Un fournisseur emploie des enfants dans le cadre des services fournis au Groupe |
| | Travail forcé/Travail illégal, clandestin ou non déclaré | Un sous-traitant emploie des travailleurs sans papiers pour confectionner des vêtements pour le compte d'une Maison |
| DISCRIMINATION ET HARCÈLEMENT | Diversité | Une Maison du Groupe ne favorise pas l'inclusion et la diversité parmi ses employés |
| | Discrimination | Un employé d'une Maison est victime de discrimination à cause de son âge |
| | Droits des femmes/ Égalité femmes-hommes | Les conditions de travail des femmes employées par une Maison (par exemple, par rapport aux salaires), sont considérablement moins favorables que celles des employés hommes |
| | Harcèlement moral ou sexuel/Violence | Un employé d'une société du Groupe est victime de harcèlement moral par son manager |
| ABSENCE DE DIALOGUE | Liberté d'association/ Droit de négociation collective | Un sous-traitant du Groupe ne permet pas à ses employés de s'inscrire à un syndicat ou d'exercer leurs droits de négociation collective |
| CONDITIONS DE TRAVAIL DÉCENTES | Droit à un salaire décent | Un sous-traitant ne respecte pas les normes applicables en matière de salaire minimum ou de rémunération des heures supplémentaires |
| | Heures de travail | Un sous-traitant ne respecte pas les normes applicables en matière de repos hebdomadaire |
| | Dignité au travail/Bien-être au travail | La charge de travail excessive d'un collaborateur est ignorée par son manager |
| SANTÉ, SÛRETÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL | Conditions de travail sûres et saines | Un sous-traitant ne fournit pas d'équipement de protection adéquat à ses employés |
| | Substances chimiques/dangereuses | Les employés d'un sous-traitant sont exposés à des produits chimiques sans protection adéquate |
| POLLUTION ET CLIMAT | Consommation d'énergie | Un sous-traitant utilise une quantité excessive d'énergie ou ne surveille pas sa consommation |
| | Émissions de gaz à effet de serre et changement climatique | Une entité du Groupe ne favorise pas l'utilisation d'énergies vertes |
| EMBALLAGES ET DÉCHETS | Emballages et déchets | Une Maison ne met en place aucune mesure de recyclage ou de réduction de ses déchets de production |
| UTILISATION DES RESSOURCES EN EAU | Consommation d'eau | Un fournisseur utilise de l'eau de manière excessive ou non contrôlée |
| | Traitement des eaux usées | Une tannerie du Groupe ne traite pas correctement les eaux usées |
| MALTRAITANCE DES ANIMAUX ET ATTEINTES À LA BIODIVERSITÉ | Protection des animaux | Un fournisseur ne respecte pas les Animal Welfare Standards de Kering |
| | Préservation de la biodiversité | Une Maison du Groupe utilise une matière première sans visibilité sur son origine et qui ne respecte pas les Standards et guides pour une production durable de Kering |
| IMPACT SUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES | Droits fonciers et déplacement des populations | Une entité du Groupe s'approprie illégalement des terres appartenant à des populations autochtones afin de construire un centre logistique |
| | Préservation de l'héritage culturel/ Communautés locales | Risque d'appropriation culturelle concernant les collections d'une Maison |

### 3.2.2 Méthodologie

Les risques et exemples de scénarios potentiels 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 des pays appartenant à des zones de conflit ou à haut risque aux termes du Règlement (UE) No. 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-traitants, directs et indirects) et des Maisons en prenant en compte les mesures de traitement existantes. Cette évaluation a été actualisée au regard des derniers exercices de cartographie des risques conduits par le département Conformité du Groupe.

| | 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

Les plans d'actions propres à Kering et à chaque Maison élaborés dans le cadre de la cartographie des risques décrite ci-avant 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 œuvre.

De plus, des cartographies des risques propres à des entités spécifiques sont réalisées afin d'intégrer toute nouvelle entité, ainsi que dans le cadre des revues de conformité réalisées par le département Conformité du Groupe. Ces exercices permettent notamment de s'assurer que la cartographie des risques du Groupe soit régulièrement actualisée. Dans ce cadre, le département Conformité du Groupe a également récemment actualisé la méthodologie de la cartographie des risques en matière de devoir de vigilance afin, entre autres, de mieux appréhender les différents scénarios de risque potentiel.

## 3.3 Évaluations régulières des activités des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants

### 3.3.1 Filiales et autres entités contrôlées

#### 3.3.1.1 Boutiques

Au 31 décembre 2025, les Maisons de Kering exploitaient en propre 1 719 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.

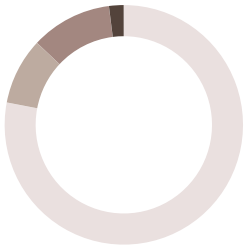
En outre, comme pour tous les autres locaux du Groupe, les boutiques font l'objet d'audits réguliers conduits par la direction de l'Audit interne du Groupe en vue d'assurer la conformité aux réglementations locales ainsi qu'aux politiques et procédures de Kering. Comme indiqué ci-dessus, ces audits comprennent 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.

#### 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 2025, la base de données fournisseurs centralisée au niveau du Groupe (voir description ci-dessous) était constituée d'un total de 4 495 fournisseurs actifs sur l'ensemble du Groupe. En 2025, la répartition géographique des fournisseurs directs et sous-traitants est la suivante :



| | | |
|---|---|---|
| | **78 %** | Italie |
| | **9 %** | Europe (hors Italie) |
| | **11 %** | Asie |
| | **2 %** | Autres |

Depuis 2016, le dispositif Hercules a pour objectif 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 notamment depuis l'année dernière l'objet d'une amélioration régulière et continue visant à renforcer les contrôles sur les activités des fournisseurs et de leurs sous-traitants, y compris afin de renforcer les vérifications sur les conditions de travail, la santé-sécurité et les aspects environnementaux liés aux sites de production.

**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 incluant actuellement la Charte Fournisseurs (dans le cadre de la refonte en cours la nouvelle Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux sera distincte du Code) et les Principes de développement durable. Ces 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, de certains fournisseurs directs de matières, ainsi que de certains fournisseurs indirects. 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 2025, le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement a réalisé 4 124 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 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 2025, cette base de données comprenait 4 495 fournisseurs actifs. Elle recouvre notamment l'intégralité des fournisseurs de production, les principaux fournisseurs directs de matières (cuir, tissus, rubans, pierres précieuses…), 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, de collecte de données 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.

***Vendor Data Program.*** Kering développe actuellement un nouveau « *Vendor Data Program* » destiné à remplacer le système utilisé par le Département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement de Kering, le *Security Control System* (« SCS »). Ce nouveau système devrait être mis en place courant 2026. Son objectif est de (i) standardiser et appliquer systématiquement tous les processus liés aux fournisseurs, dès la phase de leur intégration ; (ii) remplacer les outils existants par un nouveau système global utilisé par les différents départements du Groupe (e.g., Directions Juridique et Développement durable, et Département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement) et (iii) développer un *Vendor cockpit* où toutes les informations relatives aux fournisseurs seront accessibles aux départements concernés.

D'autres initiatives visant à soutenir les fournisseurs sont décrites au sein des États de durabilité, notamment au sein de la section 4.2.2.

# 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 (y compris dans le cadre de revues de conformité dédiées), 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 *Jewelry Innovation Lab*.

**Direction des Ressources humaines.** La stratégie RH de Kering repose sur des piliers complémentaires visant à garantir les meilleures conditions de travail possibles et à soutenir le développement des collaborateurs. Elle s'articule autour des axes suivants : (i) conditions de travail, santé et sécurité ; (ii) dialogue social et bien-être au travail ; (iii) inclusion et diversité ; (iv) gestion des talents et développement des compétences ; (v) préservation des expertises et savoir-faire artisanaux ; (vi) protection des droits humains dans le périmètre des opérations directes du Groupe. Le Groupe déploie depuis plus d'une décennie des accords européens et politiques progressistes visant à garantir des conditions de travail sûres, inclusives et respectueuses, en cohérence avec ses engagements en matière de droits humains et d'égalité professionnelle. Depuis 2010, ces engagements se traduisent par des politiques progressistes et des initiatives innovantes, conçues pour accompagner la transformation du Groupe et renforcer sa responsabilité sociale telles que le Baby Leave et l'accord européen de 2023. En outre, 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 sur le dialogue social et le bien-être au travail 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.

**Direction de l'audit interne.** Comme plus amplement décrit dans les premières sections de ce Chapitre, la direction de l'Audit interne du Groupe évalue la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne de Kering dans les activités internes du Groupe au moyen d'audits réguliers réalisés conformément au plan d'audit annuel.

**Direction de la Sûreté.** La direction de la Sûreté est chargée notamment de la mise en œuvre des mesures de sécurité prévues par la Politique relative à la sécurité globale de Kering et d'assurer la conformité aux réglementations applicables en matière de sécurité. En janvier 2025, le département *Global Supply Chain Security* a été créé. Son périmètre comprend les fournisseurs de produits finis (environ 500), les entrepôts *inbound*, l'entrepôt central de Trecate, les activités *outbound* et de transport (plus de 200 fournisseurs répertoriés en 2025). Des exigences de sécurité ont été définies et des clauses de sécurité ont été insérées dans les contrats de transport de la chaîne logistique. Une nouvelle liste de contrôle de sécurité a été établie et, en 2025, 68 audits de sécurité et de résilience ont été réalisés auprès des fournisseurs susmentionnés dans le monde entier. En outre, 86 incidents ont été recensés et ont fait l'objet d'une enquête en 2025 s'agissant des activités de production et de logistique.

**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 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 1er 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 et, selon la typologie du document, les 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), ainsi qu'aux procédures de gestion des fournisseurs décrites ci-avant.

**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. Une refonte du Code d'éthique est en cours et sera finalisée en 2026. Cette nouvelle version du Code sera traduite dans les 17 langues les plus parlées au sein du Groupe.

**Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux.** Dans le cadre de la refonte en cours du Code d'éthique du Groupe, la Charte fournisseurs aujourd'hui incluse dans le Code, sera séparée de ce dernier et sera publiée courant 2026. La nouvelle Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux (ci-après « la Charte ») reprendra les engagements de Kering et de ses fournisseurs en matière d'éthique et de conformité et détaillera leurs engagements notamment vis à vis du respect des droits humains, des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité, ainsi que de l'environnement. Elle sera traduite en 21 langues. 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 intègre l'obligation de prêter une attention particulière aux catégories de travailleurs vulnérables à l'exploitation.

**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 (chapitre 4, section 2, « Information environnementale ») 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. Une description détaillée des *Kering Standard*s figure dans les États de durabilité (chapitre 4, section 2, « Information environnementale »). Ces Standards incluent également des guides relatifs à la circularité (dont la fin de vie des produits), à l'innovation et aux allégations environnementales, ainsi que de nouveaux chapitres spécifiques aux activités de Kering Eyewear depuis leur mise à jour 2025.

**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 2025, 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* ; et (ii) assurer une traçabilité à 100 % jusqu'au pays d'origine des principales matières premières du Groupe.

**Stratégie Climat**. Kering est convaincu que les entreprises peuvent jouer un rôle décisif dans la lutte contre le changement climatique. 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 section 2.1.3.

**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 section 2.4.2.

**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 les États de durabilité section 2.5.

**Stratégie Eau.** Kering a publié en 2025 sa Stratégie Eau « *Pioneering Water-Positive in Luxury* », 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 l'ensemble des parties prenantes et des communautés locales. 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* » d'ici 2050. 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). Pour plus d'informations, voir les États de durabilité section 2.3.2.

**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 dix 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'un cadre santé, sécurité et bien-être au travail d'ici fin 2026. La mise à jour de ce cadre couvrira les salariés, les personnes travaillant sur les sites ainsi que les visiteurs 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 au 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 2025, cette formation a notamment couvert des sujets relatifs aux sanctions internationales, aux politiques d'anti-blanchiment d'argent, aux conflits d'intérêts et au respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement. Cette formation a été adaptée aux différents profils *retail*, production et *corporate* en proposant aux employés des scénarios et des exemples spécifiques. En 2025, cet e-learning a été réalisé par plus de 97,35 % des employés éligibles du Groupe et de ses Maisons. Enfin, des sessions de formation et sensibilisation portant spécifiquement sur le devoir de vigilance et les droits humains ont été réalisées par le département Conformité auprès des équipes Conformité, Juridique, Développement Durable et Opérations (de Kering et ses Maisons) fin 2024 et mi-2025.

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.

**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 2025, l'ensemble des tanneries détenues par le Groupe étaient certifiées ISO 14001. Pour plus d'informations concernant les certifications obtenues par les entités du Groupe, voir les États de durabilité (chapitre 4, section 2, « Information environnementale »).

### 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 à 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. 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, 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. L'accord CEE sur le dialogue social et le bien-être au travail encourage également la culture de l'inclusion et de la diversité. Plusieurs initiatives concernent également l'inclusion des personnes en situation de handicap. En 2025, le Groupe a adopté un cadre global pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, structuré autour de trois axes stratégiques : la sensibilisation et la formation ; l'égalité des opportunités tout au long du parcours professionnel ; et la collaboration avec des organisations engagées dans la promotion des droits des personnes handicapées. Ce cadre est accompagné d'une série d'initiatives, telles que des webinaires de sensibilisation, des formations, ainsi que des campagnes de communication. 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 ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies. Kering et ses Maisons développent les compétences des femmes au travers de programmes tels que la formation au leadership et le mentoring. 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. Ce réseau a été étendu en 2023 dans 11 localités dans différentes régions. Le Groupe a également mis en place le *Gender Listening Index*, dans le cadre de l'enquête annuelle *Kering Employee Listening*, 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. Enfin, depuis 2023, les équipes des Ressources humaines conduisent une étude, certifiée par un organisme externe, visant à identifier et analyser les écarts non justifiés de rémunération entre les femmes et les hommes. En 2025, l'étude et a conclu à un écart de salaire non expliqué de 1,5 % en faveur des hommes. Elle a permis d'identifier des priorités d'action à engager pour atteindre l'objectif du Groupe en matière d'équité de salaire.

**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 lorsqu'il est établi à la suite de vérifications internes 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. Kering soutient également les victimes de violences conjugales par le biais de sa Politique interne destinée à l'ensemble des employés et le travail de *Kering Foundation*. Désireuse de prolonger son engagement en externe, la fondation œuvre au soutien des femmes et des enfants 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 des questions liées à l'engagement, au bien-être, à l'inclusion et à la diversité, ainsi qu'aux possibilités d'évolution interne. 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 en ce qui concerne 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. L'Accord européen signé le 19 février 2015 avec le CEE a permis de favoriser le développement de tous les salariés et contribuer à la performance du Groupe en développant 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 Direction a depuis signé avec le CEE le 7 juin 2023 un accord sur le dialogue social et le bien-être au travail. Cet accord contribue au bien-être au travail au sein de Kering en permettant aux salariés de mieux comprendre les dimensions et composantes détaillées associées et les incite à mobiliser le dialogue social pour y contribuer.

**Soutien aux communautés locales et préservation des savoir-faire.** 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 *Gucci Accademia delle Arti e dei Mestieri*, 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 Sûreté 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. Certaines entités 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. Parmi les mesures déployées en 2025 contribuant à renforcer la prévention des risques et à améliorer durablement la qualité de vie au travail, Kering a engagé plusieurs actions dont : (i) le développement d'indicateurs de suivi de la santé sociale et mentale au travail parmi les questions de l'enquête *Kering Employee Listening* ; (ii) la mise en place d'une nouvelle ligne d'alerte sécurisée et confidentielle pour le recueil et le traitement des signalements, disponible pour tous les salariés du Groupe, et également ouverte aux salariés de nos fournisseurs et aux communautés locales affectées. Cette plateforme permet notamment de signaler toute situation préoccupante dont le signalement de risques pour la santé et la sécurité.

**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 M*anufacturing 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. 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 lourds, chrome). L'ensemble des tanneries du Groupe dispose 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**. La trajectoire climatique de Kering est alignée sur les critères du Standard « Net-Zero » de la *Science Based Targets initiative* (SBTi). Le plan de transition de Kering fixe ainsi des objectifs validés de réduction des émissions de GES à horizon 2033 et 2050, avec les cibles suivantes d'ici 2033 (par rapport à 2022) :

- 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 GES de scope 3 Énergie 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.

Cette trajectoire implique également l'engagement du Groupe dans sa chaîne de valeur à neutraliser ses émissions résiduelles par leur séquestration permanente, en soutenant notamment les pratiques régénératives au sein de sa chaîne de valeur (voir États de durabilité section 2.1.4.2). En dehors de la chaîne de valeur, via la contribution 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 (voir États de durabilité section 2.1.8).

**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, 76 nouvelles certifications LEED ont été obtenues par Kering et ses Maisons pour leurs sites en 2025.

**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. En matière de non-destruction de produits, Kering respecte l'intégralité des réglementations applicables. Ainsi, 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. Le Groupe travaille également à la réduction des déchets provenant de projets de construction et de rénovation des bâtiments, ainsi que ceux liés aux défilés. Les multiples initiatives développées par le Groupe et par les Maisons en la matière sont décrites dans les États de durabilité section 2.5.3.

**Des emballages circulaires 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, notamment ceux en plastique à usage unique, tout en maintenant un niveau optimal de protection des produits manufacturés. Les initiatives menées visent aussi à encourager la réutilisation lorsque cela est pertinent et à favoriser la conception d'emballages recyclables composés de matières recyclées ou certifiées.

**Réduction de la consommation d'eau.** Kering s'engage à améliorer la gestion de l'eau dans ses sites opérés en propre, notamment 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 »). En 2025, Kering a rejoint l'*Alliance for Water Stewardship* (AWS) afin de s'aligner sur les meilleures pratiques internationales et structurer sa démarche de gestion responsable de l'eau au sein de ses opérations. Voir les sections 2.2 Contrôler et réduire la pollution et 2.3 Utiliser de manière raisonnée la ressource en eau des 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 d'autres projets. À travers ce Fonds, Kering soutient 7 projets d'agriculture régénératrice en 2025, 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 six piliers de l'agriculture régénératrice (santé des sols, biodiversité, eau, climat, 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 une agriculture régénératrice.

## 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, le *Vendor Portal*. 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 services sur les sites, ou de projets pilotes. Pour plus de détails concernant les mesures d'accompagnement déployées au bénéfice des fournisseurs voir les États de durabilité section 3.2.

**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 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. En 2025, Kering a collaboré au sein du groupe de travail créé par la *Camera Nazionale della Moda* afin d'analyser les propositions du Procureur de Milan visant à définir des règles pour contrôler la chaîne d'approvisionnement de la mode en Italie, travail qui s'est conclu par la signature, le 26 mai 2025, par les institutions italiennes, du « *Protocollo d'intesa per la legalità dei contratti di appalto nelle filiere produttive della moda* » « Protocole d'accord pour la légalité des contrats d'approvisionnement dans les filières de production de la mode ». Le Groupe a également entrepris des actions visant à coordonner les principes communs pour le contrôle social de la chaîne de production, en collaboration avec la Chambre nationale de la mode italienne (CNMI) et la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM). En outre, Kering a, parmi d'autres initiatives, 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.

**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'assurances adéquates.

**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 GES, 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 2025, Kering a atteint un taux de traçabilité de ses matières premières couvertes par les *Kering Standards* de 97 %. Kering a pour objectif d'assurer la traçabilité à 100 % de ses matières premières jusqu'au moins au pays d'origine. De plus, la direction Développement durable de Kering, parfois secondée 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 (chapitre 4, section 2.4.3, « Actions pour préserver la biodiversité et les écosystèmes »).

**Réduire les émissions de carbone.** Kering déploie un ensemble de mesures destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre au sein de sa chaîne d'approvisionnement, en cohérence avec sa Stratégie Climat. Le Groupe renforce son approvisionnement en matières premières certifiées, recyclées, issues de l'agriculture régénératrice ou de matériaux innovants tels que définis dans les *Kering Standards*. Le Groupe encourage également l'amélioration opérationnelle via plusieurs initiatives dont le programme *Carbon Target Setting*, via lequel des audits énergétiques sont menés afin de définir des trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour les fournisseurs de prêt-à-porter, de maroquinerie et de joaillerie, ainsi que pour certains sites industriels de Kering. En 2024 et 2025, 46 entités (dont 36 fournisseurs externes) se sont engagées dans ce programme. Similairement, le programme *Clean by Design* propose aux fournisseurs des audits gratuits portant sur l'efficacité énergétique et hydrique, contribuant à la réduction des impacts liés aux processus de fabrication textile (11 entités auditées en 2024 et 2025). Enfin, conformément à son approche climat, Kering compense volontairement les émissions résiduelles de ses scopes 1 et 2. En 2025, près de 43 480 $tCO_2e$ ont ainsi été compensées via des projets fondés sur la nature, combinant actions d'évitement et de séquestration ; des précisions figurent dans les États de durabilité, section 2.1.8.

**Emballages et déchets.** Comme indiqué ci-avant et en ligne avec l'Ambition Circularité du Groupe, les *Kering Standards* incluent une section relative aux emballages ainsi qu'un guide relatif à la circularité, dont la fin de vie des produits. Ainsi, un système de tri des emballages doit être mis en place à toutes les étapes de la chaîne logistique du produit, de la production du fournisseur à l'entrepôt et jusqu'au magasin. En outre, tous les emballages triés doivent être recyclés. Les Maisons de Kering sont également encouragées à discuter avec leurs prestataires afin de développer des designs plus efficaces, notamment pour réduire certains composants, voire de les éliminer. 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.** Kering s'est engagé à protéger un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement, et à 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 (laine, coton, cachemire, cuir). 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 Ligne d'alerte

Conformément à ses obligations légales, Kering a déployé une plateforme de recueil et traitement des signalements (lien accessible ici) permettant de signaler, en toute confidentialité, et également par le biais de lignes téléphoniques directes supplémentaires dédiées, des situations inappropriées ou non conformes au Code d'éthique de Kering, aux politiques et procédures de Kering ou aux lois et réglementations applicables. Ce système est accessible à tous les salariés de Kering et ses Maisons, les salariés externes ou occasionnels, les anciens salariés ainsi que les candidats à un emploi, lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre d'une telle candidature, les actionnaires, associés et détenteurs de titres conférant des droits sur le capital social ou des droits de vote, les contractants ou sous-traitants et leurs employés, les membres des communautés locales en relation avec les opérations du Groupe, ainsi que ses clients.

La ligne d'alerte et la politique de recueil et de traitement des signalements du Groupe ont été actualisées en 2025 (y compris en application de la Directive UE 2019/1937 relative à la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union européenne, tel que transposée localement), en concertation avec les organisations syndicales, et continuera à faire l'objet d'actualisations nécessaires.

Kering est pleinement engagé à préserver le caractère strictement confidentiel des alertes (et ce, à toutes les étapes de leur traitement) et à ce qu'aucune mesure de représailles ne soit prise à l'encontre d'un lanceur d'alerte ou des bénéficiaires qui auraient pu l'assister ayant signalé de bonne foi, et sans contrepartie financière directe, un crime, un délit, une menace à l'intérêt général ou une violation ou tentative de dissimulation d'une violation des lois et réglementations applicables, du Code d'éthique de Kering, de la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux ou de la Politique en matière de Droits Humains, ou autres politiques et procédures du groupe Kering.

Kering a déployé plusieurs actions visant à rappeler à ses collaborateurs, ainsi qu'aux employés de ses fournisseurs directs, l'existence de la nouvelle ligne d'alerte éthique et la manière de l'utiliser, notamment par le biais d'une campagne de communication globale spécifique sur les réseaux sociaux internes du Groupe et des Maisons, en octobre 2025. Concernant les fournisseurs directs, une campagne de communication est en cours de préparation et sera déployée courant 2026.

## 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, qui 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 et peut y convier, en fonction des besoins spécifiques, certaines équipes des Maisons.

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 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 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. La mise en place du dispositif Hercules est supervisée par un Comité établi au niveau du Groupe assurant, entre autres, le suivi des anomalies les plus graves identifiées lors des audits fournisseurs (les « zero-tolerance »), et également le développement de stratégies plus globales visant à prévenir les risques réputationnels du Groupe.

