



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 28 MAI 2026 RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES

Questions reçues du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)

Question 1. Transition juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

Politique et stratégie

- a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?
- b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?
- c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?
- d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

Impacts internes et externes.

- e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel.

f) **Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d’approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?**

Quelle est votre vision prospective sur le sujet de la transition juste, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

Réponse : Comme explicité dans son [Document d’enregistrement universel 2025](#), la transition juste constitue pour Kering un enjeu transversal, indissociable de la transformation environnementale du Groupe et de la gestion de ses impacts sociaux, plutôt que comme une politique autonome. Elle reflète la conviction du Groupe que l’atteinte de ses objectifs climatiques, de biodiversité et de circularité doit s’opérer de manière inclusive, en intégrant les enjeux d’emplois, de compétences, de conditions de travail, de résilience économique et de développement des territoires.

Cette approche est intégrée dans les différentes politiques et stratégies du Groupe, notamment ses Stratégies [Climat](#), [Eau](#), [Biodiversité](#), sa [Politique en matière de droits humains](#), ainsi que dans le [Code d’éthique](#) du Groupe, dont la refonte actuelle sera finalisée en 2026, au sein duquel Kering réaffirme son engagement en faveur de la protection des droits humains, de la promotion d’une transition juste vers des pratiques durables et de la création d’impact positif au-delà de ses propres activités et salariés, sur l’ensemble des travailleurs de sa chaîne d’approvisionnement. Le Groupe vise à mettre en place une chaîne d’approvisionnement responsable et transparente, ainsi qu’à soutenir une transition juste vers des pratiques durables, et renouvelle, au sein de sa nouvelle Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux, qui sera également publiée en 2026, l’exigence que ses fournisseurs mettent en œuvre des principes équivalents avec leurs propres fournisseurs.

➤ **Identification des impacts et parties prenantes**

Dans ce cadre, les impacts potentiels de la transition environnementale sur l’emploi, les compétences, les savoir-faire, la chaîne de valeur et les territoires ont été identifiés dans l’analyse de double matérialité (voir DEU 2025, États de durabilité section 1.2) et intégrés dans les impacts, risques et opportunités (IROs) suivis par le Groupe, notamment au titre des normes ESRS E1, E2, E3, E4 et E5 ainsi que S1, S2 et S3.

Les parties prenantes identifiées par Kering sont :

- les collaborateurs du Groupe, impactés par l’évolution des métiers liée à la transition écologique, avec enjeux sur les fonctions, les compétences, l’employabilité et l’expertise professionnelle, en lien avec l’intégration des sujets de développement durable dans les activités et modèles opérationnels du Groupe (S1) ;
- les travailleurs dans la chaîne de valeur et les fournisseurs, notamment au regard des conditions de travail décentes, des droits humains et de l’accompagnement de la transition de leur activité (S2, E1 à E5) ;
- les communautés locales et territoires liés aux filières d’approvisionnement du Groupe, en particulier dans les zones exposées aux enjeux climatiques, hydriques et de biodiversité (S3) ;
- les nouvelles générations de collaborateurs, au travers des enjeux de formation, d’attractivité et de renouvellement des savoir-faire et des filières de recrutement (S1).

➤ **Approche pragmatique**

Kering privilégie une **approche pragmatique et adaptée aux spécificités de son secteur**, en articulant la transition environnementale avec des leviers sociaux concrets pour les différentes parties prenantes identifiées. Cette approche se traduit notamment par :

- la transformation des pratiques agricoles vers l'agriculture régénératrice pour les communautés impliquées dans la production de matières premières clés, dans le cadre des stratégies Eau et Biodiversité du Groupe ;
- l'accompagnement de la transition climatique des fournisseurs, en particulier via des initiatives de décarbonation de leurs opérations ;
- la préservation, la transmission et le développement des savoir-faire artisanaux d'exception, constitutifs de l'ADN du luxe.

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.