### 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, dont ceux décrits ci-après.

| | Activités internes | Chaîne d'approvisionnement |
|---|---|---|
| **Droits humains et libertés fondamentales** | • 97,35 % des employés du Groupe ont suivi la formation annuelle *Ethics and Compliance* en 2025<br>• Les femmes représentent 63 % des employés, 59 % des managers, 50 % des membres du Conseil d'administration, et 45 % du Comité exécutif | • 4 124 audits fournisseurs réalisés en 2025, dont 2 388 audits globaux et 1 736 audits de suivi<br>• 43 % de ces audits conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 57 % par des auditeurs externes<br>• Répartition des anomalies constatées et encore ouvertes au 31 décembre 2025 : 74,6 % d'observations ; 22,9 % de non-conformités modérées ; 2,2 % de non-conformités graves ; et 0,3 % de zéro tolérance<br>• Répartition par thème des anomalies constatées lors des audits réalisés au 31 décembre 2025 (hors observations) : 74,9 % santé et sécurité ; 11,1 % salaire et condition d'emploi ; 6,3 % environnement ; 4,8 % heures de travail ; et 2,9 % autres<br>• En prenant en compte les fournisseurs actifs et audités au 31 décembre 2025, 59,3 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 31,3 % partiellement conformes, 6,3 % non-conformes, 0,7 % zéro tolérance et 2,4 % avec un audit en attente d'approbation |
| **Santé et sécurité** | • 278 accidents du travail avec arrêt comptabilisés au sein du Groupe en 2025<br>• Taux de gravité de ces accidents : 0,17 | • 109 fournisseurs ont vu leur relation commerciale arrêtée en 2025 à la suite de résultats d'audits non satisfaisants |
| **Environnement** | • Émissions scope 1 : 31 534 $tCO_2e$<br>• Scope 2 (*location-based*) : 115 225 $tCO_2e$ et scope 2 (*market-based*) : 10 268 $tCO_2e$ selon le *GHG Protocol*<br>• Kering atteint 100 % d'électricité renouvelable dans les pays où cela est possible, selon les lignes directrices de l'organisation RE100 | • Émissions scope 3 : 1 819 043 $tCO_2e$<br>• Intensité carbone scopes 1, 2 et 3 (incluant toutes les catégories du scope 3) : 133 $tCO_2e$ (*location-based*) et 126 $tCO_2e$ (*market-based*) par M€ de chiffre d'affaires)<br>• 86 % des matières premières alignées avec les *Kering Standards*<br>• 97 % de traçabilité atteinte pour les matières premières clés au moins jusqu'à leur pays d'origine<br>• 1 179 956 ha de terres agricoles en cours de conversion en pratiques régénératrices |
| **Alertes** | • 98 alertes adressées aux Comités éthique et conformité en 2025 (dont 10 étaient encore en cours de traitement au 31 décembre 2025)<br>• Principaux motifs des alertes reçues en 2025 : ressources humaines et autres sujets liés à la relation de travail<br>• 89 % des alertes reçues ont conduit à des actions d'investigation et 35 manquements au Code d'éthique ont été constatés au 31 décembre 2025 | |

# 6

# États financiers au 31 décembre 2025

**1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025** 362

1.1 Compte de résultat consolidé 362
1.2 État du résultat global consolidé 363
1.3 Bilan consolidé 364
1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 366
1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés 368
1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2025 369

**2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés** 434

**3 Comptes sociaux au 31 décembre 2025** 438

3.1 Bilan actif 438
3.2 Bilan passif 439
3.3 Compte de résultat 440
3.4 Tableau des flux de trésorerie 441
3.5 Variation des capitaux propres 441
3.6 Notes annexes aux comptes annuels 442
3.7 Autres informations 460
3.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices 462

**4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels** 463

**5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées** 467

# 1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025

## 1.1 Compte de résultat consolidé

| *(en millions d'euros)* | Notes | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **ACTIVITÉS POURSUIVIES** | | | |
| **Chiffre d'affaires** | **4** | **14 675** | **16 874** |
| Coût des ventes | | (4 015) | (4 480) |
| **Marge brute** | | **10 660** | **12 394** |
| Autres charges de personnel | 5 | (2 777) | (2 954) |
| Autres produits et charges opérationnels courants | | (6 252) | (7 000) |
| **Résultat opérationnel courant** | | **1 631** | **2 440** |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | 7 | (584) | (242) |
| **Résultat opérationnel** | | **1 047** | **2 198** |
| Résultat financier | 8 | (594) | (614) |
| **Résultat avant impôt** | | **453** | **1 584** |
| Charge d'impôt | 9 | (354) | (455) |
| Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence | | (60) | (10) |
| **Résultat net des activités poursuivies** | | **39** | **1 119** |
| *dont part du Groupe* | | *(29)* | *1 025* |
| *dont part des intérêts minoritaires* | | *68* | *94* |
| **ACTIVITÉS ABANDONNÉES** | | | |
| **Résultat net des activités abandonnées** | **10** | **101** | **108** |
| *dont part du Groupe* | | *101* | *108* |
| *dont part des intérêts minoritaires* | | *–* | *–* |
| **TOTAL GROUPE** | | | |
| **Résultat net** | | **140** | **1 227** |
| *dont part du Groupe* | | *72* | *1 133* |
| *dont part des intérêts minoritaires* | | *68* | *94* |

| *(en millions d'euros)* | Notes | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net, part du Groupe** | | **72** | **1 133** |
| **Résultat de base par action** *(en euros)* | 11.1 | 0,59 | 9,24 |
| **Résultat dilué par action** *(en euros)* | 11.1 | 0,59 | 9,24 |
| **Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe** | | **(29)** | **1 025** |
| **Résultat de base par action** *(en euros)* | 11.1 | (0,23) | 8,36 |
| **Résultat dilué par action** *(en euros)* | 11.1 | (0,23) | 8,36 |
| **Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe** | | **101** | **108** |
| Résultat de base par action *(en euros)* | 11.1 | 0,82 | 0,88 |
| Résultat dilué par action *(en euros)* | 11.1 | 0,82 | 0,88 |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

# 1.2 État du résultat global consolidé

| *(en millions d'euros)* | Notes | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net** | | **140** | **1 227** |
| **Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :** | | **(320)** | **84** |
| • variation des écarts de conversion | | *(320)* | *84* |
| • montants transférés au compte de résultat | | *–* | *–* |
| **Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :** | **22.6** | **110** | **(124)** |
| • variation de juste valeur | | *267* | *(70)* |
| • montants transférés au compte de résultat | | *(120)* | *(77)* |
| • effets d'impôt | | *(37)* | *23* |
| **Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat** | | **(209)** | **(40)** |
| **Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :** | **24** | **3** | **(9)** |
| • variation des écarts actuariels | | *3* | *(11)* |
| • effets d'impôt | | *–* | *2* |
| **Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :** | **17.2** | **5** | **11** |
| • variation de juste valeur | | *7* | *15* |
| • effets d'impôt | | *(2)* | *(4)* |
| **Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat** | | **8** | **2** |
| **Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres** | | **(201)** | **(38)** |
| **RÉSULTAT GLOBAL** | | **(61)** | **1 189** |
| *dont part du Groupe* | | *(113)* | *1 088* |
| *dont activités abandonnées* | | *(8)* | *3* |
| *dont part des intérêts minoritaires* | | *52* | *101* |
| *dont activités abandonnées* | | *–* | *–* |

# 1.3 Bilan consolidé

**Actif**

| *(en millions d'euros)* | Notes | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|---|
| Écarts d'acquisition | 12 | 3 666 | 6 277 |
| Marques et autres immobilisations incorporelles | 13 | 7 962 | 9 287 |
| Droits d'utilisation sur contrats de location | 14.1 | 5 647 | 5 615 |
| Immobilisations corporelles | 15 | 3 546 | 6 537 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 16 | 2 080 | 1 762 |
| Actifs financiers non courants | 17 | 533 | 492 |
| Actifs d'impôt différé | 9.3 | 1 725 | 1 651 |
| Autres actifs non courants | | 12 | 27 |
| **Actifs non courants** | | **25 171** | **31 648** |
| Stocks | 18 | 3 677 | 3 992 |
| Créances clients et comptes rattachés | 19 | 824 | 1 003 |
| Créances d'impôt courant | | 486 | 680 |
| Actifs financiers courants | 17 | 102 | 42 |
| Autres actifs courants | | 1 358 | 1 388 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 21.1 | 4 313 | 3 518 |
| **Actifs courants** | | **10 760** | **10 623** |
| **Actifs détenus en vue de la vente** | **12, 13, 15** | **5 251** | **1 075** |
| **TOTAL ACTIF** | | **41 182** | **43 346** |

## Passif et capitaux propres

| *(en millions d'euros)* | Notes | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|---|
| Capitaux propres - Part du Groupe | | 14 706 | 14 904 |
| Capitaux propres - Part des intérêts minoritaires | | 809 | 826 |
| **Capitaux propres** | **20** | **15 515** | **15 730** |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 21 | 10 306 | 10 556 |
| Passifs non courants sur contrats de location | 14.2 | 5 032 | 5 056 |
| Passifs financiers non courants | 23 | 40 | 13 |
| Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires | 24 | 87 | 85 |
| Provisions non courantes | 25 | 232 | 51 |
| Passifs d'impôt différé | 9.3 | 1 779 | 1 985 |
| Autres passifs non courants | | 138 | 278 |
| **Passifs non courants** | | **17 614** | **18 024** |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 21 | 2 046 | 3 479 |
| Passifs courants sur contrats de location | 14.2 | 1 180 | 1 051 |
| Passifs financiers courants | 23 | 170 | 343 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | | 1 898 | 2 098 |
| Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires | 24 | 13 | 13 |
| Provisions courantes | 25 | 186 | 191 |
| Dettes d'impôt courant | | 519 | 528 |
| Autres passifs courants | | 1 716 | 1 889 |
| **Passifs courants** | | **7 728** | **9 592** |
| **Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente** | | **325** | – |
| **TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES** | | **41 182** | **43 346** |

# 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 1er janvier 2024** | | **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 | 20 | | | | | | | | – | – | – |
| (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues [1] | 20 | 6 750 | | | 3 | | | 24 | 27 | – | 27 |
| Distributions de dividendes | 20 | | | | | | | (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.

| **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 1er janvier 2025** | | **122 601 693** | **493** | **984** | **(365)** | **(166)** | **38** | **13 920** | **14 904** | **826** | **15 730** |
| Résultat net | | | | | | | | 72 | 72 | 68 | 140 |
| Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | | | | | | (303) | 115 | 3 | (185) | (16) | (201) |
| **Résultat global** | | | | | | **(303)** | **115** | **75** | **(113)** | **52** | **(61)** |
| Variation de capital de Kering SA | | | | | | | | | – | – | – |
| Variations de capital des filiales | | | | | | | | | – | – | – |
| Charge liée aux paiements fondés sur des actions | 6 | 18 658 | | | 53 | | | (40) | 13 | – | 13 |
| Annulation d'actions Kering auto-détenues | 20 | | | | | | | | – | – | – |
| (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues | 20 | | | | | | | | – | – | – |
| Distributions de dividendes | 20 | | | | | | | (643) | (643) | (31) | (674) |
| Autres variations [1] | | | | | | | | 545 | 545 | (38) | 507 |
| **Au 31 décembre 2025** | | **122 620 351** | **493** | **984** | **(312)** | **(469)** | **153** | **13 857** | **14 706** | **809** | **15 515** |

[1] Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires dont une option de vente non exercée par Richemont sur leur participation dans Kering Eyewear.

# 1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

| *(en millions d'euros)* | Notes | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net des activités poursuivies** | | **39** | **1 119** |
| Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 3.1 | 2 044 | 2 113 |
| Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie | 27 | 137 | 165 |
| **Capacité d'autofinancement** | **27** | **2 220** | **3 397** |
| Charges/(produits) d'intérêts financiers | | 611 | 559 |
| Dividendes reçus | | (9) | (2) |
| Charge d'impôt courant [1] | 9.1 | 542 | 526 |
| **Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts** | | **3 364** | **4 480** |
| Variation du besoin en fonds de roulement | 28 | 70 | 667 |
| Impôt payé | | (334) | (438) |
| **Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles** | | **3 100** | **4 709** |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 29 | (830) | (3 309) |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | | 2 158 | 32 |
| Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise | | (478) | (35) |
| Cessions de filiales et entreprises associées, nettes de la trésorerie cédée | | 344 | – |
| Acquisitions d'autres actifs financiers | | (76) | (83) |
| Cessions d'autres actifs financiers | | 16 | 140 |
| Intérêts et dividendes reçus | | 79 | 70 |
| **Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement** | | **1 213** | **(3 185)** |
| Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA | 20.2 | (736) | (1 716) |
| Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées | | (31) | (24) |
| Transactions avec les intérêts minoritaires | | (27) | (73) |
| (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues | 20.1 | – | 2 |
| Émissions d'emprunts obligataires et bancaires | 21.5 | 788 | 2 493 |
| Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires | 21.5 | (1 542) | (525) |
| Émissions/(remboursements) des autres dettes financières | | (159) | (394) |
| Remboursements des passifs sur contrats de location | | (1 076) | (1 049) |
| Intérêts versés et assimilés | | (667) | (610) |
| **Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement** | **30** | **(3 450)** | **(1 896)** |
| **Flux nets liés aux activités abandonnées** | | **58** | **–** |
| Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie | | 57 | 31 |
| **Variation nette de la trésorerie** | | **978** | **(341)** |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture** | **26** | **3 309** | **3 650** |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture** | **26** | **4 287** | **3 309** |

[1] L'écart avec la charge d'impôt du Compte de résultat correspond à la charge d'impôt 2024 de Kering Beauté.

# 1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2025

**Généralités** **370**

Note 1 Faits marquants de l'exercice 370
Note 2 Événements postérieurs à la clôture 371
Note 3 Secteurs opérationnels 372

**Notes sur le compte de résultat consolidé** **373**

Note 4 Chiffre d'affaires 373
Note 5 Charges de personnel et effectifs 373
Note 6 Paiements fondés sur des actions 374
Note 7 Autres produits et charges opérationnels non courants 375
Note 8 Résultat financier 376
Note 9 Impôt sur le résultat 376
Note 10 Résultat net des activités abandonnées 378
Note 11 Résultat par action 379

**Notes sur le bilan consolidé** **381**

Note 12 Écarts d'acquisition et tests de dépréciation 381
Note 13 Marques et autres immobilisations incorporelles 383
Note 14 Contrats de location 384
Note 15 Immobilisations corporelles 386
Note 16 Participations dans les sociétés mises en équivalence 387
Note 17 Actifs financiers 388
Note 18 Stocks 389
Note 19 Créances clients et comptes rattachés 389
Note 20 Capitaux propres 390
Note 21 Endettement financier net 392
Note 22 Instruments dérivés et gestion des risques de marché 395
Note 23 Passifs financiers 400
Note 24 Provisions pour retraites et autres avantages similaires 400
Note 25 Provisions et passifs éventuels 403

**Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés** **404**

Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie 404
Note 27 Capacité d'autofinancement 404
Note 28 Variation du besoin en fonds de roulement 404
Note 29 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 405
Note 30 Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières 405

**Autres informations** **407**

Note 31 Engagements hors-bilan 407
Note 32 Transactions avec les parties liées 408
Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes 409
Note 34 Principes et méthodes comptables 410
Note 35 Liste des entités consolidées 420

# 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 7e, France. Groupe de luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la mode, la maroquinerie et la joaillerie.

Le 9 février 2026, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2025 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2026.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2025 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 34 – 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

## Accords avec Ardian pour des actifs immobiliers de premier plan à Paris et à New-York

En 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé des accords de co-investissement avec Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Dans ce cadre, Ardian dispose d'une prise de participation de 60 %, Kering conservant les 40 % restants. La participation de Kering dans ces entités est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la finalisation des opérations.

Le 15 janvier 2025, Kering a conclu un premier accord concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris, pour lequel le Groupe a reçu un montant net de 837 millions d'euros. Cette opération a été finalisée le 27 mars 2025.

Le 15 décembre 2025, Kering a finalisé un second accord portant sur un immeuble situé sur la Cinquième Avenue à New York. Kering a reçu en contrepartie un montant net de 690 millions de dollars US (soit 587 millions d'euros).

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

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont finalisé 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 a reçu en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conservent 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.

## Kering poursuit sa stratégie de développement industriel dans la lunetterie et la joaillerie

Au premier semestre 2025, Kering Eyewear a procédé à certaines acquisitions stratégiques visant à consolider sa position de leader de la lunetterie de luxe et à structurer une chaîne de valeur intégrée. Le 3 avril, Kering Eyewear a signé un accord avec deux fabricants de lunettes italiens, prévoyant l'acquisition de 100 % du capital de Visard et une prise de participation minoritaire dans Mistral, avec une option d'acquisition totale d'ici 2030. Kering Eyewear a également annoncé, le 10 juin, l'acquisition de Lenti, fabricant italien de verres solaires.

Le 18 décembre, Kering a signé un accord en vue d'acquérir Raselli Franco Group, réputé pour son expertise en joaillerie et haute joaillerie et partenaire clé du Groupe. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de Kering visant à soutenir la croissance à long terme de ses Maisons et à renforcer son contrôle sur sa chaîne de valeur. L'acquisition sera réalisée en plusieurs étapes, à commencer par une prise de participation initiale de 20 % au premier trimestre 2026, pour un montant de 115 millions d'euros. L'accord prévoit une trajectoire précise pour l'acquisition de la totalité des parts d'ici 2032.

## Émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros

Le 20 mai 2025, dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a annoncé une émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 4,5 ans, assortie d'un coupon de 3,125 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme, passant d'une perspective négative à stable le 7 novembre 2025.

### Ligne de crédit syndiqué d'un montant de 3 milliards d'euros

Le 18 juillet 2025, Kering a exercé la première des deux options d'extension d'un an chacune du crédit syndiqué de 3 000 millions d'euros mis en place en juillet 2024, permettant d'étendre la maturité à 18 juillet 2030.

### Évolution du pacte d'actionnaires relatif à Valentino

Le 10 septembre 2025, Kering et Mayhoola ont annoncé un amendement de leur pacte d'actionnaires conclu en 2023 à l'occasion de l'acquisition par Kering d'une participation de 30 % dans Valentino. Les options de vente dont dispose Mayhoola sur sa participation résiduelle de 70 %, initialement exerçables en 2026 et 2027, sont reportées à 2028 et 2029 respectivement.

### Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci

Le 14 octobre 2025, Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci, condamnant Gucci à une amende de 119,7 millions d'euros. Cette amende a fait l'objet d'un règlement sur l'exercice 2025. La Commission a clôturé son enquête à la suite d'une procédure de coopération.

### Kering et L'Oréal scellent une alliance dans le domaine de la beauté et du bien-être

Le 19 octobre 2025, Kering et L'Oréal ont annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. L'accord couvre l'acquisition de la Maison Creed par L'Oréal, la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering, et une coentreprise exclusive visant à explorer des opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité. L'accord s'élève à 4 milliards d'euros et devrait être finalisé au premier semestre 2026. L'Oréal versera également des redevances à Kering pour l'utilisation des marques sous licence.

## Note 2 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et le 9 février 2026, date d'arrêté des comptes annuels consolidés par le Conseil d'Administration.

# Note 3 Secteurs opérationnels

## 3.1 Informations par secteur opérationnel

| *(en millions d'euros)* | Gucci | Yves Saint Laurent | Bottega Veneta | Autres Maisons | Kering Eyewear et Corporate | Éliminations [1] | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2025** | | | | | | | |
| **Chiffre d'affaires** | **5 992** | **2 643** | **1 706** | **2 900** | **1 631** | **(197)** | **14 675** |
| **Résultat opérationnel courant** | **966** | **529** | **267** | **(112)** | **(17)** | **(2)** | **1 631** |
| Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 721 | 319 | 228 | 430 | 346 | *n.a.* | 2 044 |
| EBITDA courant | 1 687 | 848 | 495 | 318 | 329 | (2) | 3 675 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [2] | 165 | 177 | 96 | 103 | 289 | *n.a.* | 830 |
| Effectifs moyens en équivalent temps plein | 17 497 | 5 246 | 4 162 | 8 943 | 7 380 | *n.a.* | 43 228 |

[1] Les éliminations intragroupe sont publiées sur une colonne séparée.
[2] Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 38 millions d'euros.

| *(en millions d'euros)* | Gucci | Yves Saint Laurent | Bottega Veneta | Autres Maisons | Kering Eyewear et Corporate | Éliminations | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2024** | | | | | | | |
| **Chiffre d'affaires** | **7 650** | **2 881** | **1 713** | **3 221** | **1 618** | **(209)** | **16 874** |
| **Résultat opérationnel courant** | **1 605** | **593** | **255** | **(9)** | **(2)** | **(2)** | **2 440** |
| Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 798 | 328 | 208 | 435 | 337 | *n.a.* | 2 106 |
| EBITDA courant | 2 403 | 921 | 463 | 426 | 335 | (2) | 4 546 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [1] | 293 | 211 | 112 | 194 | 2 499 | *n.a.* | 3 309 |
| Effectifs moyens en équivalent temps plein | 20 032 | 5 297 | 4 034 | 9 242 | 7 240 | *n.a.* | 45 845 |

[1] Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 2 201 millions d'euros.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté, précédemment incluse dans le segment « Kering Eyewear et Corporate ».

## 3.2 Chiffre d'affaires par région

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Asie-Pacifique (hors Japon) | 4 204 | 5 181 |
| Europe de l'Ouest | 4 415 | 4 910 |
| *dont France* | *816* | *881* |
| Amérique du Nord | 3 549 | 3 949 |
| Japon | 1 157 | 1 422 |
| Reste du monde | 1 349 | 1 412 |
| **TOTAL** | **14 675** | **16 874** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de marques et d'écarts d'acquisition, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par région, et non en fonction de la région de leur détention juridique.

# Notes sur le compte de résultat consolidé

## Note 4 Chiffre d'affaires

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre incluant le e-commerce | 11 354 | 13 185 |
| Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, royalties et autres revenus [1] | 3 321 | 3 689 |
| **TOTAL** | **14 675** | **16 874** |

[1] Après élimination des ventes intragroupe.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

## Note 5 Charges de personnel et effectifs

### 5.1 Charges de personnel par nature

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Salaires et charges sociales | (2 516) | (2 698) |
| Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies | (10) | (11) |
| Charge liée aux paiements fondés sur des actions | (19) | (16) |
| Autres | (232) | (229) |
| **TOTAL [1]** | **(2 777)** | **(2 954)** |

[1] N'inclut pas les charges de personnel comprises dans le coût des ventes.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

### 5.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

| | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Asie-Pacifique (hors Japon) | 10 735 | 12 053 |
| Europe de l'Ouest | 21 089 | 21 717 |
| Amérique du Nord | 5 165 | 5 645 |
| Japon | 2 824 | 2 884 |
| Reste du monde | 3 415 | 3 545 |
| **TOTAL [1]** | **43 228** | **45 845** |

[1] Les effectifs et équivalents temps plein intègrent la contribution de Kering Beauté en 2024 et 2025.

### 5.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

| | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Asie-Pacifique (hors Japon) | 10 405 | 11 860 |
| Europe de l'Ouest | 21 925 | 22 607 |
| Amérique du Nord | 5 146 | 5 805 |
| Japon | 2 789 | 3 074 |
| Reste du monde | 3 466 | 3 584 |
| **TOTAL [1]** | **43 731** | **46 930** |

[1] Les effectifs et équivalents temps plein intègrent la contribution de Kering Beauté en 2024 et 2025.

# 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 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Date d'attribution | 04/10/2022 | 03/10/2023 | 02/10/2024 | 06/10/2025 |
| Période d'acquisition des droits | 3 ans | 3 ans | 3 ans | 3 ans |
| Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution du plan | 497 | 610 | 609 | 580 |
| Nombre d'instruments attribués à la date d'attribution du plan | 74 274 | 73 222 | 221 159 | 204 360 |
| Juste valeur unitaire à la date d'attribution *(en euros)* | 457,2-461,5 | 397,3-403,4 | 220,7-225,4 | 274,3-296,0 |

## Nombre de titres en circulation

| Année d'attribution | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| **Solde au 31/12/2024** | **44 649** | **59 085** | **204 164** | **–** |
| Attribution | – | – | – | 204 360 |
| Annulation | (25 991) | (6 952) | (25 604) | (4 215) |
| Livraison | (18 658) | – | – | – |
| **Solde au 31/12/2025** | **–** | **52 133** | **178 560** | **200 145** |

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, à compter des plans 2023, inférieur à 75 % ou supérieur de 25 % 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 28 avril 2022, du 27 avril 2023, du 25 avril 2024 et du 24 avril 2025.

# Note 7 Autres produits et charges opérationnels non courants

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Gains relatifs aux changements de périmètre de consolidation | 184 | 1 |
| Plus-values de cession d'actifs non courants | 102 | 8 |
| Reprises de provisions pour restructuration | 50 | 47 |
| Autres | 90 | 3 |
| **Autres produits opérationnels non courants** | **426** | **60** |
| Moins-values de cession d'actifs non courants | (125) | – |
| Dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs non courants | (288) | (111) |
| Charges de restructuration | (104) | (120) |
| Coûts d'acquisition | (5) | (2) |
| Autres | (489) | (69) |
| **Autres charges opérationnelles non courantes** | **(1 010)** | **(302)** |
| **AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS** | **(584)** | **(242)** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

En 2025, les gains liés aux changements de périmètre et les plus-values sur les cessions d'actifs non courants concernent respectivement la cession de The Mall Luxury Outlets et la vente d'un immeuble au Japon.

Les moins-values sur cessions d'actifs non courants résultent d'ajustements liés aux ventes d'actifs immobiliers prestigieux à Paris ainsi que de la poursuite de notre programme de cessions immobilières sur la 5e Avenue à New York, dans le cadre du désendettement.

La dépréciation des écarts d'acquisition et d'autres actifs non courants augmente significativement en 2025. Elle concerne principalement :

- des actifs liés aux magasins et à des bureaux, ainsi que les droits d'utilisation qui s'y rapportent, en raison de la rationalisation en cours du réseau de magasins ;
- les actifs incorporels associés aux systèmes d'information, à la suite d'un examen du portefeuille de projets dans le contexte de la transformation digitale du groupe ;
- l'écart d'acquisition d'Alexander McQueen, désormais entièrement déprécié.

Les coûts de restructuration, nets de reprises de provisions, concernent principalement Alexander McQueen et Yves Saint Laurent, en lien avec des fermetures de magasins et une réduction ciblée des effectifs.

Les autres produits et charges non récurrents nets comprennent :

- l'amende de la Commission européenne pour pratiques de maintien des prix de revente *(cf. note 1)* ;
- les coûts nets et dotations aux provisions liés aux fermetures de magasins et de bureaux (au titre, notamment, des frais de sortie, coûts de démantèlement et remise en état, pénalités encourues, etc.) ;
- des ajustements liés au bâtiment de Milan, via Montenapoleone 8, reclassé en « Actifs détenus en vue de la vente » ; et
- divers autres coûts.

En 2024, les dépréciations d'actifs non courants concernaient principalement l'ajustement de la valeur comptable des actifs apportés dans le cadre du partenariat signé en janvier 2025 avec Ardian. Ces actifs étaient classés en « Actifs détenus en vue de la vente ».

Les charges de restructuration, nettes de reprises, se rapportaient essentiellement aux dépenses engagées chez Gucci, au siège et en région, afin d'optimiser son organisation.

Les autres charges correspondaient :

- 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.

# Note 8 Résultat financier

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Coût de l'endettement financier net [1]** | **(328)** | **(320)** |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie | 69 | 79 |
| Charges financières au coût amorti | (397) | (399) |
| **Autres produits et charges financiers** | **(40)** | **(90)** |
| Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers | 17 | 2 |
| Gains nets (pertes nettes) de change | 7 | (32) |
| Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur | (58) | (37) |
| Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture | 1 | (9) |
| Autres charges financières | (7) | (14) |
| **Résultat financier hors contrats de location** | **(368)** | **(410)** |
| Charge d'intérêt sur contrats de location | (226) | (204) |
| **TOTAL** | **(594)** | **(614)** |

[1] La définition de l'Endettement financier net est présentée en note 34.1.4.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Au 31 décembre 2025, le coût de l'endettement financier net s'établit à 328 millions d'euros, contre 320 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette hausse de 8 millions d'euros reflète principalement l'ajustement des rendements de nos placements de trésorerie dans un environnement de baisse des taux.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2025 une charge nette de 40 millions d'euros (contre une charge nette de 90 millions d'euros en 2024). Cette variation de 50 millions d'euros s'explique essentiellement par la réduction des effets de change.

# Note 9 Impôt sur le résultat

## 9.1 Charge d'impôt

Le taux d'impôt effectif s'établit à 78,2 % en 2025 du fait, principalement, de la non reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux générés au Royaume-Uni par l'activité opérationnelle de la marque Alexander McQueen, et du poids relatif de certaines provisions dans un contexte de baisse de résultat net.

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Charge d'impôt courant | (542) | (515) |
| Produit/(charge) d'impôt différé | 188 | 60 |
| **TOTAL** | **(354)** | **(455)** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

## 9.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Résultat avant impôt | 453 | 1 584 |
| Charge d'impôt | (354) | (455) |
| **Taux d'impôt effectif** | **78,2 %** | **28,7 %** |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | (584) | (242) |
| Résultat courant avant impôt | 1 037 | 1 826 |
| Impôt sur le revenu non courant | 20 | 61 |
| Charge d'impôt sur le résultat courant | (374) | (516) |
| **Taux d'impôt sur le résultat courant** | **36,1 %** | **28,3 %** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

| *(en % du résultat avant impôt)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Taux d'impôt applicable en France** | **25,8 %** | **25,8 %** |
| Différences de taux d'imposition des filiales étrangères | 2,0 % | -2,8 % |
| Différences permanentes | 4,1 % | 2,3 % |
| Autres différences | 4,2 % | 3,0 % |
| **Taux d'impôt sur le résultat courant** | **36,1 %** | **28,3 %** |
| Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux) | 42,1 % | 0,4 % |
| **Taux d'impôt effectif** | **78,2 %** | **28,7 %** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Le taux d'impôt applicable en France en 2025 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 la CVAE en France, des crédits d'impôts et éventuellement des redressements fiscaux.

Les différences relatives aux produits et charges et impôts non courants sont principalement liés à la non reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux générés au Royaume-Uni par l'activité opérationnelle de la marque Alexander McQueen, et à l'amende de la Commission européenne.

Dans le contexte de baisse du résultat avant impôt, le reclassement en activités abandonnées de Kering Beauté a un effet sur la variation des Différences permanentes et des Autres différences.

## 9.3 Actifs et passifs d'impôt différé

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2024 | Compte de résultat | Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | Autres variations [1] | 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Actifs d'impôt différé | 1 651 | 181 | (30) | (77) | 1 725 |
| Passifs d'impôt différé | (1 985) | 7 | (7) | 206 | (1 779) |
| **Actifs (Passifs) nets d'impôt différé** | **(334)** | **188** | **(37)** | **129** | **(54)** |
| Évaluation des marques | (1 805) | (5) | – | 224 | (1 586) |
| Stocks – élimination marges internes et dépréciations | 916 | 21 | – | (85) | 852 |
| Autres retraitements | 315 | 94 | (37) | (1) | 370 |
| Reports déficitaires | 241 | 78 | – | (8) | 311 |

[1] Les Autres variations comprennent les différences de change, les variations de périmètre et le reclassement en Actifs/Passifs détenus en vue de la vente des impôts différés de Kering Beauté.

## 9.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Actifs d'impôt différé sur déficits reportables | 266 | 314 |
| Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires | 47 | 40 |
| **Actifs d'impôt différé non reconnus** | **313** | **354** |

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Déficits reportables non reconnus avec échéance *(en base)* | 204 | 942 |
| *à moins de 5 ans* | *8* | *12* |
| *à plus de 5 ans* | *196* | *930* |
| Déficits reportables non reconnus sans échéance *(en base)* | 886 | 551 |
| **Total déficits reportables non reconnus** *(en base)* | **1 091** | **1 493** |

# Note 10 Résultat net des activités abandonnées

À la suite de l'accord conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, dont la finalisation est prévue au premier semestre 2026, l'activité Kering Beauté (pour laquelle Kering a exercé son droit de cession à L'Oréal) est reclassée en résultat net des activités abandonnées dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2025, conformément à la norme IFRS 5.

Le détail du résultat des activités abandonnées relatif à la cession de Kering Beauté est présenté ci-dessous :

| *(en millions d'euros)* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 335 | 320 |
| **Résultat opérationnel courant** | **113** | **114** |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | (4) | – |
| **Résultat opérationnel** | **109** | **114** |
| Résultat financier | (3) | – |
| **Résultat avant impôt** | **107** | **114** |
| Charge d'impôt [1] | 1 | (5) |
| **Résultat net des activités abandonnées** | **108** | **108** |

[1] L'essentiel de la charge d'impôt de Kering Beauté est localisée dans les intégrations fiscales, et présentée en conséquence en charge d'impôt en activités poursuivies.

La différence entre le résultat net des activités abandonnées présenté ci-dessus et le résultat net des activités abandonnées présenté dans le Compte de résultat consolidé, correspond aux frais relatifs au projet de cession de Kering Beauté.

Le compte de résultat 2024 et les notes annexes correspondantes ont été retraités de la contribution de Kering Beauté.

# Note 11 Résultat par action

## 11.1 Résultat par action

### 2025

| | Ensemble consolidé | Activités poursuivies | Activités abandonnées |
|---|---|---|---|
| **Résultat net, part du Groupe** *(en millions d'euros)* | **71,8** | **(29,0)** | **100,8** |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises | 123 420 778 | 123 420 778 | 123 420 778 |
| Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues | (815 966) | (815 966) | (815 966) |
| **Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires** | **122 604 812** | **122 604 812** | **122 604 812** |
| **Résultat de base par action** *(en euros)* | **0,59** | **(0,23)** | **0,82** |
| | | | |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires | 122 604 812 | 122 604 812 | 122 604 812 |
| Actions ordinaires potentielles dilutives | 123 744 | 123 744 | 123 744 |
| **Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées** | **122 728 556** | **122 728 556** | **122 728 556** |
| **Résultat dilué par action** *(en euros)* | **0,59** | **(0,23)** | **0,82** |

### 2024

| | Ensemble consolidé | Activités poursuivies | Activités abandonnées |
|---|---|---|---|
| **Résultat net, part du Groupe** *(en millions d'euros)* | **1 133,2** | **1 024,7** | **108,5** |
| 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** | **8,36** | **0,88** |
| | | | |
| 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 diluées** | **122 669 341** | **122 669 341** | **122 669 341** |
| **Résultat dilué par action** *(en euros)* | **9,24** | **8,36** | **0,88** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

## 11.2 Résultat par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les autres produits et charges opérationnels non courants *(cf. note 7)*, nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires (part du Groupe).

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe** | **(29,0)** | **1 024,7** |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | (582,7) | (240,7) |
| Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants | 21,6 | 59,3 |
| **Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe** | **532,0** | **1 206,1** |
| | | |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises | 123 420 778 | 123 420 778 |
| Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues | (815 966) | (803 181) |
| **Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires** | **122 604 812** | **122 617 597** |
| **Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants** *(en euros)* | **4,34** | **9,84** |
| | | |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires | 122 604 812 | 122 617 597 |
| Actions ordinaires potentielles dilutives | 123 744 | 51 744 |
| **Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées** | **122 728 556** | **122 669 341** |
| **Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants** *(en euros)* | **4,33** | **9,83** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

# Notes sur le bilan consolidé

## Note 12 Écarts d'acquisition et tests de dépréciation

### 12.1 Variations de la période

**2025**

| *(en millions d'euros)* | Au 1er janvier | Acquisitions | Cessions | Pertes de valeur | Différences de change | Autres mouvements | Au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Brut** | **6 487** | **47** | **(60)** | **–** | **18** | **(2 596)** | **3 896** |
| Dépréciations | (210) | – | – | (26) | 6 | – | (229) |
| **NET** | **6 277** | **47** | **(60)** | **(26)** | **24** | **(2 596)** | **3 666** |

Les acquisitions de la période concernent principalement l'intégration de fournisseurs. Les pertes de valeur résultent de la dépréciation de l'écart d'acquisition d'Alexander McQueen pour la totalité de la valeur au bilan (26 millions d'euros). Les cessions sont liées à la vente de The Mall Luxury Outlets. Les autres mouvements de la période correspondent au reclassement en « Actifs détenus en vue de la vente » de l'écart d'acquisition de Creed.

**2024**

| *(en millions d'euros)* | Au 1er janvier | Acquisitions | Cessions | Pertes de valeur | 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.

## 12.2 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 2025. Les écarts d'acquisition ne sont pas présentés par zone géographique dans la mesure où ils ne relèvent d'aucune zone spécifique. Toute allocation dans ce contexte reposerait sur des critères arbitraires.

Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT se présentent comme suit :

### 2025

| | Écarts d'acquisition | | | |
|---|---|---|---|---|
| **31/12/2025**<br>*(en millions d'euros)* | **Valeur nette comptable** | **Taux d'actualisation (avant impôt)** | **Taux de croissance perpétuelle** | **Horizon des plans d'affaires** |
| UGT Gucci | 1 652 | 13,8 % | 2,5 % | 5 ans |
| UGT Yves Saint Laurent | 49 | 13,4 % | 2,5 % | 5 ans |
| UGT Bottega Veneta | 250 | 13,9 % | 2,5 % | 5 ans |
| Autres UGT | 1 715 | 9,8%-13,8% | 2,5 % | 5 ou 10 ans |
| **TOTAL** | **3 666** | | | |

### 2024

| | Écarts d'acquisition | | | |
|---|---|---|---|---|
| **31/12/2024**<br>*(en millions d'euros)* | **Valeur nette comptable** | **Taux d'actualisation (avant impôt)** | **Taux de croissance perpétuelle** | **Horizon des plans d'affaires** |
| UGT Gucci | 1 655 | 15,4 % | 2,8 % | 5 ans |
| UGT Yves Saint Laurent | 51 | 14,9 % | 2,8 % | 5 ans |
| UGT Bottega Veneta | 246 | 15,5 % | 2,8 % | 5 ans |
| Autres UGT | 4 325 | 11,9 % - 15,7 % | 2,8 % | 5 ou 10 ans |
| **TOTAL** | **6 277** | | | |

Au premier semestre 2025, une dépréciation de l'écart d'acquisition Alexander McQueen a été comptabilisée pour la totalité de sa valeur au bilan (-26 millions d'euros).

Au 31 décembre 2025, aucune perte de valeur additionnelle n'a été enregistrée 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 13 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles ont évolué comme présenté dans le tableau ci-dessous.

| *(en millions d'euros)* | Brut | Amortissements et dépréciations | 31/12/2025 Net | 31/12/2024 Net |
|---|---|---|---|---|
| Marques | 7 275 | (103) | 7 172 | 8 366 |
| *dont Gucci* | *4 800* | – | *4 800* | *4 800* |
| *dont Yves Saint Laurent* | *941* | – | *941* | *941* |
| *dont Bottega Veneta* | *119* | – | *119* | *119* |
| Autres immobilisations incorporelles | 2 286 | (1 496) | 790 | 920 |
| **TOTAL** | **9 561** | **(1 599)** | **7 962** | **9 287** |

Les marques et autres immobilisations incorporelles ne sont pas présentées par zone géographique dans la mesure où elles ne relèvent d'aucune zone spécifique. Toute allocation dans ce contexte reposerait sur des critères arbitraires.

Sur l'exercice 2025, les marques et immobilisations incorporelles ont varié comme suit :

## 2025

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Acquisitions | Amortissements | Pertes de valeur | Variations de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | Valeur nette au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques | 8 366 | – | – | – | – | (74) | (1 121) [1] | 7 172 |
| Autres immobilisations incorporelles | 920 | 249 | (249) | (96) | (4) | (12) | (19) | 790 |
| **TOTAL** | **9 287** | **249** | **(249)** | **(96)** | **(4)** | **(86)** | **(1 140)** | **7 962** |

[1] Le montant des Autres mouvements est principalement lié au reclassement en Actifs détenus en vue de la vente de Creed.

## 2024

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Acquisitions | Amortissements | Pertes de valeur | Variations de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | 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.

# Note 14 Contrats de location

## 14.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

| *(en millions d'euros)* | Brut | Amortissements et dépréciations | 31/12/2025 Net | 31/12/2024 Net |
|---|---|---|---|---|
| Magasins | 8 409 | (3 915) | 4 495 | 4 282 |
| Bureaux et autres | 1 841 | (809) | 1 032 | 1 205 |
| **Loyers fixes capitalisés** | **10 250** | **(4 724)** | **5 527** | **5 487** |
| Droits au bail | 228 | (107) | 120 | 128 |
| **TOTAL** | **10 478** | **(4 831)** | **5 647** | **5 615** |

### Tableau de variation des droits d'utilisation sur contrats de location

#### 2025

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Nouveaux contrats [1] | Révisions des contrats | Fins anticipées des contrats | Amortissements | Pertes de valeur | Différences de change | Autres | Valeur nette au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Magasins | 4 282 | 1 473 | 106 | (65) | (968) | (13) | (298) | (21) | 4 495 |
| Bureaux et autres | 1 205 | 101 | (31) | (21) | (164) | (32) | (20) | (6) | 1 032 |
| **Total** | **5 487** | **1 574** | **75** | **(86)** | **(1 132)** | **(45)** | **(318)** | **(27)** | **5 527** |
| Droits au bail | 128 | 1 | – | – | (9) | (18) | (1) | 19 | 120 |
| **TOTAL** | **5 615** | **1 575** | **75** | **(86)** | **(1 141)** | **(63)** | **(319)** | **(8)** | **5 647** |

[1] Dont 674 millions d'euros de droits d'utilisation liés aux opérations immobilières concernant les immeubles de prestige à Paris, Tokyo et New-York *(cf. note 1)*.

#### 2024

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Nouveaux contrats | Révisions des contrats | Fins anticipées des contrats | Amortissements [1] | 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** |

[1] Les amortissements correspondent à la variation bilancielle et n'ont pas été retraités de la contribution de Kering Beauté.

### Ventilation des droits d'utilisation IFRS 16 par zone géographique

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Asie-Pacifique (hors Japon) | 623 | 698 |
| Europe de l'Ouest | 2 773 | 2 881 |
| dont France | 882 | 812 |
| Amérique du Nord | 1 797 | 1 588 |
| Japon | 261 | 305 |
| Reste du monde | 193 | 143 |
| **TOTAL** | **5 647** | **5 615** |

## 14.2 Passifs sur contrats de location

### 2025

| *(en millions d'euros)* | À moins de 1 an | De 1 à 5 ans | À plus de 5 ans | Total 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|
| Échéancier en valeur de remboursement | 1 333 | 3 707 | 3 102 | 8 142 |
| *Échéancier en valeur actualisée* | *1 180* | *2 805* | *2 227* | *6 212* |

### 2024

| *(en millions d'euros)* | À moins de 1 an | De 1 à 5 ans | À plus de 5 ans | Total 31/12/2024 |
|---|---|---|---|---|
| Échéancier en valeur de remboursement | 1 249 | 3 346 | 2 759 | 7 354 |
| *Échéancier en valeur actualisée* | *1 051* | *2 775* | *2 281* | *6 107* |

### Tableau de variation des passifs sur contrats de location

### 2025

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Nouveaux contrats [1] | Rembour-sement | Charge d'intérêt | Révisions des contrats | Fins anticipées des contrats | Différence de change | Autres | Valeur nette au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Magasins | 4 775 | 1 516 | (1 095) | 187 | 105 | (74) | (343) | (27) | 5 044 |
| Bureaux et autres | 1 332 | 102 | (207) | 39 | (31) | (25) | (25) | (17) | 1 168 |
| **TOTAL** | **6 107** | **1 618** | **(1 302)** | **226** | **74** | **(99)** | **(368)** | **(44)** | **6 212** |

[1] Dont 718 millions d'euros de passifs sur contrat de location liés aux opérations immobilières concernant les immeubles de prestige à Paris, Tokyo et New-York *(cf. note 1)*.

### 2024

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Nouveaux contrats | Rembour-sement | Charge d'intérêt [1] | 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** |

[1] La charge d'intérêt correspond à la variation bilancielle et n'a pas été retraitée de la contribution de Kering Beauté.

## 14.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Amortissements des droits d'utilisation | (1 141) | (1 129) |
| Charge d'intérêt sur contrats de location | (226) | (204) |
| Pertes de valeur de droits d'utilisation | 63 | 3 |
| **Charge relative aux loyers fixes capitalisés** | **(1 304)** | **(1 330)** |
| Charge des loyers variables | (644) | (805) |
| Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur | (83) | (104) |
| Produits de sous-location | 5 | 11 |
| **Autres charges de loyer** | **(722)** | **(898)** |
| **TOTAL** | **(2 026)** | **(2 228)** |

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

## 14.4 Actifs (passifs) nets d'impôt différé sur contrats de location

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Actifs d'impôt différé | 2 231 | 1 843 |
| Passifs d'impôt différé | (2 142) | (1 775) |
| **ACTIFS (PASSIFS) NETS D'IMPÔT DIFFÉRÉ** | **89** | **68** |

# Note 15 Immobilisations corporelles

## 15.1 Immobilisations corporelles

| *(en millions d'euros)* | Brut | Amortissements et dépréciations | 31/12/2025 Net | 31/12/2024 Net |
|---|---|---|---|---|
| Terrains et constructions | 1 129 | (195) | 934 | 3 421 |
| Matériels et installations | 6 020 | (3 637) | 2 383 | 2 724 |
| Autres immobilisations corporelles | 380 | (151) | 229 | 392 |
| **TOTAL** | **7 530** | **(3 983)** | **3 546** | **6 537** |

## 15.2 Tableau de variation

### 2025

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Acquisitions | Cessions [1] | Amortissements | Pertes de valeur | Variations de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | Valeur nette au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains et constructions | 3 421 | 20 | (1 004) | (20) | (12) | (91) | (114) | (1 265) | 934 |
| Matériels et installations | 2 724 | 457 | (15) | (627) | (86) | 4 | (167) | 93 | 2 383 |
| Autres immobilisations corporelles | 392 | 9 | (1) | (16) | (6) | (3) | (18) | (128) | 229 |
| **TOTAL** | **6 537** | **486** | **(1 020)** | **(663)** | **(105)** | **(91)** | **(299)** | **(1 300)** [2] | **3 546** |

[1] Les Cessions de la période concernent principalement l'actif immobilier stratégique de New York (cf. note 1) suite à l'accord de co-investissement avec Ardian et la vente d'un immeuble à Tokyo.

[2] Les Autres mouvements de la période sont essentiellement liés au reclassement en « Actifs détenus en vue de la vente » de l'ensemble immobilier de prestige de Milan.

### 2024

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette au 1er janvier | Acquisitions | Cessions | Amortissements | Pertes de valeur | Variations de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | 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.

[2] Les Autres mouvements de la période sont essentiellement liés au reclassement en « Actifs détenus en vue de la vente » de trois ensembles immobiliers de prestige à Paris.

## 15.3 Ventilation des immobilisations corporelles par zone géographique

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Asie-Pacifique (hors Japon) | 412 | 541 |
| Europe de l'Ouest | 2 041 | 3 577 |
| dont France | 903 | 912 |
| Amérique du Nord | 795 | 1 926 |
| Japon | 127 | 287 |
| Reste du monde | 171 | 205 |
| **TOTAL** | **3 546** | **6 537** |

# Note 16 Participations dans les sociétés mises en équivalence

Les sociétés mises en équivalence sont composées d'entreprises associées comme précisé en note 34. Les participations du Groupe s'analysent comme suit :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Valentino | 1 672 | 1 687 |
| Autres participations dans les sociétés MEE | 408 | 75 |
| **TOTAL** | **2 080** | **1 762** |

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. Les options de vente dont dispose Mayhoola sur sa participation résiduelle de 70 %, initialement exerçables en 2026 et 2027, ont été reportées en 2028 et 2029.

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 31.4)*.

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 de Valentino est une perte estimée de 45 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs contribué à l'augmentation de capital de Valentino au quatrième trimestre 2025 à hauteur de sa quote-part.

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 2024 un chiffre d'affaires de 1,31 milliard 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 2024.

Par ailleurs, aucun autre engagement financier ou opérationnel n'a été consenti à la société, mise en équivalence, Valentino.

Les accords de co-investissement portant sur un ensemble d'actifs immobiliers prestigieux détenus par Kering à Paris et à New York ont été signés avec Ardian le 27 mars 2025 et le 15 décembre 2025. Le premier accord de co-investissement a concerné les immeubles situés au 35-37 et 56, avenue Montaigne, au 26, place Vendôme (Hôtel de Nocé) alors que le second accord porte sur l'immeuble situé 715-717 Cinquième Avenue à New York *(cf. note 1)*.

Ces participations ont été comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence pour la quote-part détenue par Kering (40 %). Ils sont enregistrés sur la ligne « Autres participations dans les sociétés MEE ».

La contribution des participations minoritaires de Kering représente une perte de 60 millions d'euros dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (la perte s'établissait à 10 millions d'euros en 2024).

# Note 17 Actifs financiers

## 17.1 Détail des actifs financiers

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Titres non consolidés | 72 | 65 |
| Prêts et créances | 63 | 2 |
| Dépôts et cautionnements | 233 | 254 |
| Autres investissements financiers [1] | 164 | 170 |
| **Actifs financiers non courants** | **533** | **492** |
| Instruments dérivés | 94 | 35 |
| Prêts et créances | 8 | 7 |
| **Actifs financiers courants** | **102** | **42** |

[1] Dont investissement à hauteur de 27 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 2025, l'engagement donné s'élève à 73 millions d'euros, contre 77,5 millions à la clôture précédente.

## 17.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Titres non consolidés | 72 | 65 |
| *dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres* | *72* | *65* |
| *dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat* | – | – |
| Instruments dérivés | 94 | 35 |
| Autres investissements financiers | 164 | 170 |
| *dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres* | *159* | *164* |
| *dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat* | *5* | *6* |
| **Actifs financiers évalués à la juste valeur** | **331** | **270** |

Les titres non consolidés cotés sur un marché actif sont évalués à leur dernier cours de clôture (niveau 1 de juste valeur). Les titres non consolidés non cotés sur un marché actif sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur). Cette catégorie de titres n'est pas matérielle.

Les instruments dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur) *(cf. note 22)*.

Les autres investissements financiers évalués à la juste valeur sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur).

# Note 18 Stocks

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Stocks commerciaux | 4 011 | 4 439 |
| Stocks industriels | 1 032 | 1 020 |
| **Valeur brute** | **5 042** | **5 459** |
| Provision pour dépréciation | (1 365) | (1 467) |
| **Valeur nette** | **3 677** | **3 992** |

## Évolution de la provision pour dépréciation

| *(en millions d'euros)* | Au 1er janvier | Dotations | Reprises | Variations de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | Au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2025 | (1 467) | (130) | 184 | (1) | 39 | 11 | (1 365) |
| 2024 | (1 525) | (145) | 218 | – | (8) | (7) | (1 467) |

# Note 19 Créances clients et comptes rattachés

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Créances clients et comptes rattachés | 914 | 1 058 |
| Provision pour dépréciation | (90) | (55) |
| **Valeur nette** | **824** | **1 003** |

## Évolution de la provision pour dépréciation

| *(en millions d'euros)* | Au 1er janvier | Variation de la provision pour dépréciation | Variations de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | Au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2025 | (55) | (47) | (1) | 4 | 9 | (90) |
| 2024 | (26) | (29) | – | (1) | 1 | (55) |

**Ancienneté des créances clients et comptes rattachés**

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Créances non échues | 760 | 894 |
| Créances échues : | 154 | 164 |
| *Moins de 1 mois* | *55* | *85* |
| *Entre 1 et 6 mois* | *61* | *55* |
| *Plus de 6 mois* | *38* | *24* |
| Provision pour dépréciation | (90) | (55) |

## Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec une contribution réduite des ventes aux distributeurs tiers ainsi que des royalties perçues auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif. De surcroît, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit.

Par ailleurs, Saks Global a déposé une demande de protection contre la faillite (Chapter 11) aux États-Unis début janvier 2026. Le Groupe a constitué une provision pour dépréciation à hauteur de la totalité de la créance.

# Note 20 Capitaux propres

Au 31 décembre 2025, 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 2024.

Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 620 351 actions, une fois les 800 427 actions Kering auto-détenues déduites.

## 20.1 Actions Kering auto-détenues

| | 31/12/2025 | | 31/12/2024 | |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | **Nombre** | **Montant** | **Nombre** | **Montant** |
| Contrat de liquidité | – | – | – | – |
| Programme de rachat d'actions pour annulation | – | – | – | – |
| Paiements fondés sur des actions | 800 427 | 312 | 819 085 | 365 |
| **Actions Kering auto-détenues** | **800 427** | **312** | **819 085** | **365** |

### Variation des actions Kering auto-détenues

| *(en millions d'euros)* | **Nombre** | **Montant** | **Effet sur la trésorerie** |
|---|---|---|---|
| **Au 1er janvier 2025** | **819 085** | **365** | **n.a.** |
| Achats dans le cadre du contrat de liquidité | 787 390 | 189 | (189) |
| Cessions dans le cadre du contrat de liquidité | (787 390) | (189) | 189 |
| 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 | (18 658) | (4) | n.a. |
| Plus-value/(moins-value) de cession nette | – | (49) | n.a. |
| **AU 31 DÉCEMBRE 2025** | **800 427** | **312** | **–** |

### Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1er janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1er juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1er 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.

## 20.2 Dividendes versés par Kering SA

| *(en millions d'euros)* | Dividende 2025 | Dividende 2024 |
|---|---|---|
| **ACOMPTE VERSÉ** | | |
| Montant par action | 1,25 euros | 2,00 euros |
| Date de mise au paiement | 15 janvier 2026 | 16 janvier 2025 |
| Montant brut versé | 153 | 245 |
| **SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE** | | |
| Montant par action | 2,75 euros | 4,00 euros |
| Date de mise au paiement | 4 juin 2026 | 7 mai 2025 |
| Montant brut versé | 339(1) (2) | 490 |
| **TOTAL DIVIDENDE** | | |
| Montant par action | 4,00 euros | 6,00 euros |
| Montant brut total | 493(2) | 736 |

(1) Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 9 février 2026, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2026.
(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.

Lors de sa réunion du 9 février 2026, le Conseil d'administration de Kering a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 28 mai 2026, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le versement d'un dividende ordinaire en numéraire de 3,00 € par action.