➤ **Priorités opérationnelles**

Les priorités opérationnelles portent sur :

- l'anticipation des évolutions des métiers, et donc des compétences qui y sont associées, en lien avec la circularité, la décarbonation et la transformation des modèles d'affaires ;
Ces évolutions concernent notamment les compétences dans des domaines tels que la gestion du cycle de vie des produits, la production à faible empreinte carbone et l'expertise des matériaux, la traçabilité des données et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que le développement de nouveaux services circulaires (par exemple, la réparation et les services d'entretien).
Ainsi, comme mentionné en page 252 du [Document d'enregistrement universel 2025](#), l'accélération de la transformation du modèle d'affaires du Groupe vers la circularité permet l'adaptation des compétences des salariés et 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 préservation et la transmission des savoir-faire artisanaux ;
- l'accompagnement des collaborateurs et partenaires clés par la formation, la mobilité et le dialogue social.

Le Groupe a ainsi annoncé en avril 2026 le lancement de la Kering *Accademia per le Eccellenze*, nouveau centre de formation dédié à l'avenir de l'artisanat du luxe ([cf. communiqué de presse](#)) visant à sécuriser l'employabilité, la transmission des savoir-faire et l'évolution des compétences face aux transitions culturelles, technologiques, industrielles et écologiques. À court terme, l'objectif est de former 1 000 personnes par an (internes et externes), avant de s'étendre progressivement pour accueillir au moins 2 000 personnes chaque année.

➤ **Implication des communautés locales**

L'implication des parties prenantes locales constitue un pilier essentiel de l'approche de Kering en matière de transition juste, en particulier à travers sa Stratégie Eau, qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur et vise un objectif de *Net Water Positive* à horizon 2050 (voir [Document d'enregistrement universel 2025](#), Chapitre 4 - États de durabilité, sections 2.3 et 2.4).

Dans ce cadre, Kering développe des *Water Resilience Labs*, fondés sur une implication systématique des parties prenantes locales et des communautés affectées. Ces projets visent à renforcer la résilience des bassins versants prioritaires, avec pour objectif de couvrir dix bassins d'ici 2035. La consultation des parties prenantes locales fait partie intégrante des plans d'actions, afin de générer des impacts sociaux, environnementaux et économiques positifs à l'échelle des territoires.

Parallèlement, les projets d'agriculture régénératrice soutenus par le Groupe, construits et mis en œuvre avec les communautés locales, contribuent à renforcer la résilience des exploitations agricoles face aux impacts du changement climatique. Kering s'est ainsi fixé pour ambition de multiplier par quatre l'utilisation de matières issues de l'agriculture régénératrice d'ici 2035. Le soutien à la transformation des pratiques agricoles se matérialise notamment par les investissements du Fonds Régénératif pour la Nature et par l'appui à d'autres initiatives visant à accompagner les agriculteurs dans leur transition.

➤ **Suivi, indicateurs et gouvernance**

Les enjeux de transition juste sont suivis à travers les indicateurs existants attachés aux stratégies climat, circularité, capital humain et chaîne de valeur, plutôt que via un jeu d'indicateurs dédié. Cette approche reflète le choix du Groupe d'intégrer la transition juste dans ses dispositifs de pilotage existants.

Ainsi, les projets soutenus par le Fonds Régénératif pour la Nature intègrent des indicateurs sociaux, notamment relatifs à la résilience économique et aux moyens de subsistance des communautés agricoles. À fin 2025, ces projets bénéficient, de manière directe ou indirecte, à plus de 105 000 personnes, contribuant à renforcer la résilience des agriculteurs face au changement climatique et aux tensions sur la ressource en eau.

Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

- **Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)**
- **Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.**

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

Comment gardez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

Réponse : Kering se positionne en faveur d'un salaire décent pour ses fournisseurs et prestataires sur site depuis de nombreuses années et l'a formalisé dans plusieurs documents et cadres de référence

clés : dans la [Politique en matière de droits humains](#) (qui reprend la définition de la Global Living Wage Coalition) ainsi que dans les [Principes de développement durable à destination des fournisseurs](#) et la Charte Fournisseurs de Kering, actuellement incluse au sein de son [Code d'éthique](#) dont la refonte en cours sera finalisée en 2026. Le Groupe vise à mettre en place une chaîne d'approvisionnement responsable et transparente et renouvelle, au sein de sa nouvelle Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux, qui sera également publiée en 2026, l'exigence que ses fournisseurs mettent en œuvre des principes équivalents avec leurs propres fournisseurs.

Les [Principes de développement durable du Groupe](#) et le [Code d'éthique](#), incluant la Charte fournisseurs, sont intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016. Chacun de ces documents détaille l'engagement de Kering à respecter un niveau de salaire décent. Chaque fournisseur est responsable de cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a.

La démarche de Kering en matière de niveau de vie décent dans la chaîne de valeur repose sur une approche progressive, fondée sur l'identification des risques, la priorisation des populations exposées et la mise en place de mécanismes opérationnels de prévention, de contrôle et de remédiation. Cette approche s'appuie sur des référentiels et méthodologies internationalement reconnus, notamment ceux du *Fair Wage Network* et de la *WageIndicator Foundation*, afin de disposer de diagnostics robustes, comparables et adaptés aux contextes locaux. En particulier, Kering est également devenu partenaire stratégique de *WageIndicator Foundation* fin 2023 pour soutenir la publication de données publiques et gratuites sur les salaires décents, leur difficulté d'accès pouvant représenter un frein à leur adoption. Cette publication a été réalisée en 2025. Ce partenariat soutient les principes *living wage* publiés en 2024 par l'Organisation Internationale du Travail en contribuant à rendre les estimations de ce partenaire publiques et accessibles.

À travers ses audits sociaux (plus de 4 100 en 2025, couvrant 70 % des fournisseurs) et à travers ses procédures de sélection et d'évaluation des fournisseurs, Kering œuvre à la vérification et à l'amélioration des conditions de travail et au bon respect des [Principes de développement durable](#) et de son [Code d'éthique](#).

Par ailleurs, la cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance menée par le Groupe et portant notamment sur les activités des fournisseurs de premier rang du Groupe et des Maisons permet d'évaluer ces risques au sein de la catégorie des « conditions de travail décentes » des travailleurs et propose et suit la mise en place de plans d'actions spécifiques à cette catégorie (voir [Document d'enregistrement universel 2025](#), Chapitre 5, Plan de Vigilance, page 342)

Le Groupe pilote divers mécanismes de suivi et d'engagement auprès de ses fournisseurs, et notamment la réalisation d'analyses et d'évaluations salaire décent. Les analyses menées entre 2021 et 2024 auprès de fournisseurs de rang 1 constituent une première base structurante, appelée à être élargie progressivement. Entre 2023 et 2024, une évaluation approfondie a été lancée sur les prestataires de services (personnel non salarié) étant amenés à intervenir sur les sites du Groupe et de ses Maisons afin d'identifier les priorités d'actions les concernant, notamment en matière de salaire décent. Enfin, en 2025, Kering a mené une analyse salaire décent couvrant l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques. En parallèle, Kering a également mené une analyse salaire décent avec ses sous-traitants (voir [Document d'enregistrement universel 2025](#), Chapitre 4 - États de durabilité p. 270). À ce stade, le reporting reflète une phase de déploiement et de consolidation méthodologique, visant à fiabiliser les diagnostics par pays, par type de fournisseur et par rang. Ce travail s'inscrit dans une logique d'amélioration continue à moyen-long terme, portant sur la qualité des données, la compréhension des écarts (en particulier dans les pays exposés à des risques sociaux) et la pertinence des leviers d'action mobilisables, et l'accompagnement des fournisseurs sur les écarts identifiés.

Enfin, le pilotage des enjeux liés aux conditions de travail et au niveau de vie décent s'appuie sur des dispositifs de dialogue et de partage internes. Ainsi, 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, incluant les évaluations et audits fournisseurs, les conditions de travail et le salaire décent (voir [Document d'enregistrement universel 2025](#), Chapitre 4 - États de durabilité section 4.2.2).

Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...)?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- **Part de salariés formés à l'IA ;**
- **Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;**
- **Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;**
- **Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;**
- **Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;**
- **Tout autre indicateur pertinent.**

A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

Quelle est votre vision prospective sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

Réponse : L'usage de l'IA générative entre dans une phase de passage à l'échelle au sein du Groupe, après une étape d'exploration des opportunités.