En outre, un dividende exceptionnel de 1,00 € par action sera proposé, lié à la cession de Kering Beauté à L'Oréal, dont la finalisation est attendue au premier semestre 2026.

Ce dividende exceptionnel sera versé une fois l'opération clôturée, et pas avant le 4 juin 2026, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale.

# Note 21 Endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Emprunts et dettes financières | 12 352 | 14 035 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (4 313) | (3 518) |
| **TOTAL** | **8 039** | **10 517** |

## 21.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Trésorerie | 2 206 | 2 274 |
| Équivalents de trésorerie [1] | 2 107 | 1 244 |
| **TOTAL** | **4 313** | **3 518** |

[1] Incluent les dépôts à terme et parts de SICAV.

## 21.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | Court terme | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà | Total Long terme |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 11 027 | 957 | 1 219 | 598 | 1 494 | 747 | 6 012 | 10 070 |
| Autres emprunts auprès des établissements de crédit | 137 | 98 | 38 | – | – | – | 1 | 39 |
| Découverts bancaires | 26 | 26 | – | – | – | – | – | – |
| Billets de trésorerie | 738 | 738 | – | – | – | – | – | – |
| Autres dettes financières [1] | 424 | 227 | 83 | – | 74 | 2 | 38 | 197 |
| *dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires* | *188* | – | *83* | – | *66* | *1* | *38* | *188* |
| **TOTAL** | **12 352** | **2 046** | **1 340** | **598** | **1 568** | **749** | **6 051** | **10 306** |
| % | 100 % | 17 % | 11 % | 5 % | 13 % | 6 % | 49 % | 83 % |

[1] La variation au cours de l'exercice des options de vente accordées à des intérêts minoritaires est essentiellement liée à une option de vente non exercée par Richemont sur leur participation dans Kering Eyewear.
Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

| *(en millions d'euros)* | 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 |
| *dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires* | *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 % |

[1] Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

## 21.3 Échéancier des emprunts et dettes financières en valeur de remboursement

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | Valeur de remboursement | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 11 027 | 11 087 | 958 | 1 220 | 600 | 1 500 | 750 | 6 059 |
| Autres emprunts auprès des établissements de crédit | 137 | 137 | 98 | 38 | – | – | – | 1 |
| Découverts bancaires | 26 | 26 | 26 | – | – | – | – | – |
| Billets de trésorerie | 738 | 740 | 740 | – | – | – | – | – |
| Autres dettes financières [1] | 424 | 2 643 | 428 | 441 | 292 | 392 | 248 | 842 |
| *dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires* | *188* | *313* | – | *116* | *1* | *98* | *9* | *89* |
| **TOTAL** | **12 352** | **14 633** | **2 250** | **1 699** | **892** | **1 892** | **998** | **6 902** |
| % | | 100 % | 15 % | 12 % | 6 % | 13 % | 7 % | 47 % |

[1] La variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires au cours de l'exercice est essentiellement liée à une option de vente non exercée par Richemont sur leur participation dans Kering Eyewear.
Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2024 | Valeur de remboursement | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 11 840 | 11 907 | 1 500 | 982 | 1 243 | 600 | 750 | 6 832 |
| Autres emprunts auprès des établissements de crédit | 138 | 138 | 106 | 32 | – | – | – | – |
| Découverts bancaires | 209 | 209 | 209 | – | – | – | – | – |
| Billets de trésorerie | 854 | 856 | 856 | – | – | – | – | – |
| Autres dettes financières [1] | 994 | 3 545 | 1 030 | 338 | 447 | 269 | 374 | 1 087 |
| *dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires* | *704* | *886* | *538* | – | *144* | *1* | *111* | *92* |
| **TOTAL** | **14 035** | **16 655** | **3 701** | **1 352** | **1 690** | **869** | **1 124** | **7 919** |
| % | | 100 % | 22 % | 8 % | 10 % | 5 % | 7 % | 48 % |

[1] Les autres emprunts incluent les intérêts courus.

## 21.4 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | % | 31/12/2024 | % |
|---|---|---|---|---|
| Euro | 11 051 | 90 % | 12 597 | 90 % |
| Livre sterling | 919 | 7 % | 972 | 7 % |
| Dollar américain | 171 | 1 % | 201 | 1 % |
| Yen | 117 | 1 % | 190 | 1 % |
| Autres devises | 94 | 1 % | 75 | 1 % |
| **TOTAL** | **12 352** | **100 %** | **14 035** | **100 %** |

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

## 21.5 Emprunts obligataires

Le Groupe a émis le 27 mai 2025 une dette obligataire pour un montant total de 750 millions ayant une maturité de quatre ans et demi et assortie d'un coupon de 3,125 %.

Le 5 mai 2025, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire émis en mai 2022 pour un montant de 750 millions d'euros.

Le 5 septembre 2025, le Groupe a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros mis en place en septembre 2023.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Notes) dont le plafond s'élève à 17 000 millions d'euros et utilisé à hauteur de 11 087 millions d'euros au 31 décembre 2025.

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** | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | 300 | 299 |
| 600 | EUR | Fixe 0,75 % | 13/05/2020 | 13/05/2028 | 598 | 598 |
| 750 | EUR | Fixe 1,25 % | 05/05/2022 | 05/05/2025 | – | 750 |
| 750 | EUR | Fixe 1,875 % | 05/05/2022 | 05/05/2030 | 747 | 746 |
| 200 | USD | Fixe 3,639 % | 27/05/2022 | 27/05/2027 | 170 | 193 |
| 750 | EUR | Fixe 3,25 % | 27/02/2023 | 27/02/2029 | 747 | 746 |
| 750 | EUR | Fixe 3,375 % | 27/02/2023 | 27/02/2033 | 744 | 743 |
| 750 | EUR | Fixe 3,75 % | 05/09/2023 | 05/09/2025 | – | 749 |
| 750 | EUR | Fixe 3,625 % | 05/09/2023 | 05/09/2027 | 749 | 749 |
| 1000 | EUR | Fixe 3,625 % | 05/09/2023 | 05/09/2031 | 992 | 990 |
| 1300 | EUR | Fixe 3,875 % | 05/09/2023 | 05/09/2035 | 1 288 | 1 287 |
| 400 | GBP | Fixe 5,125 % | 23/11/2023 | 23/11/2026 | 458 | 481 |
| 400 | GBP | Fixe 5,00 % | 23/11/2023 | 23/11/2032 | 455 | 478 |
| 1000 | EUR | Fixe 3,375 % | 11/03/2024 | 11/03/2032 | 994 | 994 |
| 750 | EUR | Fixe 3,625 % | 11/03/2024 | 11/03/2036 | 745 | 745 |
| 750 | EUR | Fixe 3,625 % | 21/11/2024 | 21/11/2034 | 744 | 743 |
| 750 | EUR | Fixe 3,125 % | 27/05/2025 | 27/11/2029 | 747 | – |
| **TOTAL** | | | | | **11 027** | **11 840** |
| *10 000* | *TOTAL EUR* | | | | *9 944* | *10 688* |
| *800* | *TOTAL GBP* | | | | *913* | *959* |
| *200* | *TOTAL USD* | | | | *170* | *193* |

## 21.6 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose d'emprunts bancaires pour un montant de 137 millions qui sont, pour une majeure partie libellés en yen pour un montant total de 65 millions d'euros et également en baht thaïlandais pour un montant total de 53 millions d'euros au 31 décembre 2025. Ces emprunts sont émis à taux variable et ont des échéances inférieures à cinq ans.

## 21.7 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2025 de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (3 800 millions d'euros au 31 décembre 2024). Ce montant se compose de 3 000 millions d'euros au titre du crédit syndiqué mis en place en juillet 2024, ayant pour maturité juillet 2030 suite à l'exercice en juillet 2025 de la première des deux options d'extension d'une année chacune, et de 800 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales d'une maturité de plus d'un an au 31 décembre 2025.

# Note 22 Instruments dérivés et gestion des risques de marché

## 22.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | Impact des couvertures | Après couvertures | Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt |
|---|---|---|---|---|
| À taux fixe | 11 767 | – | 11 767 | – |
| À taux variable | 585 | – | 585 | 6 |
| **Emprunts et dettes financières** | **12 352** | **–** | **12 352** | **6** |

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt |
|---|---|---|
| **Placements à taux variable** | **4 301** | **43** |

## 22.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Au 31 décembre 2025, 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 :

| | 31/12/2025 Montants nominaux [1] | | Valeur de marché [2] | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Inférieurs à un an | Supérieurs à un an | Couverture de flux de trésorerie futurs | Couverture de juste valeur | Non affectés | Total |
| **Tunnels** | **204** | **–** | **14** | **–** | **–** | **14** |
| Vendeur JPY | 77 | – | 7 | – | – | 7 |
| Vendeur USD | 72 | – | 5 | – | – | 5 |
| Vendeur CNY | 47 | – | 2 | – | – | 2 |
| Vendeur GBP | 8 | – | – | – | – | – |
| **Contrats à terme** | **2 886** | **4** | **63** | **–** | **–** | **63** |
| USD | 1 115 | – | 24 | – | – | 24 |
| CNY | 526 | – | 5 | – | – | 5 |
| KRW | 291 | – | 11 | – | – | 11 |
| JPY | 214 | – | 17 | – | – | 17 |
| GBP | 188 | – | – | – | – | – |
| HKD | 137 | – | 3 | – | – | 3 |
| TWD | 81 | – | 5 | – | – | 5 |
| Autres | 334 | 4 | (2) | – | – | (2) |
| **Swaps cambistes [3]** | **280** | **–** | **–** | **–** | **1** | **1** |
| CHF | (184) | – | – | – | – | – |
| USD | 147 | – | – | – | – | – |
| GBP | (136) | – | – | – | – | – |
| MXN | 96 | – | – | – | – | – |
| Autres | 357 | – | – | – | 1 | 1 |
| **TOTAL** | **3 370** | **4** | **77** | **–** | **1** | **78** |

(1) Vente/(Achat).
(2) Gain/(Perte).
(3) Hors swaps de devises en adossement de la dette (1 087 millions d'euros).

Le tableau ci-après fournit un état de l'exposition nette au bilan des principales devises au 31 décembre 2025. Les montants présentés sont convertis en euro sur la base du cours de clôture.

| | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Exposition nette au bilan | Exposition nette au bilan |
| Dollar américain | 141 | 1 526 |
| Yuan chinois | 101 | 287 |
| Yen | 30 | 60 |
| Livre sterling | (1 019) | (712) |

## 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 :

| 31/12/2025 | Impact capitaux propres | |
|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | **Variation de + 10 %** | **Variation de - 10 %** |
| Dollar américain | 100 | (120) |
| Yuan chinois | 48 | (57) |
| Yen | 23 | (27) |
| Livre Sterling | 16 | (19) |

| 31/12/2024 | Impact capitaux propres | |
|---|---|---|
| *(en million d'euros)* | **Variation de + 10 %** | **Variation de - 10 %** |
| Dollar américain | 96 | (120) |
| Yuan chinois | 64 | (80) |
| Yen | 35 | (42) |
| Livre Sterling | 14 | (17) |

## 22.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Les actions détenues au titre des investissements non consolidés représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

## 22.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux dans le cadre des activités de ses 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 2025, 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 21 millions d'euros et ont une valeur de marché de 1 million d'euros (notionnel de 9 millions d'euros au 31 décembre 2024).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de 0,2 million d'euros (hors effet d'impôt) directement dans les capitaux propres en réserves de réévaluation.

## 22.5 Exposition au risque de contrepartie

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés sont effectuées dans le respect des procédures de contrôle interne de gré à gré avec des opérateurs de premier plan ayant 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 2025.

## 22.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | Risque de taux d'intérêt | Risque de change | Autres risques de marché | 31/12/2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Actifs financiers non courants** | **–** | **–** | **–** | **–** | **18** |
| Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat | – | – | – | – | – |
| Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie | – | – | – | – | 18 |
| Instruments dérivés – couverture de juste valeur | – | – | – | – | – |
| **Actifs financiers courants** | **94** | **–** | **93** | **1** | **35** |
| Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat | 4 | – | 4 | – | 5 |
| Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie | 89 | – | 88 | 1 | 24 |
| Instruments dérivés – couverture de juste valeur | 1 | – | 1 | – | 6 |
| **Passifs financiers non courants** | **(40)** | **–** | **(32)** | **(8)** | **(13)** |
| Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat [1] | (8) | – | – | (8) | (8) |
| Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie | (32) | – | (32) | – | (5) |
| Instruments dérivés – couverture de juste valeur | – | – | – | – | – |
| **Passifs financiers courants** | **(14)** | **–** | **(14)** | **–** | **(96)** |
| Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat | (3) | – | (3) | – | (21) |
| Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie | (10) | – | (10) | – | (68) |
| Instruments dérivés – couverture de juste valeur | (1) | – | (1) | – | (7) |
| **TOTAL** | **40** | **–** | **47** | **(7)** | **(56)** |

[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 photovaltaïque, 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 1er juillet 2026.

## 22.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers 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 4 313 millions d'euros au 31 décembre 2025 *(cf. note 21.1)*.

| | 31/12/2025 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Valeur comptable | Flux de trésorerie | À moins de 1 an | De 1 à 5 ans | À plus de 5 ans |
| **Instruments financiers non dérivés** | **14 250** | **(16 406)** | **(4 148)** | **(5 407)** | **(6 851)** |
| Emprunts obligataires | 11 027 | (11 087) | (958) | (4 070) | (6 059) |
| Billets de trésorerie | 738 | (740) | (740) | – | – |
| Autres emprunts et dettes financières | 587 | (416) | (180) | (197) | (39) |
| Intérêts futurs sur passifs financiers | n.a. | (2 265) | (372) | (1 140) | (753) |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 1 898 | (1 898) | (1 898) | – | – |
| **Instruments financiers dérivés** | **(48)** | **90** | **82** | **(1)** | **9** |
| **Risque de taux d'intérêt** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** |
| *Swaps de taux d'intérêt* | – | – | – | – | – |
| *Autres dérivés de taux* | – | – | – | – | – |
| **Risque de change** | **(47)** | **89** | **81** | **(1)** | **9** |
| *Change à terme & swaps de change* | – | *53* | *53* | – | – |
| *Flux out* | – | *(4 107)* | *(4 107)* | – | – |
| *Flux in* | – | *4 160* | *4 160* | – | – |
| *Autres dérivés de change* | – | *36* | *28* | *(1)* | *9* |
| *Flux out* | – | *(1 448)* | *(687)* | *(266)* | *(495)* |
| *Flux in* | – | *1 484* | *715* | *265* | *504* |
| **Autres risques de marché** | **(1)** | **1** | **1** | **–** | **–** |
| *Couverture de métaux précieux* | *(1)* | *1* | *1* | – | – |
| **TOTAL** | **14 202** | **(16 316)** | **(4 066)** | **(5 408)** | **(6 842)** |

| | 31/12/2024 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Valeur comptable | Flux de trésorerie | À moins de 1 an | De 1 à 5 ans | À plus de 5 ans |
| **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) | (955) |
| 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)** |

# Note 23 Passifs financiers

## 23.1 Détail des passifs financiers

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Instruments dérivés | 40 | 13 |
| **Passifs financiers non courants** | **40** | **13** |
| Instruments dérivés | 14 | 96 |
| Acompte sur dividende Kering SA | 153 | 245 |
| Autres | 2 | 1 |
| **Passifs financiers courants** | **170** | **343** |

## 23.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Instruments dérivés | 14 | 96 |
| **Passifs financiers évalués à la juste valeur** | **14** | **96** |

Les instruments financiers dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur).

# Note 24 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

## 24.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des retraites complémentaires obligatoires en Suisse, des indemnités de rupture légale en Italie et des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France.

### Retraites complémentaires obligatoires en Suisse (LPP)

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant des avantages supérieurs aux obligations minimales 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.

## 24.2 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)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| **Provisions non courantes** | **87** | **85** |
| **Provisions courantes** | **13** | **13** |
| **PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES** | **100** | **98** |

| | 2025 | | | | | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Variation | | |
| *(en millions d'euros)* | Valeur actualisée de l'obligation | Juste valeur des actifs financiers | Provisions pour retraites et autres avantages assimilés | Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | Compte de résultat | Provisions pour retraites et autres avantages assimilés |
| **Au 1er janvier** | **151** | **53** | **98** | **–** | **–** | **80** |
| Coûts des services rendus | 12 | – | 12 | – | 12 | 10 |
| Coûts des services passés | (2) | – | (2) | – | (2) | – |
| 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 | 6 | (4) | – | – | 1 |
| Contributions de l'employeur | – | 3 | (3) | – | – | (3) |
| Prestations servies | (17) | (12) | (6) | – | – | (6) |
| Écarts actuariels : | 2 | 5 | (3) | (3) | – | 11 |
| *Changements d'hypothèses démographiques* | – | – | – | – | – | *(1)* |
| *Changements d'hypothèses financières* | – | – | – | – | – | *12* |
| *Effets d'expérience* | *2* | – | *2* | – | – | – |
| *Rendement des actifs financiers (hors intérêts)* | – | *5* | *(5)* | – | – | – |
| Contrats d'assurance | – | – | – | – | – | – |
| Dépenses administratives | – | – | – | – | – | – |
| Variations de périmètre | 1 | (1) | 2 | – | – | 1 |
| Actifs détenus en vue de la vente | – | – | – | – | – | – |
| Différences de change | (1) | 1 | (1) | – | – | (1) |
| **Au 31 décembre** | **151** | **55** | **96** | **(3)** | **14** | **98** |
| Obligation couverte par des actifs financiers | 67 | – | – | – | – | – |
| Obligation non couverte par des actifs financiers | 84 | – | – | – | – | – |

## 24.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

| | France | | Suisse | | Italie | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Maturité moyenne des plans *(en années)* | 11,2 | 11,4 | 17,3 | 17,3 | 7,7 | 7,8 |
| Taux d'actualisation | 3,75 % | 3,75 % | 1,00 % | 1,00 % | 3,75 % | 3,75 % |
| Taux de croissance attendu des salaires | 2,98 % | 2,97 % | 1,23 % | 1,30 % | 3,00 % | 3,00 % |
| Taux d'inflation | 2,00 % | 2,00 % | 1,00 % | 1,10 % | 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 2025.

## 24.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Suisse | 64 | 71 |
| Italie | 45 | 41 |
| France | 30 | 27 |
| Autres | 12 | 13 |
| **Valeur actualisée de l'obligation** | **151** | **151** |

## 24.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | % | 31/12/2024 | % |
|---|---|---|---|---|
| Instruments d'emprunt | 10 | 18 % | 11 | 21 % |
| Instruments de capitaux propres | 22 | 41 % | 23 | 43 % |
| Immobilier | 10 | 19 % | 11 | 21 % |
| Contrats d'assurance | – | – % | – | – % |
| Instruments dérivés | – | – % | – | – % |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3 | 5 % | 1 | 3 % |
| Autres actifs | 9 | 17 % | 7 | 13 % |
| **Juste valeur des actifs** | **55** | **100 %** | **53** | **100 %** |

Le Groupe prévoit en 2026 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 2 millions d'euros.

# Note 25 Provisions et passifs éventuels

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2024 | Dotations | Reprises utilisées | Reprises non utilisées | Changement de périmètre | Différences de change | Autres mouvements | 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions non courantes | 51 | 192 | (8) | (1) | – | (2) | – | 232 |
| Provisions courantes | 191 | 125 | (91) | (38) | – | (5) | 3 | 186 |
| **TOTAL** | **242** | **317** | **(98)** | **(39)** | **–** | **(7)** | **3** | **418** |

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Restructurations | 59 | 70 |
| Garanties de passif | 34 | 23 |
| Litiges et autres risques | 325 | 149 |
| **TOTAL** | **418** | **242** |

## 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 2025.

## Autres risques

La hausse des provisions pour autres risques au cours de l'exercice 2025 correspond aux éléments présentés en autres produits et charges non récurrents *(cf. note 7)*.

## Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

# Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

## Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan** | **4 313** | **3 518** |
| Découverts bancaires | (26) | (209) |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie** | **4 287** | **3 309** |

## Note 27 Capacité d'autofinancement

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Résultat net des activités poursuivies** | **39** | **1 119** |
| Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 2 044 | 2 113 |
| Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie | 137 | 165 |
| Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie : | (343) | (133) |
| *Juste valeur des couvertures de change opérationnelles* | *(121)* | *(73)* |
| *Autres éléments* | *(222)* | *(60)* |
| Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie : | 480 | 298 |
| *Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés* | *288* | *111* |
| *Juste valeur des couvertures de change en résultat financier* | *162* | *42* |
| *Charge (Produit) d'impôt différé* | *(188)* | *(65)* |
| *Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence* | *60* | *10* |
| *Autres éléments* | *158* | *200* |
| **Capacité d'autofinancement** | **2 220** | **3 397** |

## Note 28 Variation du besoin en fonds de roulement

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Variation des stocks | 163 | 568 |
| Variation des créances clients et comptes rattachés | 109 | 165 |
| Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés | (101) | (113) |
| Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles | (101) | 48 |
| **Variation du besoin en fonds de roulement** | **70** | **667** |

# Note 29 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Acquisitions d'immobilisations corporelles [1] | (486) | (3 037) |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | (249) | (303) |
| Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations | (94) | 42 |
| Coûts de mise en place des contrats de location | – | (12) |
| **Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles** | **(830)** | **(3 309)** |

[1] En 2024, les Acquisitions d'immobilisations corporelles correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York.

# Note 30 Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières

| | Emprunts et dettes financières | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Court terme | Long terme | Passifs sur contrats de location | Autres actifs et passifs | Capitaux propres | Total |
| **Au 1er janvier 2025** | **3 479** | **10 556** | **–** | **–** | **–** | **14 035** |
| Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA | – | – | – | – | (736) | (736) |
| Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées | – | – | – | – | (31) | (31) |
| Transactions avec les intérêts minoritaires | – | – | – | – | (27) | (27) |
| (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues | – | – | – | – | – | – |
| Émissions d'emprunts obligataires et bancaires | – | 788 | – | – | – | 788 |
| Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires | (1 542) | – | – | – | – | (1 542) |
| Émissions/(remboursements) des autres dettes financières | (159) | – | – | – | – | (159) |
| Remboursements des passifs sur contrats de location | – | – | (1 076) | – | – | (1 076) |
| Intérêts versés et assimilés | (292) | – | (226) | (150) | – | (667) |
| **Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement** | **(1 993)** | **788** | **(1 301)** | **(150)** | **(794)** | **(3 450)** |
| Variations de périmètre | – | – | – | – | – | – |
| Différences de change | (40) | (52) | – | – | – | – |
| Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires | (508) | 7 | – | – | – | – |
| Autres mouvements | 1 108 | (993) | – | – | – | – |
| **Au 31 décembre 2025** | **2 046** | **10 306** | **–** | **–** | **–** | **12 352** |

| *(en millions d'euros)* | Emprunts et dettes financières – Court terme | Emprunts et dettes financières – Long terme | Passifs sur contrats de location | Autres actifs et passifs | Capitaux propres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Au 1er 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 | – | – | – | – | (73) | (73) |
| (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues | – | – | – | – | 2 | 2 |
| Émissions d'emprunts obligataires et bancaires | – | 2 493 | – | – | – | 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** |

# Autres informations

## Note 31 Engagements hors-bilan

### 31.1 Principales garanties de passif sur cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession de certaines de ses activités, le Groupe a donné des garanties de passif usuelles portant sur certaines déclarations fondamentales ainsi que des garanties spécifiques plafonnées et limitées dans le temps. Certaines garanties de passif ont fait l'objet de provisions *(cf. note 25)*.

### 31.2 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

| | Paiements dus par période | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | **À moins de 1 an** | **De 1 à 5 ans** | **À plus de 5 ans** | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
| Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture en valeur de remboursement | 51 | 265 | 324 | 640 | 751 |
| Contrats de location de courte durée et d'actifs de faible valeur | 36 | 27 | 6 | 69 | 72 |

### 31.3 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 :

| | Paiements dus par période | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | **À moins de 1 an** | **De 1 à 5 ans** | **À plus de 5 ans** | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
| Obligations d'achat irrévocables | 234 | 245 | – | 480 | 337 |
| Cautions douanières et autres garanties opérationnelles | 73 | 92 | 48 | 213 | 225 |
| **Autres engagements donnés** | **307** | **337** | **48** | **692** | **562** |
| **Autres engagements reçus** | **32** | **–** | **2** | **34** | **51** |

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 2025 s'élève à 73 millions d'euros.

### 31.4 Autres engagements donnés

Dans le cadre de la prise de participation dans Valentino (*cf. note 16*), l'engagement donné d'acquérir les 70 % complémentaires est estimé, à la clôture, à environ 4 milliards d'euros.

Dans le cadre de de l'accord signé avec Raselli Franco Group (*cf. note 1*), un engagement de prendre une participation de 20 % au premier trimestre 2026 a été donné pour un montant de 115 millions d'euros.

# Note 32 Transactions avec les parties liées

## 32.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

| | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| % de détention du groupe Artémis dans Kering SA | 42,3 % | 42,3 % |
| % de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA | 59,3 % | 59,3 % |
| Versement du dividende N-1 *(en millions d'euros)* | 314 | 731 |
| Versement acompte sur dividende N *(en millions d'euros)* | 65 | 105 |
| Redevance de la période *(en millions d'euros)* | 5 | 6 |

Le Groupe paie une redevance à Artémis au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts. Cette redevance fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

## 32.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Salaires et assimilés | 52 | 31 |
| Charges sociales | 13 | 7 |
| Indemnités de fin de contrat de travail | 1 | 20 |
| **Rémunérations à court terme** | **66** | **58** |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 1 | 1 |
| Autres avantages à long terme | 2 | (17) |
| Paiements fondés sur des actions | 9 | 7 |
| **Rémunérations à long terme** | **12** | **(10)** |
| **TOTAL** | **78** | **48** |

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 33 Honoraires des commissaires aux comptes

| Honoraires de l'exercice 2025 | PwC [1] | | Deloitte [2] | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros – hors taxes et frais)* | **2025** | **2024** | **2025** | **2024** | **2025** | **2024** |
| Kering SA | 0,8 | 0,7 | 1,0 | 1,0 | 1,8 | 1,7 |
| Filiales intégrées globalement | 5,1 | 5,0 | 4,4 | 4,3 | 9,5 | 9,3 |
| **Certification des comptes** | **5,9** | **5,7** | **5,4** | **5,3** | **11,3** | **11,0** |
| **Vérification du rapport de durabilité** | **0,4** | **0,4** | **0,4** | **0,4** | **0,8** | **0,8** |
| Kering SA [3] | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 |
| Filiales intégrées globalement | 2,0 | 2,4 | 0,5 | 0,4 | 2,5 | 2,8 |
| **Services autres que la certification des comptes** | **2,1** | **2,5** | **0,6** | **0,5** | **2,7** | **3,0** |
| **TOTAL** | **8,4** | **8,6** | **6,4** | **6,2** | **14,8** | **14,8** |

(1) Dont réseau PwC : 4,2 millions d'euros en 2025 au titre de la certification des comptes et 2,1 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (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).