Cette montée en charge s'appuie à la fois sur le déploiement d'outils transverses (tels que Microsoft Copilot ou Gemini Entreprise) et sur le développement de solutions d'IA (générative et analytique) directement intégrées aux processus métiers et aux systèmes de décision du Groupe. Ces solutions s'inscrivent dans des programmes structurants visant à adresser des enjeux clés de notre industrie, notamment la gestion des stocks et du réassort, l'optimisation des prévisions de vente, l'amélioration de la connaissance client et de l'expérience à travers les différents canaux. Elles contribuent à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, à la performance commerciale et à l'enrichissement de l'expérience client.

Dans ce contexte, le Groupe privilégie une approche visant à augmenter les capacités des collaborateurs, en leur permettant de mieux exploiter les données, d'éclairer leurs décisions et de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, plutôt que dans une logique de substitution des effectifs.

Le Groupe développe pour cela une série d'initiatives structurantes pour la gestion du capital humain :

- Formations en IA ;
- Mesure de l'usage de l'IA ;
- Gestion des carrières assistée par l'IA (Talent Match) ;
- Enquête annuelle d'engagement et IA ;
- Recrutements et impacts sur l'emploi.

Formations en IA

Le Groupe soutient activement le développement des compétences liées à l'intelligence artificielle à travers un ensemble d'initiatives de formation visant à renforcer la sensibilisation, les capacités pratiques et l'usage responsable de l'IA en accord avec la politique d'usage responsable de l'IA mise en place en 2025.

Ces formations couvrent des sujets clés tels que la compréhension de l'IA générative, les techniques de *prompting* pour optimiser l'utilisation des outils généralistes d'IA, ainsi que l'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles quotidiennes et les processus métiers.

L'apprentissage de l'IA est intégré à la Tech Academy du Groupe et soutenu par des formations dédiées, notamment à l'utilisation de Microsoft Copilot Chat. Par ailleurs, l'intelligence artificielle est intégrée dans des initiatives de formation plus larges telles que le Global Learning Day, événement annuel permettant aux collaborateurs d'explorer les offres de formation, de renforcer leurs compétences clés et de mieux comprendre les capacités nécessaires à leur développement futur.

À ce jour, **2 112 collaborateurs** ont été formés à des sujets liés à l'intelligence artificielle à travers les différents formats et initiatives (sessions d'acculturation, ateliers pratiques...) déployés entre 2025 et 2026 au niveau du Groupe et de Kering Corporate. Ce volume représente une part significative des collaborateurs *corporate*. Une part importante des effectifs du Groupe étant constituée de populations *retail*, le déploiement des formations et des usages de l'IA fait l'objet d'approches spécifiques adaptées à ces environnements.

Ces initiatives accompagnent à la fois l'adoption des outils et la transformation progressive des métiers liée à l'évolution des pratiques et des processus opérationnels.

Mesure de l'usage de l'IA

Le Groupe met à disposition de l'ensemble des collaborateurs Microsoft Copilot Chat comme outil d'IA généraliste et déploie une série d'autres outils en fonction des usages et des profils métiers.

43 % des collaborateurs ont utilisé Microsoft Copilot Chat au cours des 6 derniers mois, dont 4 % d'utilisateurs actifs quotidiens à ce stade, représentant le niveau actuel d'usage quotidien. Ce niveau d'usage reflète une montée en charge progressive, notamment au sein des fonctions *corporate*, plus exposées aux usages actuels de l'IA généraliste, tandis que des approches spécifiques sont en cours d'adaptation pour les populations *retail*, qui représentent une part importante des effectifs du Groupe. Au-delà de ces outils généralistes, le Groupe s'appuie de manière croissante sur l'IA pour réinventer ses processus métiers, notamment dans les domaines de la gestion des stocks, du pilotage du réassort, de l'optimisation des prévisions de vente, de l'amélioration de la connaissance client et de l'expérience à travers les différents canaux. Ces cas d'usage visent à renforcer la qualité des décisions opérationnelles, à améliorer la performance commerciale et à soutenir les équipes dans leurs activités quotidiennes, et font l'objet de mesures d'impact dédiées.

Le Groupe structure actuellement une approche plus fine de la mesure de l'usage des différentes solutions afin d'évaluer leur impact, notamment en termes de productivité et d'efficacité opérationnelle.