(2) Dont réseau Deloitte : 4 millions d'euros en 2025 au titre de la certification des comptes et 0,5 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (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) 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.

# Note 34 Principes et méthodes comptables

## 34.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

### 34.1.1 Évolution du référentiel IFRS

**Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1er janvier 2025**

Les normes, amendements et interprétations applicables de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2025 sont listés ci-dessous :

- Amendement à la norme IAS 21 – Effet des variations des cours des monnaies étrangères : Absence de convertibilité.

L'analyse des textes en vigueur au 1er janvier 2025 a permis de conclure à l'absence d'effet ou à un effet non significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025 de ces textes.

**Normes, amendements et interprétations applicables au plus tôt au 1er janvier 2026**

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 1er janvier 2026.

- 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 ;
- 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 ;
- Améliorations annuelles – Processus annuel d'amélioration des normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7.

**Normes, amendements et interprétations publiés et non encore approuvés par l'Union européenne**

Les normes, amendements et interprétations publiés en non encore approuvés par l'Union européenne sont listés ci-dessous :

- IFRS 18 – Présentation et information à fournir dans les états financiers ;
- Amendements à la norme IAS 21 – Effet des variations des cours des monnaies étrangères : Conversion dans une devise de présentation d'une économie hyperinflationiste.

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations applicables. Depuis le dernier trimestre 2024, le Groupe a mis en place une équipe projet impliquant à la fois la Direction Financière, la Communication Financière et les Systèmes d'information en charge de l'analyse d'impact et de la transition à la norme IFRS 18. Ces travaux ont permis d'anticiper les besoins d'adaptation des processus internes de production des comptes consolidés, de préparation des états financiers et de mise à jour des systèmes d'information.

### 34.1.2 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'hyper-inflation 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.

### 34.1.3 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.

### 34.1.4 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe et présentés dans les comptes consolidés sont :

#### Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

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

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

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA courant. 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)*.

L'EBITDA courant ajusté correspond à l'EBITDA courant retraité des écritures IFRS 16 et constitue un indicateur représentatif de l'EBITDA courant pré-IFRS 16. Cet indicateur est utilisé, à des fins de meilleure comparabilité, dans le calcul d'un ratio d'endettement financier net, qui rapporte la dette financière nette (voir infra) à l'EBITDA courant ajusté.

#### 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, les dépréciations d'impôts différés et les éventuelles provisions pour positions fiscales incertaines latentes *(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 34.21)*. 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)*.

## 34.2 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 35. 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 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.

### 34.2.1 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.

### 34.2.2 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 ».

### 34.2.3 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.

## 34.3 Conversion des devises étrangères

### 34.3.1 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.

### 34.3.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les gains et pertes de change en résultant ou provenant du règlement de ces actifs et passifs monétaires sont comptabilisés au compte de résultat en autres produits et charges financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les actifs et passifs non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, la composante change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée de manière similaire. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée au compte de résultat.

Le traitement des couvertures de change au moyen d'instruments dérivés est présenté dans la note 34.17.

### 34.3.3 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.

## 34.4 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs. Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

Les informations financières présentées au titre des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, repose sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur les immobilisations incorporelles, les droits d'utilisation sur contrats de location et les immobilisations corporelles, comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie, telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients.

## 34.5 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.

### 34.5.1 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.

### 34.5.2 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).

## 34.6 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 34.22)*, et des charges liées aux paiements fondés sur des actions *(cf. note 34.7)*. 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.

## 34.7 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.

## 34.8 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 ».

## 34.9 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en rapportant le résultat net, part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, c'est-à-dire sans tenir compte du nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues par le Groupe durant la période.

Le résultat dilué par action correspond au rapport entre le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation durant l'exercice ajusté de l'effet dilutif généré par les attributions d'actions gratuites.

Un résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants par action est également calculé en ajustant le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe du montant des éléments non courants nets d'impôt. Les éléments non courants correspondent aux autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat *(cf. note 34.1.4)*.

## 34.10 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont déterminés selon la méthode présentée en note 34.2.3.

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.

Les UGT ou groupes d'UGT et les tests de dépréciation sont décrits en note 34.12.

## 34.11 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.

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 34.12.

## 34.12 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 que le Groupe opère *(cf. note 34.4)*.

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.

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.

Au cours de l'exercice, le Groupe revoit les indices de perte de valeur qui résulteraient de variations des hypothèses opérationnelles suivantes :

- free cash-flows normatifs des UGT ou Groupes d'UGT ;
- la durée du plan d'affaires ;
- les enjeux climatiques.

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 34.1.4)*.

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.

Pour l'exercice 2025, 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 34.1.2 et 34.1.3.

## 34.13 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 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 prépaiements 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 duration 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.

## 34.14 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.

## 34.15 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.

### 34.15.1 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.

### 34.15.2 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 non consolidés 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).

### 34.15.3 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 non consolidés 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.

### 34.15.4 Niveau de détermination de la juste valeur et méthodes de valorisation associées

Les méthodes de valorisation à la juste valeur retenues pour les actifs financiers sont hiérarchisées en trois niveaux distincts :

- Niveau 1 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- Niveau 2 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- Niveau 3 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

## 34.16 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.

### 34.16.1 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 34.21*), les dettes fournisseurs et la plupart des autres passifs courants et non courants.

Ces passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers évalués au coût amorti qui sont qualifiés d'éléments couverts dans le cadre d'une relation de couverture à la juste valeur font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert *(cf. note 34.17.1)*.

### 34.16.2 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.

## 34.17 Instruments dérivés

### 34.17.1 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 :

- 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.

### 34.17.2 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.

### 34.17.3 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.

## 34.18 Stocks

Les stocks sont évalués selon la technique du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe. 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.

## 34.19 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.

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.

## 34.20 Actions Kering auto-détenues

Les actions Kering auto-détenues ou titres d'auto-contrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe, au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés directement en déduction des capitaux propres, part du Groupe.

Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est également comptabilisée directement en capitaux propres, part du Groupe.

## 34.21 Options de vente accordées à des intérêts minoritaires

Le Groupe a consenti aux intérêts minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options de vente peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe comptabilise au titre de ses options de vente accordées à des intérêts minoritaires une dette financière pour la valeur actualisée de la meilleure estimation du prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont reconnus directement en capitaux propres, y compris l'effet de désactualisation.

La dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires est présentée dans le bilan dans les emprunts et dettes financières, pour sa part courante et non courante. Les options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont par conséquent incluses dans l'endettement financier net du Groupe *(cf. note 34.1.4)*.

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.

## 34.22 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.

## 34.23 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.

## 34.24 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 35 Liste des entités consolidées

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **KERING SA** | | **Société mère** | | **Société mère** |
| **MAISONS DE LUXE** | | | | |
| **France** | | | | |
| AJH SAS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| ALEXANDER MCQUEEN PARIS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| ARCADES PONTHIEU SA | Cession | – – | C | 95,00 |
| ATELIER DE CONFECTION SAINT LAURENT | | C 100,00 | C | 100,00 |
| BALENCIAGA RETAIL FRANCE SAS [1] | | 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 |
| FRANCE CROCO SAS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| GINORI 1735 SAS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| GUCCI FRANCE SAS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS | | C 100,00 | C | 100,00 |
| POMELLATO PARIS SAS | | C 100,00 | C | 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 |
| 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 |
| **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 |

[1] Évolution de la dénomination légale. Anciennement BALENCIAGA OPÉRATIONS SAS.

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **Belgique** | | | | |
| BALENCIAGA BELGIUM | C | 100,00 | C | 100,00 |
| GUCCI BELGIUM SA | C | 100,00 | C | 100,00 |
| POMELLATO BELGIQUE SARL | C | 100,00 | 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 | 100,00 | 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 |
| LUXURY GOODS SPAIN SL | C | 100,00 | C | 100,00 |
| LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL | C | 100,00 | C | 100,00 |
| POMELLATO BOUTIQUES SPAIN SA | 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 |
| GINORI 1735 LIMITED | C | 100,00 | C | 100,00 |
| GUCCI Ltd | C | 100,00 | C | 100,00 |
| LUXURY TIMEPIECES UK Ltd | C | 100,00 | C | 100,00 |
| PAINTGATE Ltd | C | 100,00 | C | 100,00 |
| POMELLATO (UK) Ltd | C | 100,00 | C | 100,00 |
| YVES SAINT LAURENT UK Ltd | C | 100,00 | C | 100,00 |
| **Grèce** | | | | |
| 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 |
| MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL | C | 100,00 | C | 100,00 |
| MARBELLA PELLAMI SpA | C | 100,00 | C | 100,00 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | | **31/12/2024** |
| **Italie** | | | | | |
| ACCADEMIA DELLA PELLETTERIA SRL | | C | 100,00 | 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 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 | | C | 40,00 | C | 40,00 |
| CHEM – TEC SRL | Fusion | – | – | C | 100,00 |
| COLONNA SpA | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| CONCERIA 800 SpA | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| COSTANZO & RIZZETTO SRL | | E | 45,00 | E | 45,00 |
| DESIGN MANAGEMENT 2 SRL | Cession | – | – | C | 100,00 |
| DESIGN MANAGEMENT SRL | Cession | – | – | 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 | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| E-LITE SRL | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| FALCO PELLAMI SpA | Fusion | – | – | C | 100,00 |
| FUTURA SRL | | C | 100,00 | 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 | | C | 70,00 | 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 | | C | 70,00 | C | 70,00 |
| IMMOBILIARE ARMEA SRL | Cession | – | – | C | 100,00 |
| IMMOBILIARE ARNO | Cession | – | – | C | 100,00 |
| K RETAIL SRL | Cession | – | – | 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 | 100,00 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| 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 |
| PELLETTERIA ALESSANDRA SRL | C | 100,00 | C | 90,00 |
| PIGINI SRL | C | 100,00 | C | 100,00 |
| POMELLATO EUROPA SRL [1] | C | 100,00 | C | 100,00 |
| 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 | Cession – | – | C | 100,00 |
| VALENZA SETTING LAB SRL | C | 100,00 | C | 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 | 100,00 | 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** | | | | |
| LUXURY GOODS POLAND SP.Z.O.O | C | 100,00 | C | 100,00 |
| SAINT LAURENT POLAND SP. Z.O.O | C | 100,00 | C | 100,00 |

[1] Évolution de la dénomination légale. Anciennement POMELLATO EUROPA SPA.

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | % d'intérêt | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **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 | 100,00 | C | 70,00 |
| LUXURY TANNERY DOO | C | 100,00 | C | 100,00 |
| **Suède** | | | | |
| BOTTEGA VENETA SWEDEN AB | C | 100,00 | C | 100,00 |
| GUCCI SWEDEN AB | C | 100,00 | 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 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | % d'intérêt | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **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 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 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 |
| **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 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **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 |
| GINORI 1735 RETAIL SHANGHAI CO, LTD | | C | 100,00 | C 100,00 |
| GUCCI (CHINA) TRADING Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| POMELLATO SHANGHAI CO. Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| ***Hong Kong SAR*** | | | | |
| ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| BOUCHERON HONG KONG Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| BRIONI HONG KONG Ltd | | C | 100,00 | C 100,00 |
| DODO HONG KONG LTD | Liquidation | – | – | 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 |
| ***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 |
| ***Taïwan*** | | | | |
| 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 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **Inde** | | | | |
| LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LTD | C | 51,00 | C | 51,00 |
| YVES SAINT LAURENT INDIA PRIVATE LTD | C | 51,00 | C | 51,00 |
| **Indonésie** | | | | |
| PT GUCCI RETAIL INDONESIA | Création C | 100,00 | – | – |
| PT KERING IMPORT INDONESIA | Création C | 100,00 | – | – |
| PT LUXURY GOODS INDONESIA | Création C | 100,00 | – | – |
| **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 |
| **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 | 100,00 |
| GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd | C | 99,00 | C | 98,00 |
| LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd | C | 100,00 | C | 100,00 |
| 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 | C | 100,00 | C | 100,00 |
| **Afrique du Sud** | | | | |
| GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd | C | 62,00 | C | 62,00 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | | | % d'intérêt |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **Arabie saoudite** | | | | | |
| ARABIAN LUXURY GOODS TRADING (LLC) | | C | 75,00 | C | 75,00 |
| BOTTEGA VENETA ARABIA TRADING LLC | | C | 75,00 | C | 75,00 |
| 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 |
| BRIONI MIDDLE EAST GENERAL TRADING LLC | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC | | C | 49,00 | C | 49,00 |
| KERING TRADING MIDDLE EAST DWC - LLC | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| LUXURY BOUTIQUE MIDDLE EAST LLC | Acquisition | C | 51,00 | – | – |
| LUXURY FASHION GULF LLC | | C | 49,00 | C | 49,00 |
| LUXURY GOODS GULF LLC | | C | 51,00 | C | 51,00 |
| **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 | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| **Qatar** | | | | | |
| APL LUXURY FASHION TRADING WLL. | | C | 49,00 | C | 49,00 |
| BE VENETA LUXURY HOUSE TRADING LLC | Acquisition | C | 51,00 | – | – |
| 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 ŞIRKETI | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| SAINT LAURENT TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞIRKETI | | C | 100,00 | C | 100,00 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **CORPORATE ET AUTRES** | | | | |
| **KERING EYEWEAR & KERING BEAUTÉ** | | | | |
| **France** | | | | |
| FONTAINE FRANCE SARL | | C | 100,00 C | 100,00 |
| FRAGRANCES PRODUCTION SARL | | C | 100,00 C | 100,00 |
| KERING BEAUTÉ DISTRIBUTION SAS | Création | C | 100,00 – | – |
| KERING BEAUTÉ SAS | | C | 100,00 C | 100,00 |
| KERING EYEWEAR FRANCE SAS | | C | 65,14 C | 65,07 |
| MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS | | C | 65,14 C | 65,07 |
| MAUI JIM EUROPE SARL | | C | 65,14 C | 65,07 |
| MYRRH SARL | Fusion | – | – C | 100,00 |
| THE FRAGRANCE DESIGNERS SAS | | E | 20,00 E | 20,00 |
| USINAGE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES S.A.S. | | C | 65,14 C | 65,07 |
| **Allemagne** | | | | |
| KERING EYEWEAR DACH GmbH | | C | 65,14 C | 65,07 |
| MAUI JIM GERMANY, GMBH | | C | 65,14 C | 65,07 |
| **Croatie** | | | | |
| KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO | | C | 65,14 C | 65,07 |
| **Danemark** | | | | |
| LINDBERG \| APS | | C | 65,14 C | 65,07 |
| LINDBERG AS | | C | 65,14 C | 65,07 |
| **Espagne** | | | | |
| KERING EYEWEAR ESPANA SA | | C | 65,14 C | 65,07 |
| MAUI JIM SPAIN, S.L. | | C | 65,14 C | 65,07 |
| **Grande-Bretagne** | | | | |
| FONTAINE LTD. | | C | 100,00 C | 100,00 |
| KERING BEAUTÉ UK | | C | 100,00 C | 100,00 |
| KERING EYEWEAR UK Ltd | | C | 65,14 C | 65,07 |
| LAGUNE LTD. | | C | 80,00 C | 80,00 |
| MAUI JIM UK LTD. | | C | 65,14 C | 65,07 |
| THE ORANGE SQUARE COMPANY LTD | | C | 100,00 C | 100,00 |
| **Grèce** | | | | |
| KERING EYEWEAR GREECE | | C | 65,14 C | 65,07 |
| **Italie** | | | | |
| KERING EYEWEAR SpA | | C | 65,14 C | 65,07 |
| LENTI SRL | Acquisition | C | 65,14 – | – |
| MAUI JIM - ITALY S.R.L. | | C | 65,14 C | 65,07 |
| MISTRAL | Acquisition | E | 21,70 – | – |
| REALE COMPAGNIA ITALIANA S.P.A | | C | 100,00 C | 100,00 |
| TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA | | C | 35,82 C | 35,79 |
| VISARD SRL | Acquisition | C | 65,14 – | – |
| **Luxembourg** | | | | |
| FONTAINE LUXEMBOURG SARL | | C | 100,00 C | 100,00 |
| **Portugal** | | | | |
| KERING EYEWEAR PORTUGAL UNIPESSOAL LDA | | C | 65,14 C | 65,07 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | | | % d'intérêt |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **Suède** | | | | | |
| MAUI JIM NORDIC AB | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| **Canada** | | | | | |
| INTERNATIONAL COSMETICS & PERFUMES CANADA LTD. | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| MAUI JIM CANADA ULC | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| **États-Unis** | | | | | |
| CREED BOUTIQUE LLC | Fusion | – | – | C | 100,00 |
| HUIPU CORP. | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES FLO,LLC | Fusion | – | – | C | 100,00 |
| INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES MIZ, LLC | Fusion | – | – | C | 100,00 |
| INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES, INC. | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERING EYEWEAR USA Inc. | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| MAUI JIM INC. | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| MAUI JIM USA, INC. | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| NILES FISHING COMPANY, LTD. | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| ZEAL OPTICS, INC. | | C | 65,14 | 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 |
| KERING EYEWEAR MEXICO S DE RL DE CV | Création | C | 100,00 | – | – |
| MAUI JIM SUNGLASSES DE MEXICO S DE RL DE CV | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| **Australie** | | | | | |
| A.C.N. 623 344 730 PTY LTD [1] | Liquidation | – | – | C | 65,07 |
| KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY LTD [2] | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| MAUI JIM AUSTRALIA PTY, LTD | | C | 65,14 | 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 | 65,14 | C | 65,07 |
| MAUI JIM EYEWEAR SELLING (SHANGHAI) CO., LTD | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| SHANGHAI YINGKAIDE COSMECTICS CO. , LTD. | Acquisition | C | 100,00 | – | – |
| ***Hong Kong SAR*** | | | | | |
| E & C (HONG KONG) TRADING LTD | Acquisition | C | 100,00 | – | – |
| E & C HOLDINGS LTD | Acquisition | C | 100,00 | – | – |
| FONTAINE HK LTD. | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERING EYEWEAR APAC Ltd | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| MAUI JIM ASIA LIMITED | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| ***Taïwan*** | | | | | |
| KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| **Corée du Sud** | | | | | |
| KERING EYEWEAR KOREA Ltd | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| **Inde** | | | | | |
| KERING EYEWEAR INDIA Ltd | | C | 65,14 | C | 65,07 |
| MAUI JIM SUN OPTICS INDIA PRIVATE LIMITED | | C | 65,14 | C | 65,07 |

(1) Évolution de la dénomination légale. Anciennement KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd.
(2) Évolution de la dénomination légale. Anciennement A.C.N 682 948 705 PTY LTD.

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | % d'intérêt | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **Japon** | | | | |
| KERING EYEWEAR JAPAN Ltd | | C | 65,14 | C 65,07 |
| **Malaisie** | | | | |
| KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD | | C | 65,14 | C 65,07 |
| **Singapour** | | | | |
| KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE LTD | | C | 65,14 | C 65,07 |
| **Afrique du Sud** | | | | |
| MAUI JIM SOUTH AFRICA (PTY) LTD | | C | 65,14 | 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 | 65,14 | C 65,07 |
| MAUI JIM MIDDLE EAST FZE | | C | 65,14 | C 65,07 |
| MAUI JIM MIDDLE EAST TRADING L.L.C | | C | 65,14 | C 65,07 |
| **CORPORATE** | | | | |
| **France** | | | | |
| 26 VENDOME SCI | Cession | – | – | C 100,00 |
| 56 MONTAIGNE SCI | Cession | – | – | C 100,00 |
| 56 MONTAIGNE SNC | | C | 100,00 | C 100,00 |
| CASTIGLIONE 12-14 SCI | | C | 100,00 | C 100,00 |
| GG FRANCE 13 SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| GG FRANCE 14 SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| IMMO FRANCE 1 SAS | | 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 FINANCE SNC | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING FRANCE 1 | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING FRANCE 2 SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING LEATHER INNOVATION LAB SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING SIGNATURE | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING STUDIO | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING TALENT AND LEARNING | | C | 100,00 | C 100,00 |
| KERING VENTURE SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| LEASECO 26V SAS | Consolidation | C | 100,00 | – – |
| LEASECO 35-37M SAS | Consolidation | C | 100,00 | – – |
| LEASECO 56M SAS | Consolidation | C | 100,00 | – – |
| LYSITHEE SAS | | C | 100,00 | C 100,00 |
| MONTAIGNE 35 - 37 SCI | Cession | – | – | C 100,00 |
| PASIPHAE SCI | | E | 40,00 | C 100,00 |
| SOCIETE CIVILE KERING CAPITAL | | C | 100,00 | C 100,00 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | | | % d'intérêt |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **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 | 51,36 | C | 50,98 |
| **Luxembourg** | | | | | |
| E-KERING LUX SA | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERING RE | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| **Pays-Bas** | | | | | |
| GUCCI PARTICIPATION BV | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| K OPERATIONS BV | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERING HOLLAND NV | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERING INVESTMENT EUROPE 2 BV | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERING INVESTMENTS EUROPE BV | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| KERNIC-MET BV | Liquidation | – | – | C | 100,00 |
| **Suisse** | | | | | |
| LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| LUXURY GOODS LOGISTICS SA | | C | 51,00 | 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** | | | | | |
| KERING AMERICAS Inc. | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| 717 FIFTH AVE, LLC | | C | 100,00 | C | 100,00 |
| FIFTH AVE LEASECO, LLC | Création | C | 100,00 | – | – |
| GANYMEDE JV, LP | Acquisition | E | 40,00 | – | – |
| **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 |

*Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E*

| | | | % d'intérêt | |
|---|---|---|---|---|
| **Sociétés** | **Opération** | **31/12/2025** | | **31/12/2024** |
| **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 |
| **Thaïlande** | | | | |
| KERING (THAILAND) LIMITED | C | 100,00 | 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 2025

À l'Assemblée Générale de la société
**KERING SA**
40, rue de Sèvres
75007 Paris

## 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 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 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 12 « Ecarts d'acquisition et tests de dépréciation », 13 « Marques et autres immobilisations incorporelles » et 34.12 « Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.*

| Risque identifié | Notre réponse |
|---|---|
| Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits dans le bilan consolidé pour une valeur nette comptable de respectivement 3 666 millions d'euros et 7 172 millions d'euros, soit respectivement 8,9% et 17,4% du total du bilan consolidé.<br>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.<br>Les UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère.<br>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.<br>Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme.<br>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.<br>Les tests de dépréciation réalisés ont conduit à comptabiliser 26 millions d'euros de perte de valeur concernant l'écart d'acquisition lié à Alexander McQueen.<br>Compte tenu du poids des écarts d'acquisition et des marques dans le bilan consolidé au 31 décembre 2025 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 les tests de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée comme un point clé de l'audit. | Nous avons procédé à un examen critique de la méthodologie appliquée par le Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation.<br>Nos travaux ont consisté, pour les UGT exposées à un risque de perte de valeur, à :<br>• examiner les éléments composant la valeur comptable des UGT auxquelles les écarts d'acquisition et marques sont rattachés par le Groupe ;<br>• 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;<br>• apprécier la cohérence du taux de croissance long terme retenu pour les flux projetés avec des analyses externes ;<br>• apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés, avec l'aide de nos experts en évaluation ;<br>• comparer les projections de flux de trésorerie réalisées au cours de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ;<br>• 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 ;<br>• s'assurer que les notes 12,13 et 34.12 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée. |

## Évaluation de la dépréciation des stocks

*Notes 18 « Stocks » et 34.18 « Stocks » de l'annexe aux comptes consolidés.*

| Risque identifié | Notre réponse |
|---|---|
| Les stocks figurent dans le bilan consolidé au 31 décembre 2025 pour un montant net de 3 677 millions d'euros, représentant 8,9% du total actif, dont 1 365 millions d'euros de provisions pour dépréciation.<br>Comme indiqué dans la note 34.18 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.<br>Une dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.<br>Compte tenu du caractère significatif du montant des stocks dans le bilan consolidé au 31 décembre 2025 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. | Nos travaux ont consisté à :<br>• apprécier les méthodes utilisées pour l'évaluation de la dépréciation des stocks ;<br>• réaliser un examen critique des données et des hypothèses retenues par la Direction pour déprécier les stocks au regard de leurs perspectives d'écoulement et de leur ancienneté ;<br>• 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 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 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 32ème année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 4ème 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 10 avril 2026

Les commissaires aux comptes

| **PricewaterhouseCoopers Audit** | | **Deloitte & Associés** | |
|---|---|---|---|
| Camille Phelizon | Patrice Morot | David Dupont-Noel | Bénédicte Margerin |

# 3 Comptes sociaux au 31 décembre 2025

## 3.1 Bilan actif

### Pour les exercices clos les 31 décembre 2025 et 2024

| | | 2025 | | | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Notes | Valeur brute | Amortissements Provisions | Valeur nette | Valeur nette |
| **Immobilisations incorporelles** | **4** | **600** | **(260)** | **340** | **405** |
| **Immobilisations corporelles** | **4** | **53** | **(30)** | **23** | **24** |
| **IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES [1] :** | **5** | | | | |
| Participations | | 14 668 | (16) | 14 652 | 14 532 |
| Autres titres immobilisés | | 232 | (93) | 139 | 134 |
| Prêts | | 1 093 | – | 1 093 | 1 163 |
| Autres immobilisations financières | | 344 | – | 344 | 344 |
| **Total de l'actif immobilisé** | | **16 990** | **(399)** | **16 591** | **16 602** |
| **CRÉANCES [2] :** | **6** | | | | |
| Créances clients et comptes rattachés | | 254 | – | 254 | 206 |
| Autres créances | | 54 | – | 54 | 87 |
| Charges constatées d'avance | | 29 | – | 29 | 20 |
| **VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT :** | **7** | | | | |
| Actions propres | | 95 | – | 95 | 74 |
| Autres titres | | 27 | – | 27 | 26 |
| Disponibilités | 7 - 10.4 | 2 961 | – | 2 961 | 3 268 |
| **Total de l'actif circulant** | | **3 420** | **–** | **3 420** | **3 681** |
| Primes de remboursement des emprunts | | 33 | – | 33 | 40 |
| Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif | | – | – | – | 1 |
| **TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF** | | **20 443** | **(399)** | **20 044** | **20 324** |
| *[1] Dont à moins d'un an* | | *464* | – | *464* | *6* |
| *[2] Dont à moins d'un an* | | *328* | – | *328* | *264* |

# 3.2 Bilan passif

## Pour les exercices clos les 31 décembre 2025 et 2024

| *(en millions d'euros)* | Notes | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| Capital (dont versé 494 millions d'euros) | | 494 | 494 |
| Primes d'émission, de fusion, d'apport | | 1 381 | 1 381 |
| Réserves : | 8 | | |
| Réserve légale | | 51 | 51 |
| Réserves réglementées | | 1 294 | 1 294 |
| Report à nouveau | | 3 645 | 2 875 |
| Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) | | 1 165 | 1 413 |
| Provisions réglementées | | – | – |
| **Total des capitaux propres** | | **8 030** | **7 508** |
| Provisions pour risques | | 276 | 209 |
| Provisions pour charges | | 86 | 49 |
| **Total des Provisions** | **9** | **362** | **258** |
| Emprunts obligataires | 10 | 11 258 | 12 080 |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours | | 1 | 15 |
| Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés | | 141 | 110 |
| Dettes fiscales et sociales | | 52 | 46 |
| Autres dettes | 11 | 200 | 307 |
| **Total des dettes** [1] | | **11 652** | **12 558** |
| Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif | | – | – |
| **TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF** | | **20 044** | **20 324** |
| *[1] Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)* | | *1 522* | *2 136* |

# 3.3 Compte de résultat

## Pour les exercices clos les 31 décembre 2025 et 2024

| *(en millions d'euros)* | Notes | 2025 | 2024 |
|---|---|---|---|
| **PRODUITS D'EXPLOITATION :** | | | |
| Montant net du chiffre d'affaires | | 730 | 207 |
| Production immobilisée | | 19 | 20 |
| Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions | | 23 | 2 |
| Autres produits | | 9 | 447 |
| **Total des produits d'exploitation** | | **781** | **676** |
| **CHARGES D'EXPLOITATION :** | | | |
| Autres achats et charges externes | | (516) | (518) |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | (6) | (5) |
| Salaires | | (99) | (65) |
| Cotisations sociales | | (46) | (42) |
| Dotations aux amortissements et aux dépréciations : | | | |
| Sur immobilisations : dotations aux amortissements | | (103) | (94) |
| Sur immobilisations : dotations aux dépréciations | | – | (15) |
| Dotations aux provisions | | (38) | – |
| Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées | | (79) | – |
| Autres charges | | (22) | (14) |
| **Total des charges d'exploitation** | | **(909)** | **(753)** |
| **Résultat d'exploitation** | **12** | **(128)** | **(77)** |
| **PRODUITS FINANCIERS :** | | | |
| De participation [1] | | 1 529 | 1 966 |
| D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [1] | | 52 | 56 |
| Autres intérêts et produits assimilés [1] | | 68 | 98 |
| Reprises sur dépréciations et provisions | | 83 | 44 |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie | | 190 | 1 |
| **Total des produits financiers** | | **1 922** | **2 165** |
| **CHARGES FINANCIÈRES :** | | | |
| Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions | | (71) | (131) |
| Intérêts et charges assimilées [2] | | (375) | (348) |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie | | (238) | – |
| **Total des charges financières** | | **(684)** | **(479)** |
| **Résultat financier** | **13** | **1 238** | **1 686** |
| **Résultat courant avant impôts** | | **1 110** | **1 609** |
| Produits exceptionnels | | – | 309 |
| Charges exceptionnelles | | (19) | (584) |
| **Résultat exceptionnel** | **14** | **(19)** | **(275)** |
| Participation des salariés aux résultats | | (3) | (7) |
| Impôts sur les bénéfices | 15 | 77 | 86 |
| **TOTAL DES PRODUITS** | | **2 703** | **3 150** |
| **TOTAL DES CHARGES** | | **(1 538)** | **(1 737)** |
| **BÉNÉFICE OU PERTE** | | **1 165** | **1 413** |
| *[1] Dont produits concernant les entités liées* | | *1 649* | *2 099* |
| *[2] Dont intérêts concernant les entités liées* | | – | – |

# 3.4 Tableau des flux de trésorerie

## Pour les exercices clos les 31 décembre 2025 et 2024

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Dividendes encaissés | 1 529 | 1 966 |
| Charges d'intérêts sur dettes financières | (324) | (294) |
| Impôts sur le résultat reçus/(payés) | 101 | 66 |
| Autres | 93 | 181 |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations d'exploitation** | **1 399** | **1 919** |
| (Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles | (100) | (114) |
| Variation des immobilisations financières | (48) | (1 031) |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement** | **(148)** | **(1 145)** |
| Variations nettes des dettes financières | (822) | 2 085 |
| Dividendes versés par Kering | (736) | (1 716) |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement** | **(1 558)** | **369** |
| **Variation de trésorerie** | **(307)** | **1 143** |
| **Trésorerie d'ouverture** | **3 268** | **2 126** |
| **Trésorerie de clôture** | **2 961** | **3 268** |

# 3.5 Variation des capitaux propres

| *(en millions d'euros)*<br>*(avant affectation du résultat)* | Nombre d'actions | Capital social | Primes d'émission, fusion... | Réserves et report à nouveau | Résultat de l'exercice | Capitaux propres |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **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** |
| Affectation résultat 2024 | – | – | – | 1 413 | (1 413) | – |
| Dividendes versés | – | – | – | (489) | – | (489) |
| Acompte sur dividendes | – | – | – | (154) | – | (154) |
| Augmentation de capital | – | – | – | – | – | – |
| Réduction de capital | – | – | – | – | – | – |
| Actionnariat salarié | – | – | – | – | – | – |
| Annulation des titres | – | – | – | – | – | – |
| Variations des provisions réglementées | – | – | – | – | – | – |
| Résultat 2025 | – | – | – | – | 1 165 | 1 165 |
| **AU 31 DÉCEMBRE 2025** | **123 420 778** | **494** | **1 381** | **4 990** | **1 165** | **8 030** |

Le capital de Kering au 31 décembre 2025 est composé de 123 420 778 actions de 4,00 €.

# 3.6 Notes annexes aux comptes annuels

**Généralités** 443

Note 1 Faits marquants de l'exercice 443
Note 2 Événements postérieurs à la clôture 443
Note 3 Règles et méthodes comptables 444

**Notes sur le bilan** 447

Note 4 Immobilisations incorporelles et corporelles 447
Note 5 Immobilisations financières 448
Note 6 Créances 449
Note 7 Valeurs mobilières de placement et disponibilités 449
Note 8 Réserves 449
Note 9 Provisions 450
Note 10 Emprunts obligataires 451
Note 11 Autres dettes 452

**Notes sur le compte de résultat** 453

Note 12 Résultat d'exploitation 453
Note 13 Résultat financier 454
Note 14 Résultat exceptionnel 454
Note 15 Impôt sur le résultat 455

**Autres informations** 456

Note 16 Engagements hors bilan 456
Note 17 Autres informations 456
Note 18 États financiers tels qu'arrêtés et publiés au 31 décembre 2024 458

# Généralités

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe, en application du règlement n° 2022-06 de l'ANC modifiant le règlement n° 2014-03 de l'ANC, sont présentés en note 3 – Règles et méthodes comptables.

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes annuels et notes annexes aux comptes annuels 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

## Accord avec Ardian pour des actifs immobiliers de premier plan à Paris

Le 27 mars 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective et concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris, Kering a signé un accord de co-investissement avec Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Dans ce cadre, Ardian dispose d'une prise de participation de 60 %, Kering conservant les 40 % restants.

## Émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros

Le 20 mai 2025, dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a annoncé une émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 4,5 ans, assortie d'un coupon de 3,125 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme, passant d'une perspective négative à stable le 7 novembre 2025.

## Ligne de crédit syndiqué d'un montant de 3 milliards d'euros

Le 18 juillet 2025, Kering SA a exercé la première des deux options d'extension d'un an chacune du crédit syndiqué de 3 000 millions d'euros mis en place en juillet 2024, permettant d'étendre la maturité à 18 juillet 2030.

# Note 2 Événements postérieurs à la clôture

A la suite à la décision du Conseil d'administration du 2 décembre 2025, Kering SA a payé un acompte sur dividende de 1,25 euro par action le 15 janvier 2026 sur les positions arrêtées le 14 janvier 2026 au soir.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et le 9 mars 2026, date d'arrêté des comptes annuels par le Conseil d'Administration.

# Note 3 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été élaborés et présentés conformément aux règles comptables dans le respect des principes généraux prévus par le règlement n° 2022-06 du 4 novembre 2022 modifiant le règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général et homologué par arrêté du 26 décembre 2023 publié au Journal officiel du 30 décembre 2023.

## 3.1 Changements de méthodes comptables

La Société a procédé à un changement de méthodes comptables obligatoire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 pour appliquer le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022, modifiant le règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025.

Ce changement a été appliqué de manière prospective à compter du 1er janvier 2025 aux transactions survenues après la date de première application du 1er janvier 2025.

Les principaux changements qui résultent de la mise en œuvre du règlement ANC n° 2022-06 au 1er janvier 2025 sont les suivants :

- une nouvelle définition du résultat exceptionnel, limité aux produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel, ainsi qu'aux écritures d'origine fiscale, aux changements de méthode portés en résultat et aux corrections d'erreurs. Les cessions d'immobilisations sont désormais présentées en résultat courant ;
- la suppression des transferts de charges. Les charges concernées doivent désormais être imputées directement au compte de charges d'origine, sans passer par un compte de transfert. L'objectif est d'éviter la neutralisation artificielle des charges et de refléter la réalité économique des opérations ;
- une modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers.

Ce changement de méthodes comptables n'a pas affecté les capitaux propres d'ouverture. Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. En revanche, des reclassements et des regroupements ont été opérés entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers. En annexe sont présentés les états financiers 2024 tels qu'ils ont été publiés et certifiés. Les impacts liés à la présentation sont détaillés dans chacune des notes annexes qui sont concernées par ces changements.

## 3.2 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 18 ans |
| Installations techniques, matériel et outillage | de 10 à 15 ans |
| Matériel informatique | de 1 à 10 ans |
| Mobilier de bureau | 10 ans |

## 3.3 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).

## 3.4 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.

## 3.5 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.

## 3.6 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, le profit ou la perte de change est reconnu au compte de résultat au moment du dénouement de l'élément couvert.

## 3.7 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital – Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt.

## 3.8 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.

## 3.9 Résultat exceptionnel

Dans le cadre de la modernisation des états financiers, la définition du résultat exceptionnel a été révisée afin d'améliorer la cohérence et la comparabilité des informations financières.

Désormais, le résultat exceptionnel regroupe uniquement les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel (cf. PCG art. 513-5 nouveau).

Est considéré comme majeur un événement dont les conséquences sont susceptibles d'avoir une influence sur le jugement que les utilisateurs des documents de synthèse peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entité ainsi que sur les décisions qu'ils peuvent être amenés à prendre.

Est considéré comme inhabituel un événement non lié à l'exploitation normale et courante de l'entité. Un événement est présumé inhabituel lorsqu'un même événement ne s'est pas produit au cours des derniers exercices comptables et qu'il est peu probable qu'il se reproduise au cours des prochains exercices comptables.

Certains éléments sont maintenus en résultat exceptionnel en fonction de leur nature :

- opérations purement fiscales, telles les amortissements dérogatoires ;
- changements de méthode inscrits en résultat ;
- corrections d'erreurs (si comptabilisation dans le compte de résultat).

Les éléments qui relevaient auparavant du résultat exceptionnel mais qui sont liés à l'exploitation ou à la gestion financière sont désormais reclassés dans le résultat opérationnel ou financier, conformément aux recommandations de l'ANC et aux principes du Plan Comptable Général.

## 3.10 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.

# Notes sur le bilan

## Note 4 Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2024 | Augmentations | Diminutions | 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|
| **Immobilisations incorporelles** | **732** | **147** | **(279)** | **600** |
| Concessions, brevets & droits similaires | 708 | 49 | (229) | 528 |
| Immobilisations incorporelles en cours | 24 | 98 | (50) | 72 |
| **Immobilisations corporelles** | **51** | **6** | **(4)** | **53** |
| Constructions | 36 | 2 | – | 38 |
| Installations techniques, matériel et outillage industriels | 15 | 1 | (2) | 14 |
| Immobilisations corporelles en cours | – | 3 | (2) | 1 |
| **TOTAL VALEURS BRUTES** | **783** | **153** | **(283)** | **653** |

| | Durée d'utilisation | Mode d'amortissement | Amortissements cumulés à l'ouverture de l'exercice | Augmentations : dotations de l'exercice | Diminutions | Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Amortissement des immobilisations incorporelles** | | | **(312)** | **(98)** | **150** | **(260)** |
| Concessions, brevets & droits similaires | de 1 à 10 ans | Linéaire | (312) | (98) | 150 | (260) |
| **Amortissement des immobilisations corporelles** | | | **(27)** | **(5)** | **2** | **(30)** |
| Constructions | de 10 à 18 ans | Linéaire | (14) | (4) | – | (18) |
| Installations techniques, matériel et outillage industriels | de 10 à 15 ans | Linéaire | (12) | (1) | 2 | (12) |
| **Total amortissements** | | | **(339)** | **(103)** | **152** | **(290)** |
| Dépréciations | | | (15) | – | 15 | – |
| **Total dépréciations** | | | **(15)** | **–** | **15** | **–** |
| **TOTAL VALEURS NETTES** | | | **429** | **49** | **(115)** | **363** |

# Note 5 Immobilisations financières

| *(en millions d'euros)* | Au 31/12/2024 | Augmentation | Diminution | Au 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|
| **VALEURS BRUTES** | | | | |
| **Titres de participation** | **16 536** | **253** | **(1 777)** | **15 012** |
| Kering Holland NV | 14 176 | – | – | 14 176 |
| Mali de fusion Marothi [1] | 344 | – | – | 344 |
| Redcats [2] | 1 777 | – | (1 777) | – |
| Yves Saint Laurent SAS | 157 | – | – | 157 |
| Autres | 82 | 253 | – | 335 |
| **Autres immobilisations financières** | **1 448** | **189** | **(312)** | **1 325** |
| Actions propres (contrat de liquidités) | – | 189 | (189) | – |
| Actions propres (programme de rachat) | 270 | – | (53) | 217 |
| Participation dans des fonds | 14 | – | – | 14 |
| Prêts et intérêts courus sur prêts [3] | 1 163 | – | (70) | 1 093 |
| Dépôts et cautionnement | 1 | – | – | 1 |
| Autres | – | – | – | – |
| **Valeurs brutes** | **17 984** | **442** | **(2 089)** | **16 337** |

| *(en millions d'euros)* | Au 31/12/2024 | Dotation | Reprise | Au 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|
| **DÉPRÉCIATIONS** | | | | |
| **Titres de participation** | **(1 660)** | **–** | **1 644** | **(16)** |
| Redcats [2] | (1 644) | – | 1 644 | – |
| Autres titres | (16) | – | – | (16) |
| **Autres immobilisations financières** | **(151)** | **–** | **58** | **(93)** |
| Actions propres | (151) | – | 58 | (93) |
| Participation dans des fonds | – | – | – | – |
| Autres | – | – | – | – |
| **Dépréciations** | **(1 811)** | **–** | **1 702** | **(109)** |
| **VALEURS NETTES** | **16 173** | **442** | **(387)** | **16 228** |

(1) Le mali de fusion financière Marothi est alloué aux titres de participation KHNV. L'évolution des actifs sous-jacents n'a pas nécessité la comptabilisation d'une dépréciation.
(2) Redcats a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en 2025.
(3) Les prêts comprennent en 2025 un prêt de 200 millions de dollars américains et deux prêts de 400 millions de livres sterling vis-à-vis de Kering Finance dont l'un à échéance novembre 2026.

## Acquisitions ou cessions d'actions propres

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a procédé à l'acquisition de 737 390 titres et à la cession de 737 390 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 2025.

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1er janvier 2019.

Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1er juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1er 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 2025, comme c'était déjà le cas au 31 décembre 2024.

## Programme 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.

# Note 6 Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Clients groupe | 189 | 172 |
| Autres clients | 65 | 34 |
| Comptes courants d'intégration fiscale | 9 | 7 |
| État - Impôt sur les bénéfices | 9 | 48 |
| Divers | 36 | 32 |
| Charges constatées d'avance [1] | 29 | 20 |
| **TOTAL** | **337** | **313** |
| *Dont concernant les entreprises liées :* | *200* | *201* |

[1] Les charges constatées d'avance sont composées essentiellement d'honoraires, de loyers et d'assurances.

La note publiée l'année précédente faisait état d'un total Créances de 354 millions d'euros, qui comportait, en plus des éléments ci-dessus, les primes de remboursement des emprunts pour 40 millions d'euros et les écarts de conversion et différences d'évaluation – Actif pour 1 million d'euros. Ces montants sont désormais présentés de façon individuelle dans le bilan, suite à la modernisation des états financiers.

# Note 7 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| Actions propres attribuées | 92 | 48 |
| Actions propres en attente d'attribution aux salariés | 3 | 26 |
| SICAV | 27 | 26 |
| **Valeurs mobilières de placement** | **122** | **100** |
| Comptes courants de trésorerie | 2 961 | 3 268 |
| **Disponibilités** | **2 961** | **3 268** |
| **TRÉSORERIE** | **3 083** | **3 368** |
| *Dont concernant les entreprises liées :* | *2 961* | *3 268* |

# Note 8 Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| 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 9 Provisions

## 9.1 Provisions pour risques et charges

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2024 | Dotations | Reprises utilisées | Reprises non utilisées | 31/12/2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Litiges et contentieux | – | 4 | (2) | – | 2 |
| Risques filiales | 209 | 64 | – | – | 273 |
| Autres provisions pour risques | – | 1 | – | – | 1 |
| **Total provisions pour risques** | **209** | **69** | **(2)** | **–** | **276** |
| Engagements de retraite, IFC et assimilés | 12 | 1 | – | – | 13 |
| Plan d'attribution d'actions | 35 | 43 | (5) | – | 73 |
| Risque de change | 2 | – | – | (2) | – |
| **Total provisions pour charges** | **49** | **44** | **(5)** | **(2)** | **86** |
| **TOTAL** | **258** | **113** | **(7)** | **(2)** | **362** |
| *dont :* | | | | | |
| *exploitation* | – | *48* | *(7)* | – | – |
| *financier* | – | *65* | – | *(2)* | – |

Les principes comptables relatifs aux provisions pour risques filiales sont décrits à la note 3.8.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 3,75 % en 2025, identique à 2024 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 2,50 %.

## 9.2 Attributions gratuites d'actions

| | |
|---|---|
| Date d'assemblée générale | 24/04/2025 |
| Date d'attribution par le Conseil d'administration | 6/10/2025 |
| Attributions provisoires au 01/01/2025 | 200 698 |
| Attributions provisoires de la période | 171 184 |
| Ajustements liés à la révision des conditions de performance (plans antérieurs) | 19 583 |
| Attributions définitives en 2025 | (18 658) |
| **Attributions provisoires au 31/12/2025** *(en millions d'actions)* | **372 807** |
| **MONTANT DU PASSIF AU BILAN** *(en millions d'euros)* | **73** |

La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2025 est de 254,91 euros.

# Note 10 Emprunts obligataires

## 10.1 Analyse par catégorie de dettes

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| **Emprunts obligataires** | **11 087** | **11 907** |
| Intérêts sur emprunts obligataires | 171 | 173 |
| Concours bancaires courants | – | – |
| **Autres dettes financières** | **171** | **173** |
| **TOTAL** | **11 258** | **12 080** |
| *Dont concernant les entreprises liées :* | – | – |

Aux 31 décembre 2025 et 2024, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

## 10.2 Analyse par échéance de remboursement

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| À moins d'un an | 1 129 | 1 673 |
| À plus d'un an et à moins de cinq ans | 4 070 | 3 575 |
| À plus de cinq ans | 6 059 | 6 832 |
| **TOTAL** | **11 258** | **12 080** |

## 10.3 Emprunts obligataires

Tous les emprunts obligataires ont été émis dans le cadre du programme EMTN.

### Émissions obligataires en euros

| *(en millions d'euros)* | | *(en milliers d'euros)* | | | | *(en millions d'euros)* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Montant nominal** | **Taux d'intérêt** | **Nombre d'obligations** | **Valeur nominale** | **Date émission** | **Échéance** | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
| 50 | Fixe 1,60 % | 500 | 100 | 16/4/2015 | 16/4/2035 | 50 | 50 |
| 500 | Fixe 1,25 % | 5 000 | 100 | 10/5/2016 | 10/5/2026 | 500 | 500 |
| 300 | Fixe 1,50 % | 3 000 | 100 | 5/4/2017 | 5/4/2027 | 300 | 300 |
| 600 | Fixe 0,75 % | 6 000 | 100 | 13/5/2020 | 13/5/2028 | 600 | 600 |
| 750 | Fixe 1,25 % | 7 500 | 100 | 5/5/2022 | 5/5/2025 | – | 750 |
| 750 | Fixe 1,875 % | 7 500 | 100 | 5/5/2022 | 5/5/2030 | 750 | 750 |
| 750 | Fixe 3,25 % | 7 500 | 100 | 27/2/2023 | 27/2/2029 | 750 | 750 |
| 750 | Fixe 3,375 % | 7 500 | 100 | 27/2/2023 | 27/2/2033 | 750 | 750 |
| 750 | Fixe 3,75 % | 7 500 | 100 | 5/9/2023 | 5/9/2025 | – | 750 |
| 750 | Fixe 3,625 % | 7 500 | 100 | 5/9/2023 | 5/9/2027 | 750 | 750 |
| 1 000 | Fixe 3,625 % | 10 000 | 100 | 5/9/2023 | 5/9/2031 | 1 000 | 1 000 |
| 1 300 | Fixe 3,875 % | 13 000 | 100 | 5/9/2023 | 5/9/2035 | 1 300 | 1 300 |
| 1 000 | Fixe 3,375 % | 10 000 | 100 | 5/3/2024 | 5/3/2032 | 1 000 | 1 000 |
| 750 | Fixe 3,625 % | 7 500 | 100 | 5/3/2024 | 5/3/2036 | 750 | 750 |
| 750 | Fixe 3,625 % | 7 500 | 100 | 14/11/2024 | 14/11/2034 | 750 | 750 |
| 750 | Fixe 3,125 % | 7 500 | 100 | 27/5/2025 | 27/11/2029 | 750 | – |
| **TOTAL** | | | | | | **10 000** | **10 750** |

Les emprunts obligataires émis de 2015 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.

### Émissions obligataires en dollars américains

| *(en millions d'USD)* | | *(en milliers d'USD)* | | | | *(en millions d'euros)* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Montant nominal** | **Taux d'intérêt** | **Nombre d'obligations** | **Valeur nominale** | **Date émission** | **Échéance** | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
| 200 | Fixe 3,639 % | 200 | 1 000 | 27/5/2022 | 27/5/2027 | 170 | 193 |
| **TOTAL** | | | | | | **170** | **193** |

### Émissions obligataires en livres sterling

| *(en millions de GBP)* | | *(en milliers de GBP)* | | | | *(en millions d'euros)* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Montant nominal** | **Taux d'intérêt** | **Nombre d'obligations** | **Valeur nominale** | **Date émission** | **Échéance** | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
| 400 | Fixe 5,125 % | 4 000 | 100 | 23/11/2023 | 23/11/2026 | 458 | 482 |
| 400 | Fixe 5 % | 4 000 | 100 | 23/11/2023 | 23/11/2032 | 458 | 482 |
| **TOTAL** | | | | | | **917** | **964** |

## 10.4 Endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 11 258 | 12 080 |
| Disponibilités | (2 961) | (3 268) |
| **ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **8 297** | **8 812** |

# Note 11 Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | **31/12/2025** | **31/12/2024** |
|---|---|---|
| Comptes courants d'intégration fiscale | 32 | 45 |
| Dividendes à payer | 154 | 247 |
| Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés | 1 | 2 |
| Divers [1] | 13 | 13 |
| **TOTAL [2]** | **200** | **307** |
| *Dont concernant les entreprises liées :* | *40* | *53* |

[1] La dette diverse inclut principalement des dettes envers le Groupe à hauteur de 8 millions d'euros.
[2] La totalité des autres dettes a une échéance à moins d'un an.

La note publiée l'année précédente faisait état d'un total Autres dettes de 478 millions d'euros, qui comportait, en plus des éléments ci-dessus, les Dettes fournisseurs et comptes rattachés pour 110 millions d'euros, les Dettes fiscales et sociales pour 46 millions d'euros et les Avances et acomptes reçus pour 15 millions d'euros. Ces montants sont désormais présentés de façon individuelle dans le bilan, suite à la modernisation des états financiers.

# Notes sur le compte de résultat

## Note 12 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Redevances Groupe | 247 | 207 |
| Produits des activités annexes [1] | 483 | – |
| Production immobilisée | 19 | 20 |
| Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions | 23 | 2 |
| Revenus locatifs | 5 | 6 |
| Autres produits | 4 | 441 |
| **Total produits d'exploitation** | **781** | **676** |
| Loyers et charges locatives | (42) | (48) |
| Charges de management fees | (88) | (71) |
| Autres charges externes [2] | (386) | (399) |
| Impôts et taxes | (6) | (5) |
| Salaires | (99) | (65) |
| Cotisations sociales | (46) | (42) |
| Dotations aux amortissements sur immobilisations | (103) | (94) |
| Dotations aux dépréciations sur immobilisations | – | (15) |
| Dotations aux provisions [3] | (38) | – |
| Valeur comptable des immobilisations corporelles et incorporelles cédées [4] | (79) | – |
| Autres charges | (22) | (14) |
| **Total charges d'exploitation** | **(909)** | **(753)** |
| **TOTAL** | **(128)** | **(77)** |
| *Dont jetons de présence :* | *(1)* | *(1)* |

(1) Suite à la modernisation des états financiers (*cf. note 3*), les refacturations auparavant comptabilisées dans le poste « Autres produits » sont désormais comptabilisées en « Produits des activités annexes ».

(2) Les autres charges externes sont composées essentiellement de prestations informatiques et d'honoraires.

(3) Suite à la modernisation des états financiers (*cf. note 3*), les dotations aux provisions sur attribution d'actions gratuites sont désormais comptabilisées en résultat d'exploitation pour 34 millions d'euros en 2025 alors qu'elles étaient comptabilisées auparavant en résultat exceptionnel.

(4) Suite à la modernisation des états financiers (*cf. note 3*), les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, auparavant comptabilisées en résultat exceptionnel, sont désormais comptabilisées en résultat d'exploitation.

# Note 13 Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| **Frais financiers nets** | **(291)** | **(280)** |
| Charges et intérêts sur endettement hors Groupe | (307) | (250) |
| Reprises et dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions | 12 | (87) |
| Résultat net sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie [1] | (48) | 1 |
| Autres produits et charges financiers | 52 | 56 |
| **Dividendes** | **1 529** | **1 966** |
| Kering Holland NV | 1 500 | 1 950 |
| Kering Finance | 23 | 10 |
| Yves Saint Laurent | 6 | 6 |
| **TOTAL** | **1 238** | **1 686** |
| *Dont concernant les entreprises liées :* | | |
| *Dividendes* | *1 529* | *1 966* |

[1] Suite à la modernisation des états financiers (*cf. note 3*), les cessions d'immobilisations financières, auparavant comptabilisées en résultat exceptionnel, sont désormais comptabilisées en résultat financier.

# Note 14 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes | – | (268) |
| Litiges, contentieux et restructuration | – | (1) |
| Autres produits/(charges) exceptionnels | (19) | (6) |
| **TOTAL** | **(19)** | **(275)** |

Le résultat exceptionnel 2025 est essentiellement impacté par la modernisation des états financiers appliqué en 2025 (*cf. note 3.9*) et est constitué de l'indemnité de prise de fonction du nouveau Directeur Général du Groupe.

Le résultat exceptionnel 2024 s'expliquait principalement par des dépréciations nettes de titres pour 191 millions d'euros ainsi que 81,7 millions d'euros de pertes sur les actions propres. Ces éléments ne sont plus comptabilisés en résultat exceptionnel conformément à la modernisation des états financiers.

# Note 15 Impôt sur le résultat

## 15.1 Ventilation de l'impôt sur le résultat

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Impôt sur résultat courant et participation des salariés | 4 | 4 |
| Impôt sur exercices antérieurs | (2) | (4) |
| Pilier 2 | (2) | – |
| Incidence de l'intégration fiscale | 77 | 86 |
| **TOTAL** | **77** | **86** |

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1er janvier 1988, Kering est redevable de l'impôt dû par le Groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 44 sociétés en 2025 versus 43 en 2024.

## 15.2 Accroissement et allègement de la dette future d'impôts

| *(en millions d'euros)* | 2025 |
|---|---|
| **ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS** | |
| Médaille du travail | 0,1 |
| Indemnités de fin de carrière | 0,2 |
| **ACCROISSEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS** | |
| Participation des salariés | 0,6 |
| **TOTAL** | **(0,3)** |

## 15.3 Crédits d'impôt

| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Crédit d'impôt recherche | – | – |
| Autres crédits d'impôt [1] | 3 | 4 |
| **TOTAL** | **3** | **4** |

[1] Les autres crédits d'impôt sont relatifs au crédit d'impôt mécénat.

# Autres informations

## Note 16 Engagements hors bilan

### 16.1 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 2025, il n'y a aucun instrument financier de couverture de taux.

### 16.2 Autres engagements hors bilan

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2025 | 31/12/2024 |
|---|---|---|
| **AVALS ET CAUTIONS EN FAVEUR :** | | |
| Des entreprises liées | 274 | 320 |
| **AVALS ET CAUTIONS EN FAVEUR DES TIERS HORS GROUPE :** | | |
| Engagements de loyers | 129 | 238 |
| Autres engagements donnés [1] | 87 | 95 |
| **Avals et cautions** | **490** | **653** |

[1] Garanties financières sur les baux et Fonds Climat

### 16.3 Autres engagements en faveur de Kering

Au 31 décembre 2025, Kering SA dispose de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non mobilisées. Ce montant se compose de 3 000 millions d'euros au titre du crédit syndiqué mis en place en juillet 2024, ayant pour maturité juillet 2030 suite à l'exercice en juillet 2025 de la première des deux options d'extension d'une année chacune de l'échéance, et de 800 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales d'une maturité de plus d'un an au 31 décembre 2025.

## Note 17 Autres informations

### 17.1 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2025 s'élève à 721 personnes contre 732 par rapport à l'exercice précédent. Il se compose de 624 cadres et 98 employés.

| | Effectif moyen 2025 | Effectif moyen 2024 |
|---|---|---|
| Employés, techniciens, agents de maîtrise | 98 | 105 |
| Cadres et ingénieurs | 624 | 627 |
| **TOTAL EFFECTIF MOYEN** | **721** | **732** |

### 17.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

| | Deloitte & Associés | | PwC | |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Certification des comptes individuels et consolidés | 1,0 | 1,0 | 0,8 | 0,7 |
| Honoraires de durabilité | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| Missions et prestations autres que la certification des comptes [1] | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| **TOTAL** | **1,5** | **1,5** | **1,3** | **1,2** |

[1] Les missions et prestations autres que la certification des comptes fournies par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés à l'entité consolidante sont principalement constituées de lettres de confort et de procédures convenues.

## 17.3 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2025, le montant des rémunérations à court terme (versées au cours de l'exercice) et des rémunérations à long terme (comptabilisées sur la période) aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'aux membres du Comité exécutif salariés de Kering SA s'élève à 46,4 millions d'euros, contre 18,6 millions d'euros en 2024.

## 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.

| | | |
|---|---|---|
| **Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand d'entités dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale** | Nom | Financière Pinault |
| | Siège | 12 Rue François 1er, 75008 Paris |
| | N° d'identification | 342731973 |
| | Lieu où des copies des états financiers consolidés peuvent être obtenues | Au siège de la Société |

| | | |
|---|---|---|
| **Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus petit d'entités compris dans l'ensemble d'entités visé ci-dessus dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale** | Nom | Artémis |
| | Siège | 12 Rue François 1er, 75008 Paris |
| | N° d'identification | 378648992 |
| | Lieu où des copies des états financiers consolidés peuvent être obtenues | Au siège de la Société |

## 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 millions d'euros en 2025 (5,8 millions d'euros en 2024).

*(en millions d'euros)*

| Désignation de la partie liée | Nature de la relation avec la partie liée | Montant 2025 des transactions réalisées avec la partie liée | Montant 2024 des transactions réalisées avec la partie liée |
|---|---|---|---|
| Artémis | Filiale | 5 | 5,8 |

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 États financiers tels qu'arrêtés et publiés au 31 décembre 2024

| ACTIF | | 2024 | | | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Notes | Valeur brute | Amortissements Provisions | Valeur nette | Valeur nette |
| **Actif immobilisé** | | | | | |
| Titres de participation | | 16 536 | (1 660) | 14 876 | 13 877 |
| Autres immobilisations financières | | 1 448 | (151) | 1 297 | 1 418 |
| **Total des immobilisations financières** | **3** | **17 984** | **(1 811)** | **16 173** | **15 295** |
| Immobilisations incorporelles et corporelles | **4** | 783 | (354) | 429 | 424 |
| **Total de l'actif immobilisé** | | **18 767** | **(2 165)** | **16 602** | **15 719** |
| **Actif circulant** | | – | – | – | – |
| Créances [1] | 5 | 355 | (1) | 354 | 517 |
| Valeurs mobilières de placement | 6 | 121 | (21) | 100 | 96 |
| Disponibilités [1] | 6 | 3 268 | 0 | 3 268 | 2 126 |
| **TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT** | | **3 744** | **(22)** | **3 722** | **2 739** |
| **Actif** | | **22 511** | **(2 187)** | **20 324** | **18 458** |
| [1] Dont concernant les entreprises liées : | | | | 3 469 | 2 393 |

| PASSIF | | | |
|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Notes | 2024 | 2023 |
| **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 |

## Compte de résultat

| *(en millions d'euros)* | 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** |

# 3.7 Autres informations

**Filiales et participations au 31 décembre 2025**

| *(en millions d'euros)* | | Capitaux propres hors résultat | Quote-part du capital détenu (en %) | Valeur comptable des titres détenus (en millions d'euros) | | Montant net des prêts et avances consentis par la société | Montant des engagements donnés par la société | Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé | Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos | Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Brut | Net | | | | | |
| **I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS** | | | | | | | | | | |
| **A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital** | | | | | | | | | | |
| Kering Holland NV | Pays- Bas [1] | 10 057,2 [1] | 100,00 | 14 520,6 [3] | 14 520,6 [3] | | | | 1 943,5 [1] | 1 500,0 |
| Kering International [2] | Royaume-Uni [1] | 19,4 [1] | 100,00 | 14,8 | 14,8 | | | 3,5 [1] | 0,3 [1] | |
| Kering Studio | France | 0,3 | 100,00 | 6,5 | 0,3 | | | | – | |
| Immo France 1 | France | (191,1) | 100,00 | 9,0 | – | | | | -60,8 | |
| Kering Leather lab | France | 12,2 | 100,00 | 12,0 | 12,0 | | | | 0,2 | |
| Lisythée | France | 61,9 | 97,99 | 243,5 | 243,5 | | | | -1,2 | |
| Kering Capital | France | 68,9 | 100,00 | 20,5 | 20,5 | | | | -2,4 | |
| **Sous-Total** | | | | **14 826,8** | **14 811,6** | | | | **–** | |
| **B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital** | | | | | | | | | | |
| Climat fund for nature | France [1] | 36,0 [1] | 48,24 [4] | 27,0 | 27,0 | | | | 0,3 [1] | |
| Yves Saint Laurent | France [1] | 442,0 [1] | 2,86 | 157,2 | 157,2 | | | 1 484,2 [1] | 187,7 [1] | 5,8 |
| **Sous-Total** | | | | **184,2** | **184,2** | | | | | |
| **II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX** | | | | | | | | | | |
| **A – Filiales non reprises au paragraphe I** | | | | | | | | | | |
| Filiales | | | | 0,9 | 0,6 | | | | | |
| **B – Participations non reprises au paragraphe I** | | | | | | | | | | |
| Filiales | | | | – | – | | | | | |
| **TOTAL** | | | | **15 011,9** | **14 996,5** | | | | | |

(1) Comptes au 31/12/2024.
(2) Cours devise GBP au 31/12/2024.
(3) Dont mali de fusion Financière Marothi : 344,1 millions d'euros.
(4) Ce % est valable au 31/12/2025 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 | 726 | | | | | 96 | 1 101 | | | | | 421 |
| Montant total des factures concernées HT *(en millions d'euros)* | 54,9 | 1,3 | 0,9 | – | 0,2 | 2,5 | 161,6 | – | 0,5 | 0,3 | 3,7 | 4,5 |
| Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT | 10,37 % | 0,25 % | 0,17 % | – | 0,05 % | 0,46 % | | | | | | |
| Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT | | | | | | | 22,13 % | – | 0,07 % | 0,04 % | 0,50 % | 0,61 % |
| **(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 & 20 jours fin de mois | | | | | |

**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

| | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Capital en fin d'exercice** | | | | | |
| Capital social (en euros) | 493 683 112 | 493 683 112 | 493 683 112 | 496 283 112 | 498 771 664 |
| Nombre d'actions ordinaires existantes | 123 420 778 | 123 420 778 | 123 420 778 | 124 070 778 | 124 692 916 |
| Nombre maximal d'actions futures à créer | – | – | – | – | – |
| par conversion d'obligations | | | | | |
| par exercice d'options de souscription | – | – | – | – | – |
| **Opérations et résultats de l'exercice** *(en millions d'euros)* | | | | | |
| Produits des activités courantes | 749 | 227 | 228 | 249 | 194 |
| Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions | 1 197 | 1 693 | 1 902 | 1 661 | 2 523 |
| Impôt sur les bénéfices (charge)/boni | 77 | 86 | 86 | 48 | 232 |
| Participation des salariés due au titre de l'exercice | 3 | 7 | 8 | 9 | 7 |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions | 1 165 | 1 413 | 1 855 | 1 552 | 2 769 |
| Résultat distribué | 494 [1] | 741 | 1 728 | 1 737 | 1 372 |
| **Données par action (en euros)** | | | | | |
| Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions | 9,70 | 13,72 | 15,41 | 13,39 | 20,23 |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions | 9,44 | 11,45 | 15,03 | 12,51 | 22,21 |
| Dividende net attribué à chaque action [2] | 4,00 [1] | 6,00 | 14,00 | 14,00 | 12,00 |
| **Personnel** | | | | | |
| Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice | 721 | 732 | 745 | 618 | 536 |
| Montant de la masse salariale de l'exercice *(en millions d'euros)* | 99 | 65 | 67 | 57 | 60 |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)* | 46 | 42 | 40 | 42 | 37 |

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.
Dont 1,25 € versé au titre d'acompte sur dividende le 15 janvier 2026.

(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 2025

À l'Assemblée générale de la société
**KERING SA**
40, rue de Sèvres
75007 Paris

## 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 SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 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.

## Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, et en particulier la note 3.1, qui exposent les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06.

## 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 3.3 « Immobilisations financières », 5 « Immobilisations financières » et 9.1 « Provisions pour risques et charges » de l'annexe aux comptes annuels*

| Risque identifié | Notre réponse |
|---|---|
| Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2025 pour un montant brut<br>de 15 012 millions d'euros et une valeur nette de 14 996 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.<br>Comme indiqué dans la note 3.3 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 l'actif réestimé, 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.<br>Les notes 5 et 9 .1 de l'annexe aux comptes annuels présentent les impacts suivants reconnus sur l'exercice : reprise de la provision pour dépréciation des titres de participation Redcats pour 1 644 millions d'euros suite à la transmission universelle de son patrimoine et une dotation aux provisions pour risques filiales (situation nette négative) pour 64 millions d'euros.<br>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 :<br>• 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 ;<br>• vérifier 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, de l'actif réestimé, 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 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 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 votre assemblée générale du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 28 avril 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 32ème année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 4ème 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 10 avril 2026

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 2025

À l'Assemblée générale
**KERING S.A.**
40, rue de Sèvres
75007 Paris

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 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 moyens 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 2026, a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2025, 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 9 février 2026 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 5 029 milliers d'euros hors taxes au cours de l'exercice 2025, 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 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 10 avril 2026

Les commissaires aux comptes

| **PricewaterhouseCoopers Audit** | | **Deloitte & Associés** | |
|---|---|---|---|
| Camille Phelizon | Patrice Morot | David Dupont-Noel | Bénédicte Margerin |

# 7

# Capital social et actionnariat

**1 Capital 472**

1.1 Capital social 472
1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales 473
1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 474
1.4 Participation des salariés au capital de la Société 475
1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société 476
1.6 Nantissements d'actions 477
1.7 Pactes et conventions 477

**2 Actionnariat 478**

2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote 478
2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires 479
2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2025 (chiffres arrondis) 480
2.4 Marché des titres de Kering 480
2.5 L'action Kering 481
2.6 Politique de Communication financière et relations avec nos parties prenantes 483

# 1 Capital

## 1.1 Capital social

### Capital social au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, 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 175 881 758 (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote).

Au 31 décembre 2025, à la connaissance de la Société :

- les administrateurs détenaient directement 0,03 % du capital représentant 0,05 % des droits de vote (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote) ;
- la Société détenait directement 800 427 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) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2025 | – | – | – | 493 683 112 € | 123 420 778 | 176 682 185 |
| 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 |

[1] Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.

[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).

# 1.2 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 24 avril 2025, par sa 11e 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'Autorité des marchés financiers, 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 25 avril 2024 aux termes de sa 17e résolution.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 28 mai 2026 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 1er janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1er juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1er juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

Durant l'exercice 2025, 787 390 actions ont été acquises pour un montant de 189 millions d'euros, soit un cours moyen de 240,38 euros par action, et 787 390 actions ont été vendues pour un montant de 189 millions d'euros, soit un cours moyen de 240,30 euros par action. Au 31 décembre 2025, Kering ne détenait aucune action au titre de ce contrat. Entre le 1er janvier 2026 et le 9 février 2026, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a procédé au rachat de 43 671 actions au cours moyen de 275,33 euros par action, et à la cession de 43 421 actions au cours moyen de 274,43 euros par action.

### Programme de rachat d'actions

Aucune opération n'a été réalisée dans le cadre du programme de rachat en 2025, en dehors du contrat de liquidité en vigueur (voir ci-dessus).

# 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 2025

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 et du 24 avril 2025, 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 |
|---|---|---|---|---|
| **RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D'ACTIONS** | | | | |
| Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions | 24 avril 2025 (12e) | 24 mois (avril 2027) | 10 % du capital social par période de 24 mois | Non utilisée |
| **AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION** | | | | |
| Augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription | 24 avril 2025 (13e) | 26 mois (juin 2027) | 200 (1) | Non utilisée |
| Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission | 24 avril 2025 (14e) | 26 mois (juin 2027) | 200 (2) | Non utilisée |
| **AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION** | | | | |
| Augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières, par voie d'offre au public, autre qu'une offre destinée à un cercle restreint d'investisseurs ou à des investisseurs qualifiés, sans droit préférentiel de souscription | 24 avril 2025 (15e) | 26 mois (juin 2027) | 50 (3) | Non utilisée |
| Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières, par voie d'offre au public destinée à un cercle restreint d'investisseurs ou à des investisseurs qualifiés | 24 avril 2025 (16e) | 26 mois (juin 2027) | 50 (4) (5) | Non utilisée |
| Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social | 24 avril 2025 (18e) | 26 mois (juin 2027) | 10 % du capital social (5) | Non utilisée |
| **AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AVEC OU SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION** | | | | |
| Augmentation du nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale | 24 avril 2025 (17e) | 26 mois (juin 2027) | 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 (18e) | 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 | 24 avril 2025 (19e) | 26 mois (juin 2027) | 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 | 24 avril 2025 (20e) | 18 mois (octobre 2026) | 0,5 % du capital social (7) | Non utilisée |

(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 13e, 15e, 16e, 17e et 18e résolutions de l'Assemblée générale du 24 avril 2025. 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 13e résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé par la 13e résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

(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 13e et 15e résolutions de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

(6) Limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 13e, 15e et 16e 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 13e résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

(7) Plafond commun aux augmentations de capital réalisées en vertu des 19e et 20e résolutions de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

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 18e résolution, le Conseil d'administration a procédé, le 6 octobre 2025, à l'attribution gratuite de 204 360 actions, soumises ou non à des conditions de performance, au profit du dirigeant mandataire social exécutif et de certains salariés du Groupe, dont 19 531 actions de performance au Directeur général, 152 937 actions de performance au bénéfice de salariés du Groupe et 31 892 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 2025.

### 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 6 octobre 2025 (note 6 « Paiements fondés sur des 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 2025, 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 2025, 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, 195 710 actions, représentant 0,16 % du capital social. Ce nombre de titres inclut les 26 479 actions de la Société détenues par les salariés dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise ainsi que les 87 134 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] Voir note 16 des comptes consolidés – Participations dans les sociétés mises en équivalence.

# 1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société

## Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 9 mars 2026, 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 | 3 798 865 489,76 |
| Résultat de l'exercice | 1 165 055 662,66 |
| Total montant à affecter | 4 963 921 152,42 |
| **Affectation** | |
| Réserve légale [1] | – |
| Dividende ordinaire [2] | 370 262 334,00 |
| Dividende exceptionnel [3] | 123 420 778,00 |
| Report à nouveau | 4 470 238 040,42 |
| **TOTAL AFFECTATION** | **4 963 921 152,42** |

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.
(2) Soit un dividende ordinaire de 3 euros par action, éligible à l'abattement fiscal de 40 %. Le montant ci-dessus correspond à l'acompte sur dividende de 1,25 euro par action mis en paiement le 15 janvier 2026 (soit 153 274 938,75 euros) et au solde du dividende de 1,75 euro par action, soit 215 986 361,50 euros, déterminé sur la base du nombre total d'actions composant le capital social, hors effets liés aux actions auto-détenues.
(3) Dividende exceptionnel, lié à la cession de Kering Beauté à L'Oréal, de 1 euro par action, éligible à l'abattement fiscal de 40 %. Le montant de 123 420 778 euros ci-dessus est déterminé sur la base du nombre total d'actions composant le capital social, hors effets liés aux actions auto-détenues.

Un dividende ordinaire de 3 euros par action et un dividende exceptionnel, lié à la cession de Kering Beauté à L'Oréal, de 1 euro par action seront proposés à l'Assemblée générale du 28 mai 2026 pour les actions portant jouissance au 1er janvier 2025.

Un acompte sur le dividende ordinaire en numéraire de 1,25 euro par action a été mis en paiement le 15 janvier 2026 suivant une décision du Conseil d'administration du 2 décembre 2025.

Si le dividende ordinaire est approuvé, le solde de 1,75 euro par action sera détaché le 2 juin 2026 et sera payable à partir du 4 juin 2026. Sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale, le dividende exceptionnel suivra le même calendrier de distribution.

## 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 |
|---|---|---|
| 2025 (au titre de 2024) | 6,00 € | 40 % |
| 2024 (au titre de 2023) | 14,00 € | 40 % |
| 2023 (au titre de 2022) | 14,00 € | 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 (*i.e.* au 1er janvier 2026 : Arabie saoudite, Bahreïn, Égypte, Émirats arabes unis, Finlande, Koweït, Liban, Oman et Qatar). 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 2025, 7 305 000 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 | 05/06/2020 | Indéterminée [1] | | 385 000 | 0,31 % |
| Artémis | BRED | 19/07/2021 | Indéterminée [1] | | 180 000 | 0,15 % |
| Artémis | CA CIB | 27/06/2023 | Indéterminée [1] | | 1 740 000 | 1,41 % |
| Artémis | CA CIB | 26/09/2023 | Indéterminée [1] | | 5 000 000 | 4,05 % |

[1] Remboursement ou paiement complet de la créance.
[2] Sur la base du capital au 31 décembre 2025, 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 2025 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 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 | 59,07 % | 59,34 % |
| Auto-détention | 800 427 | 0,65 % | 800 427 | 0,45 % | 0,00 % |
| Salariés et dirigeants mandataires sociaux [1] | 195 710 | 0,16 % | 358 481 | 0,20 % | 0,20 % |
| Public [2] | 70 173 065 | 56,86 % | 71 155 349 | 40,27 % | 40,46 % |
| **TOTAL** | **123 420 778** | **100,00 %** | **176 682 185** | **100,00 %** | **100,00 %** |

| | 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 | 59,07 % | 59,34 % |
| Auto-détention | 819 085 | 0,66 % | 819 085 | 0,46 % | 0,00 % |
| Salariés et dirigeants mandataires sociaux [1] | 266 358 | 0,22 % | 482 426 | 0,27 % | 0,27 % |
| Public | 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 [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 %** |

(1) Incluant le FCPE Kering.
(2) Les franchissements de seuil, légaux ou statutaires, déclarés au cours de l'exercice 2025 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 59,07 % 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 au paragraphe « Équilibre des pouvoirs » de la section 1.4 chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel.

# 2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires

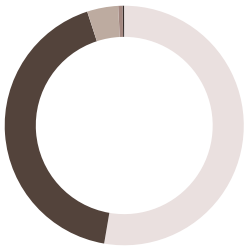
Conformément à l'article L. 233-7 I du Code de commerce et à l'article 7 des statuts de la Société, les franchissements de seuil légaux et statutaires suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2025 et jusqu'au 9 avril 2026 :

| Actionnaires | Date du franchissement de seuil | Nombre de titres | % du capital | % des droits de vote | Seuil franchi | Sens du franchissement |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 |
| Caisse des Dépôts et Consignations | 25 mars 2025 | 2 619 056 | 2,122 % | 1,482 % | 2 % du capital | Hausse |
| Caisse des Dépôts et Consignations | 31 mars 2025 | 2 387 481 | 1,934 % | 1,351 % | 2 % du capital | Baisse |
| HSBC Holdings Plc | 29 avril 2025 | 2 472 162 | 2,003 % | 1,399 % | 2 % du capital | Hausse |
| HSBC Holdings Plc | 14 mai 2025 | 1 926 543 | 1,561 % | 1,090 % | 2 % du capital | Baisse |
| HSBC Holdings Plc | 20 juin 2025 | 3 182 022 | 2,578 % | 1,801 % | 2 % du capital | Hausse |
| Parvus Asset Management Jersey Ltd. | 20 juin 2025 | 6 060 723 | 4,911 % | 3,430 % | 4 % du capital | Hausse |
| Parvus Asset Management Jersey Ltd. | 23 juin 2025 | 6 175 957 | 5,004 % | 3,495 % | 5 % du capital | Hausse |
| Parvus Asset Management Jersey Ltd. | 30 juillet 2025 | 5 945 638 | 4,817 % | 3,365 % | 5 % du capital | Baisse |
| Caisse des Dépôts & Consignations | 4 août 2025 | 2 527 851 | 2,048 % | 1,431 % | 2 % du capital | Hausse |
| Caisse des Dépôts & Consignations | 5 août 2025 | 2 252 551 | 1,825 % | 1,275 % | 2 % du capital | Baisse |
| Harris Associates L.P. | 19 août 2025 | 2 379 996 | 1,928 % | 1,347 % | 2 % du capital | Baisse |
| Parvus Asset Management Jersey Ltd. | 24 septembre 2025 | 4 878 366 | 3,953 % | 2,761 % | 4 % du capital | Baisse |
| Citigroup Inc. | 14 octobre 2025 | 2 422 302 | 1,963 % | 1,371 % | 2 % du capital et des droits de vote | Baisse |
| Brandes Investment Partners L.P | 3 novembre 2025 | 2 471 585 | 2,003 % | 1,399 % | 2 % du capital | Hausse |
| Brandes Investment Partners L.P | 25 novembre 2025 | 1 259 436 | 1,020 % | 0,713 % | 2 % du capital | Baisse |
| HSBC Holdings Plc | 5 janvier 2026 | 2 042 293 | 1,655 % | 1,156 % | 2 % du capital | Baisse |
| HSBC Holdings Plc | 6 janvier 2026 | 2 829 295 | 2,292 % | 1,601 % | 2 % du capital | Hausse |
| Citigroup Inc. | 29 janvier 2026 | 2 498 365 | 2,024 % | 1,414 % | 2 % du capital | Hausse |
| Citigroup Inc. | 3 février 2026 | 2 467 779 | 1,999 % | 1,397 % | 2 % du capital | Baisse |
| Citigroup Inc. | 6 février 2026 | 2 505 735 | 2,030 % | 1,418 % | 2 % du capital | Hausse |
| Citigroup Inc. | 9 février 2026 | 2 392 158 | 1,938 % | 1,418 % | 2 % du capital | Baisse |
| Citigroup Inc. | 11 février 2026 | 2 515 562 | 2,038 % | 1,423 % | 2 % du capital | Hausse |
| Citigroup Inc. | 18 mars 2026 | 2 401 830 | 1,946 % | 1,359 % | 2 % du capital | Baisse |

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 2025 ;
- 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 2025 (chiffres arrondis)



| | | |
|---|---|---|
| **52,7 %** | Investisseurs institutionnels |
| **42,3 %** | Artémis Holding familiale |
| **4,2 %** | Actionnaires individuels |
| **0,6 %** | Autodétention |
| **0,2 %** | Salariés et dirigeants mandataires sociaux [1] |

[1] Incluant le FCPE Kering.

Au 31 décembre 2025, les actionnaires individuels détiennent 4,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 52,7 % du capital, dont 6 % détenus par des gestions françaises et 46,6 % par des gestions internationales.

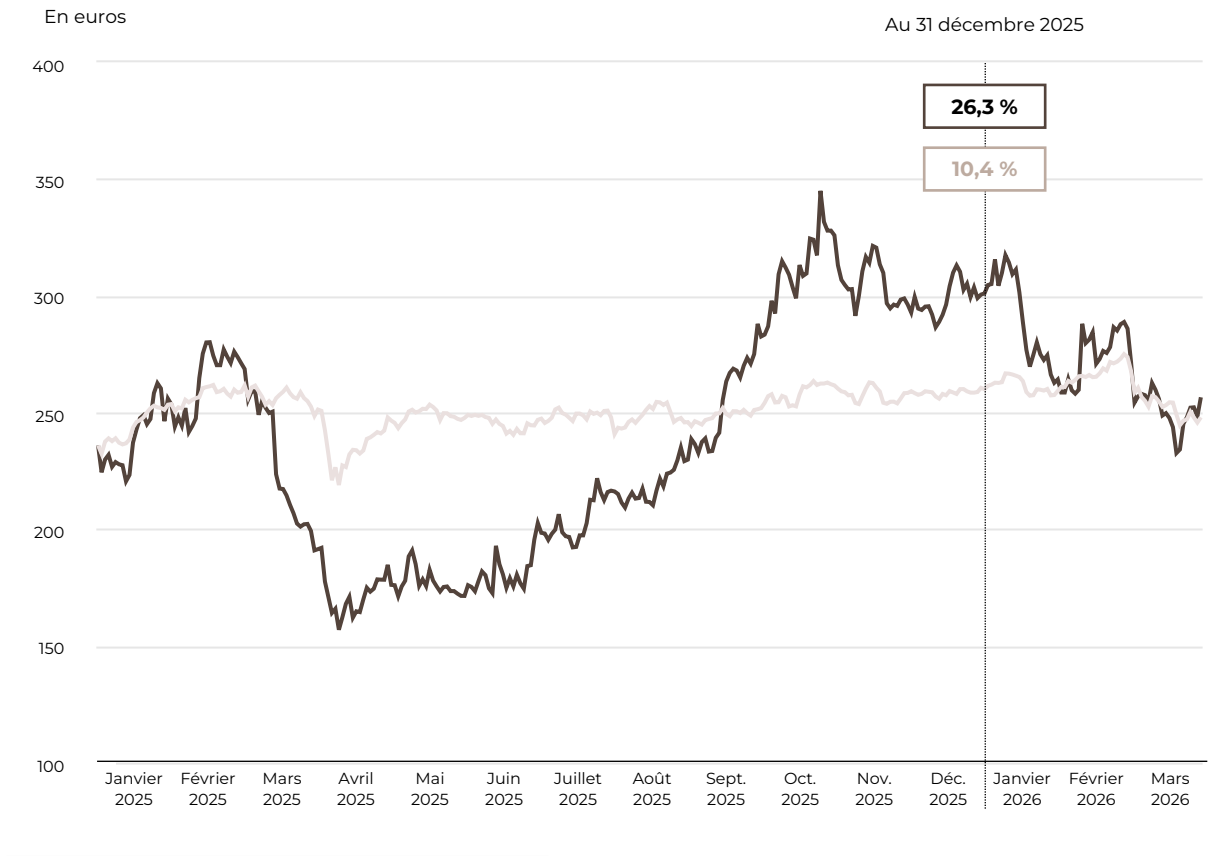
Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 25,6 % du capital et les actionnaires britanniques 9,1 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 5,8 % du capital, dont notamment la Suisse (1,7 %) et la Norvège (0,7 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 1,3 % 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) |
| | CAC 40 ESG (depuis le 22 mars 2021) |
| Nombre d'actions | 123 420 778 au 31 décembre 2025 |
| 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 1er janvier 2025 au 1er avril 2026




## Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

| | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cours [1] le + haut *(en euros)* | 345,0 | 434,5 | 600,0 | 740,8 | 792,1 |
| Cours [1] le + bas *(en euros)* | 156,9 | 208,5 | 382,0 | 442,5 | 522,3 |
| Cours [1] au 31 décembre *(en euros)* | 301,0 | 238,3 | 399,0 | 475,5 | 706,9 |
| **Capitalisation boursière au 31 décembre** *(en millions d'euros)* | **37 150** | **29 405** | **49 245** | **58 996** | **88 145** |
| Volume moyen quotidien *(en nombre de titres)* | 354 570 | 286 845 | 203 287 | 221 498 | 187 486 |
| **Nombre d'actions au 31 décembre** | **123 420 778** | **123 420 778** | **123 420 778** | **124 070 778** | **124 692 916** |

[1] Cours de clôture.
Source : Euronext.

## Titres cotés du Groupe au 1er avril 2026

| Titres cotés sur Euronext Paris | Code ISIN |
|---|---|
| **ACTIONS** *(en euros)* | |
| Kering | FR0000121485 |
| **OBLIGATIONS** *(en euros)* | |
| Kering 0,75 % mai 2028 | FR0013512407 |
| Kering 1,875 % mai 2030 | FR001400A5M7 |
| Kering 3,25 % février 2029 | FR001400G3Y1 |
| Kering 3,375 % février 2033 | FR001400G412 |
| 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 |
| Kering 3,125 % novembre 2029 | FR001400ZZC9 |
| **OBLIGATIONS** *(en dollars)* | |
| Kering 3,639 % mai 2027 | FR001400AKX0 |
| **OBLIGATIONS** *(en livres sterling)* | |
| Kering 5,125 % novembre 2026 | FR001400M6M1 |
| Kering 5,00 % 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

| | Cours *(en euros)* | | | | Volume | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Titres échangés | |
| 2024 | Moyen [1] | + haut [2] | + bas [2] | Variation mensuelle | Nombre moyen de titres par séance | 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.

| | Cours *(en euros)* | | | | Volume | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Titres échangés | |
| 2025 | Moyen [1] | + haut [2] | + bas [2] | Variation mensuelle | Nombre moyen de titres par séance | 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 |
| Mars | 227,9 | 275,5 | 190,3 | -29,6 % | 472 130 | 2 228 | 9 914 723 |
| Avril | 172,0 | 194,0 | 149,8 | -6,6 % | 449 873 | 1 541 | 8 997 469 |
| Mai | 177,9 | 193,4 | 167,4 | -3,4 % | 318 032 | 1 191 | 6 678 678 |
| Juin | 178,2 | 196,4 | 167,0 | +7,1 % | 498 666 | 1 882 | 10 471 976 |
| Juillet | 203,3 | 225,8 | 183,6 | +17,3 % | 328 412 | 1 547 | 7 553 473 |
| Août | 218,2 | 239,9 | 207,9 | +5,8 % | 237 977 | 1 097 | 4 997 517 |
| Septembre | 254,9 | 288,4 | 228,6 | +23,3 % | 342 883 | 1 944 | 7 543 433 |
| Octobre | 312,3 | 354,2 | 276,2 | +8,6 % | 361 458 | 2 616 | 8 313 544 |
| Novembre | 303,9 | 325,6 | 287,0 | -4,6 % | 260 180 | 1 579 | 5 203 606 |
| Décembre | 299,2 | 315,8 | 283,5 | +2,8 % | 205 762 | 1 295 | 4 320 998 |

[1] Cours de clôture.
[2] Cours en séance.
Source : Euronext.

| | Cours *(en euros)* | | | | Volume | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Titres échangés | |
| 2026 | Moyen [1] | + haut [2] | + bas [2] | Variation mensuelle | Nombre moyen de titres par séance | Millions d'euros | Nombre de titres |
| Janvier | 290,4 | 320,5 | 258,6 | -12,2 % | 236 949 | 1 436 | 4 975 936 |
| Février | 275,0 | 297,2 | 245,2 | +8,2 % | 290 416 | 1 598 | 5 808 311 |
| Mars | 252,1 | 279,8 | 227,2 | -0,7 % | 273 302 | 1 509 | 6 012 652 |

[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 Direction des relations investisseurs organise, 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, auxquels les membres du management de Kering peuvent participer. 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 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 ses réalisations, 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 Directeur général et en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la direction juridique. Le Directeur général peut également être amené à échanger avec les investisseurs institutionnels sur ces sujets. 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.
- En 2025, ont été organisés deux échanges en amont des Assemblées générales tenues dans l'année (dont l'une liée à la réorganisation de la gouvernance du Groupe) réunissant les investisseurs institutionnels les plus importants du Groupe.

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 2026 | |
|---|---|
| **28 mai 2026** | Assemblée générale annuelle des actionnaires |
| **28 juillet 2026 (après fermeture du marché)** | Résultats semestriels |
| **Octobre 2026** [1] | Chiffre d'affaires du troisième trimestre |

[1] La date précise sera indiquée sur le site kering.com.

# 8

# Informations complémentaires

**1 Renseignements de caractère général** 488

**2 Responsable du Document d'enregistrement universel** 491

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel 491

**3 Responsables du contrôle des comptes** 492

3.1 Commissaires aux comptes titulaires 492
3.2 Commissaires aux comptes suppléants 492

**4 Documents incorporés par référence** 493

**5 Table de concordance** 494

5.1 Document d'enregistrement universel 495
5.2 Rapport financier annuel 498
5.3 Rapport de gestion 498
5.4 États de durabilité 500

# 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, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

*(article 5 des statuts)*

## Immatriculation de la Société

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 7010Z

LEI : 549300VGEJKB7SVUZR78

## Documents accessibles au public

Les statuts de Kering sont disponibles sur le site internet de la Société : www.kering.com. 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 1er janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

## Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions. En outre l'Assemblée générale des actionnaires peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividendes, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société, y compris des titres financiers.

*(article 21 des statuts)*

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

## Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre 3 « 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 réglemen-tation 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 20 avril 2026.

**Luca de Meo**

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, pour un dernier 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 2024 : 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 18 mars 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 11 à 15, 31 à 57, 57 à 81, 80 et 81, 320 à 384, 388 à 405, 406 à 411.
- 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.

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 | N° de chapitres/ sections |
|---|---|---|
| **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 | 8.5.1 |
| **Rapport financier annuel** | Article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier<br>Article 222-3 du Règlement général de l'AMF | 8.5.2 |
| **Rapport de gestion** | Articles L. 225-100, L. 232-1, L. 22-10-35, et R. 225-102 du Code de commerce | 8.5.3 |
| **Rapport sur le gouvernement d'entreprise** | Article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce | 8.5.3 |
| **États de durabilité** | Articles L. 232-6-3, L. 22-10-36, R. 232-8-4 et suivants du Code de commerce | 8.5.4 |

# 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 | | | N° de chapitres/ sections |
|---|---|---|---|
| **1.** | **Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente** | | |
| 1.1 | Noms et fonctions des personnes responsables | | 8.2 |
| 1.2 | Déclaration de la personne responsable | | 8.2 |
| 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 | | Première page |
| **2.** | **Contrôleurs légaux des comptes** | | |
| 2.1 | Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes | | 8.3 |
| 2.2 | Démission, mise à l'écart ou non reconduction | | n.a. |
| **3.** | **Facteurs de risque** | | 5.2, 4.1.2, 6.1.6 |
| **4.** | **Informations concernant l'émetteur** | | |
| 4.1 | Raison sociale et nom commercial de l'émetteur | | 8.1 |
| 4.2 | Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur | | 8.1 |
| 4.3 | Date de constitution et durée de vie | | 8.1 |
| 4.4 | Siège social et forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone, site web | | 8.1 |
| **5.** | **Aperçu des activités** | | |
| 5.1 | Principales activités | | |
| | 5.1.1 | Nature des opérations effectuées et principales activités | 1.1.2, 1.2.5, 1.4 |
| | 5.1.2 | Nouveau produit ou service important lancé sur le marché | 1.4, 2.4 |
| 5.2 | Principaux marchés | | 1.1.2, 1.3, 2.4 |
| 5.3 | Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur | | 1.1.1, 1.1.2, 2.1-2.4 |
| 5.4 | Stratégie et objectifs de l'émetteur | | 1.4, 1.5, 2.1-2.4 |
| 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 | | 1.3, 1.4 |
| 5.7 | Investissements | | |
| | 5.7.1 | Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques | 1.3, 2.1, 2.4, 2.8, 4.2.6 |
| | 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) | 2.1, 2.2, 2.8, 6.1.6 |
| | 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 | 2.1, 2.2, 6.1.6, 6.3.6 |
| | 5.7.4 | Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | 4.2 |
| **6.** | **Structure organisationnelle** | | |
| 6.1 | Description sommaire du Groupe | | 1 |
| 6.2 | Liste des filiales importantes | | 1.2.5 |
| **7.** | **Examen de la situation financière et du résultat** | | |
| 7.1 | Situation financière | | |
| | 7.1.1 | Évolution et résultats des activités de l'émetteur | 1.1.2, 2.4 |
| | 7.1.2 | Évolution future probable des activités et activités en matière de recherche et développement | 1.3, 1.4, 4 |
| 7.2 | Résultats d'exploitation | | |
| | 7.2.1 | Facteurs importants | 2 |
| | 7.2.2 | Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets | 2.3-2.4 |

| 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 | | N° de chapitres/ sections |
|---|---|---|
| **8.** | **Trésorerie et capitaux** | |
| 8.1 | Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de l'émetteur | 2.3.2, 6.1.4-6.1.6 |
| 8.2 | Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur | 2.3.3, 6.1.5-6.1.6 |
| 8.3 | Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur | 2.3.2-2.3.3, 5.2.4, 6.1.6 |
| 8.4 | Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux | 6.1.6 |
| 8.5 | Informations concernant les sources de financement attendues | 6.1.5-6.1.6 |
| **9.** | **Environnement réglementaire** | 3.1.1, 4.2-4.4, 5.1-5.2, 6.1.6, 8.5 |
| **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 | 2.3, 2.4 |
| 10.2 | Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement connu de l'émetteur, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours | 2.3, 2.6 |
| **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 | 1.2.2, 1.2.3, 3 |
| 12.2 | Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale | 3.2.3, 3.4.4 |
| **13.** | **Rémunération et avantages** | |
| 13.1 | Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux | 3.5 |
| 13.2 | Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages | 6.1.6 |
| **14.** | **Fonctionnement des organes d'administration et de direction** | |
| 14.1 | Date d'expiration des mandats actuels | 3.2 |
| 14.2 | Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance | 4.4 |
| 14.3 | Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations | 3.4.1, 3.4.2 |
| 14.4 | Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France | 3.1 |
| 14.5 | Incidences significatives potentielles sur la gouvernance | n.a. |
| **15.** | **Salariés** | |
| 15.1 | Nombre de salariés | 1.1.2, 4.3.1.8 |
| 15.2 | Participations et stock-options | 7.1.3-7.1.4 |
| 15.3 | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur | 7.1.3-7.1.4 |
| **16.** | **Principaux actionnaires** | |
| 16.1 | Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote | 7.2.1-7.2.2 |
| 16.2 | Existence de droits de vote différents | 7.2.1, 8.1 |
| 16.3 | Détention ou contrôle de l'émetteur | 1.2.1, 7.2.1 |
| 16.4 | Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle | n.a. |
| **17.** | **Transactions avec des parties liées** | 3.4.6, 6.1.6, 6.3.6, 6.5 |

| 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 | | | N° de chapitres/ sections |
|---|---|---|---|
| **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 | 6.1-6.4 |
| | 18.1.2 | Changement de date de référence comptable | n.a. |
| | 18.1.3 | Normes comptables | 6.1.6, 6.3.6 |
| | 18.1.4 | Changement de référentiel comptable | n.a. |
| | 18.1.5 | États financiers | 6.1-6.3 |
| | 18.1.6 | États financiers consolidés | 6.1 |
| | 18.1.7 | Date des dernières informations financières | 6.1.6, 6.3.6 |
| 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 | 6.2, 6.4 |
| | 18.3.2 | Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux | 4.5, 6.5 |
| | 18.3.3 | Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur | n.a. |
| 18.4 | Informations financières pro forma | | n.a. |
| 18.5 | Politique en matière de dividendes | | 1.1.2 |
| 18.6 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | | 2.1, 6.1, 6.1.6 |
| 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 | 7.1.1 |
| | 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 | 6.1.6, 6.3.6, 7.1.2, 7.2.1 |
| | 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 | 7.1.3 |
| | 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 | 6.1.6 |
| | 19.1.7 | Historique du capital social | 7.1.1, 7.2.1 |
| 19.2 | Acte constitutif et statuts | | |
| | 19.2.1 | Objet social | 8.1 |
| | 19.2.2 | Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes | 8.1 |
| | 19.2.3 | Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle | 3.4.3 |
| **20.** | **Contrats importants** | | n.a. [3] |
| **21.** | **Documents disponibles** | | 7.2.6, 8.4 |

(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 | 6.3 |
| Comptes consolidés du groupe Kering | 6.1 |
| Rapport de gestion | 8.5.3 |
| Rapport sur le gouvernement d'entreprise | 3, 5, 7.1-7.2.2 |
| Attestation du responsable du rapport financier annuel | 8.2 |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels | 6.4 |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | 6.2 |
| Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité | 4.5 |

# 5.3 Rapport de gestion

| | Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et L. 232-1 du Code de commerce | N° de chapitres/ sections |
|---|---|---|
| **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 | 2 |
| 1.2 | Évolution prévisible de la situation de la société | 1.4 |
| 1.3 | Événements importants survenus après la clôture de l'exercice | 2.2 |
| 1.4 | Activités en matière de recherche et de développement | 1.3, 1.4, 4 |
| 1.5 | Succursales existantes | n.a. |
| 1.6 | Indicateurs clefs de performance de nature financière | 1.1.2, 2 |
| 1.7 | Informations sur les ressources incorporelles essentielles | 1.3-1.4 |
| 1.8 | Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote | 1.2.1, 7.2.1 |
| 1.9 | Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social en France | n.a. |
| 1.10 | Aliénations de participations croisées | n.a. |
| 1.11 | Tableau des résultats sur les cinq derniers exercices | 6.3.8 |
| 1.12 | Délais de paiement des fournisseurs et des clients | 6.3.7 |
| 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 | 4.4.1, 5.2.4 |
| 1.15 | Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses formes armées | n.a. |
| 1.16 | Actions visant à promouvoir l'engagement dans la démocratie locale et bénéfice du label "employeur partenaire de la démocratie locale" | n.a. |
| **2.** | **Contrôle interne et gestion des risques** | |
| 2.1 | Descriptions des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée | 5.2, 5.3.2 |
| 2.2 | Objectifs et politique de couverture (incluant l'utilisation d'instruments financiers) | 5.2, 6.1.6 |
| 2.3 | Dispositif anti-corruption | 4.4.1 |
| 2.4 | Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective | 5.3 |
| **3.** | **Rapport sur le gouvernement d'entreprise** | |
| **Informations sur les rémunérations** | | |
| 3.1 | Politique de rémunération des mandataires sociaux | 3.5.2 |
| 3.2 | Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social | 3.5.1 |
| 3.3 | Proportion relative de la rémunération fixe et variable | 3.5.1-3.5.2 |

| | Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et L. 232-1 du Code de commerce | N° de chapitres/ sections |
|---|---|---|
| 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 | 3.5.1-3.5.2 |
| 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 | 3.5.1.4 |
| 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 | 3.5.1.4 |
| 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 | 3.5.1 |
| 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 | 3.5.1 |
| 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 | 3.2.1, 3.4.5, 3.5.1, 6.1.6 |
| **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 | 3.2.1 |
| 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 | 7.1.3 |
| 3.18 | Modalités d'exercice de la Direction générale | 1.2.2-1.2.3, 3.1 |
| 3.19 | Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil | 3.3 |
| 3.20 | Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration | 3.2.3 |
| 3.21 | Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général | 3.1 |
| 3.22 | Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain » | 3.1, 3.4 |
| 3.23 | Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale | 3.4.2, 8.1 |
| 3.24 | Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre | 3.3 |
| 3.25 | Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange | 3.4.3 |
| 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 | 5.1 |
| **4.** | **Actionnariat et capital** | |
| 4.1 | Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils | 7.2 |
| 4.2 | Acquisition et cession par la Société de ses propres actions | 6.1.6, 6.3.6, 7.1.2, 7.2.1 |
| 4.3 | État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice | 7.1.4 |
| 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 | 3.4.5 |
| 4.6 | Montants des dividendes distribués au titre des trois exercices précédents | 7.1.5 |
| **5.** | **Informations en matière de durabilité** | |
| La table de concordance des états de durabilité | | 8.5.4 |
| **6.** | **Autres informations** | |
| 6.1 | Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles | 2.1, 6.1.6 |

# 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 | 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 | Phased-in |

| 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 | Phased-in |

| ESRS E3 | Ressources hydriques et marines | 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 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 | Phased-in |

| 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 | Phased-in |

| 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 | Phased-in |

### 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 | Phased-in |
| 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 | Phased-in |
| S1-12 | Personnes en situation de handicap | 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 | Chapitre 4 - 3.1.4.2 |
| 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'enregis-trement 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'enregis-trement 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 | | | | Chapitre 4 - 2.1.7 |
| 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'enregis-trement 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 porte feuille 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 - 2.2.3.2 |
| 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 $m^3$ 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'enregis-trement 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'enregis-trement 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 | | | | Chapitre 4 - 3.1.8.3 |
| 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'enregis-trement 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 - 4.1.4.1 |
| 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 |

### 5.4.3 Liste des incorporations par référence

| Exigence de publication et point de données incorporée par référence | Section du Document d'enregistrement universel |
|---|---|
| SBM-1_06 | Chapitre 1 - section 1.2 |
| SBM-1_23 ; SBM-1_25 ; SBM-1_26 ; SBM-1_27 | Chapitre 1 - sections 3, 4 et 5 |
| E5-5_01<br>SBM-1_01 ; SBM-1_02 ; SBM-1_05 | Chapitre 1 - section 4 |
| GOV-1_04 ; GOV-1_05 ; GOV-1_06 ; GOV-1_07 ; GOV-1_15 ; GOV-1_16 ; GOV-1_17 | Chapitre 3 - section 2 |
| GOV-1_14 ; GOV-2_03 | Chapitre 3 - section 3.4.2 |
| E1.GOV-3_01 ; E1.GOV-3_02 ; E1.GOV-3_03<br>GOV-3_01 ; GOV-3_02 ; GOV-3_03 ; GOV-3_04 ; GOV-3_05 ; GOV-3_06 | Chapitre 3 - section 5 |
| E2.IRO-1_01 ; E2.IRO-1_02 ; E2.IRO-1_03<br>E3.IRO-1_01 ; E3.IRO-1_02<br>E4.IRO-1_01 ; E4.SBM-3_05<br>E5.IRO-1_01 ; E5.IRO-1_02<br>G1.IRO-1<br>S1.SBM-3_03 ; S1.SBM-3_04 ; S1.SBM-3_05 ; S1.SBM-3_06 ; S1.SBM-3_12<br>S2.SBM-3_05 ; S2.SBM-3_06 ; S2.SBM-3_07 ; S2.SBM-3_08 ; S2.SBM-3_09 ;<br>S2.SBM-2<br>S3.SBM-3_04<br>S4.SBM-3_04 ; S4.SBM-3_05 ; S4.SBM-3_06 ; S4-2_01 | Chapitre 4 - section 1.2 |
| E4.IRO-1_07<br>S2-2_01 ; S2-2_02 ; S2-2_03 ; S2-2_07<br>S4-2_02 ; S4-2_03 | Chapitre 4 - section 1.1.2 |
| E4.IRO-1_03 ; E4.IRO-1_04 | Chapitre 4 - section 2.1.2 |
| E3-1_03 ; E3-1_04 | Chapitre 4 - section 2.2 |
| SBM-1_03<br>SBM-1_04 | Chapitre 4 - section 3.1.8.1 |
| S1-17_01 ; S1-17_02 ; S1-17_03<br>S1-3_01 ; S1-3_02 ; S1-3_05 ; S1-3_06 ; S1-3_07 ; S1-3_08 ; S1-3_09 | Chapitre 4 - section 4.1.2.2 |
| SBM-1_08 | Chapitre 1 - sections 3 et 4 |
| IRO-2_01 ; IRO-2_02 | Chapitre 8 - section 5.4 |

**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 : Jean-Luc Perreard; Benoît Peverelli; Carole Bellaïche; David Sims; Fashion Commission; François Halard; Sergei Miranovich; Fundación Global Nature; Good Growth Company; Institute Founder Lauren Greenfield, indigital.tv; Jean-François Robert/Modds; Laura Stevens/Modds; Marie Hamel; Marthe Lemelle; Miguel Sandinha; Nan Goldin; Dan Kennedy; Glen Luchford; Juergen Teller; Nathaniel Goldberg; Carolyn Drake / Magnum Photos; Courtesy of Raselli Franco; Tous droits réservés.

KERING

CREATIVITY IS OUR LEGACY