À ce stade, il n'existe pas de mesure consolidée de ces gains, ni de mécanisme formalisé de réinvestissement associé. Toutefois, le Groupe investit de manière proactive dans le développement des compétences et l'accompagnement au changement, notamment à travers les programmes de formation à l'IA cités précédemment.

Gestion des carrières assistée par l'IA (Talent Match)

L'IA contribue également à soutenir les collaborateurs dans la planification de leur développement de carrière et dans l'exploration des opportunités de mobilité interne.

En janvier 2026, Kering a lancé Talent Match, sa plateforme interne de carrière et de développement basée sur l'IA, déployée à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des collaborateurs *corporate* et *retail*. Talent Match vise à permettre aux collaborateurs de jouer un rôle actif dans la construction de leur parcours professionnel en réunissant, au sein d'une même plateforme, les opportunités de carrière, les

compétences, les ressources de formation et les possibilités de mobilité interne, avec un fort accent sur la transparence et la personnalisation grâce à l'IA.

Grâce à Talent Match, les collaborateurs peuvent mieux comprendre leurs compétences actuelles, explorer des trajectoires de carrière potentielles au sein du Groupe et identifier des actions concrètes de développement pour se préparer à de futurs rôles. La plateforme soutient l'évolution professionnelle en mettant en avant des opportunités internes pertinentes et en suggérant des étapes suivantes, tout en favorisant un apprentissage continu via des recommandations personnalisées pour renforcer les compétences.

L'intelligence artificielle joue un rôle central en mettant en relation les informations fournies par les collaborateurs, telles que les compétences, l'expérience et les aspirations professionnelles, avec les postes disponibles, les ressources de formation et les opportunités de développement.

Suite à son déploiement global en janvier 2026, Talent Match est aujourd'hui utilisé par 63 % de la population éligible, traduisant un fort engagement en matière de développement de carrière et de mobilité interne chez Kering. Parallèlement, le taux de complétude des profils atteint 75 %, basé sur des éléments clés tels que les compétences, l'expérience professionnelle, les objectifs de développement et les postes ciblés.

Ce niveau d'adoption et d'engagement montre que les collaborateurs sont réceptifs à l'utilisation d'outils utilisant l'IA pour accompagner leur développement professionnel et leur planification de carrière au sein du Groupe.

Dans l'ensemble, Talent Match illustre la contribution positive de l'IA à la gestion des talents en renforçant l'autonomie des collaborateurs, en améliorant la visibilité des opportunités internes et en soutenant des parcours de carrière plus personnalisés et éclairés, tout en consolidant l'engagement du Groupe en faveur de la mobilité interne et du développement à long terme.

Perception de l'IA

À ce stade, le Groupe ne dispose pas d'un indicateur quantitatif spécifique mesurant la perception de l'intelligence artificielle dans l'enquête annuelle d'engagement conduite auprès des collaborateurs. Toutefois, une analyse qualitative des commentaires collectés apporte des enseignements significatifs sur la perception et l'adoption de ces technologies au sein des équipes.

Dans l'ensemble, les retours mettent en évidence une perception globalement positive de l'IA et de son intégration progressive dans les pratiques professionnelles. De nombreux collaborateurs perçoivent l'IA comme un levier d'amélioration de la productivité, de l'efficacité et de l'innovation, et expriment le souhait de la voir davantage intégrée dans les flux de travail quotidiens, notamment pour automatiser les tâches répétitives et améliorer des outils couramment utilisés tels qu'Excel et PowerPoint.

Les commentaires reflètent également un fort intérêt pour la formation et le développement des compétences. Les collaborateurs soulignent fréquemment la valeur des programmes de formation dédiés à l'IA, notamment l'IA générative, et expliquent en quoi ces initiatives facilitent la compréhension des outils et leur application concrète dans les activités quotidiennes. Ces retours sont en cohérence avec les efforts du Groupe pour structurer et étendre l'offre de formation à l'IA à travers les métiers et les parcours de carrière.

Les collaborateurs mettent également en avant le potentiel de l'IA pour accélérer la prise de décision, renforcer la collaboration entre équipes et favoriser une dynamique d'innovation « *bottom-up* », en permettant à chacun de concevoir et d'adapter des workflows basés sur l'IA en fonction de ses besoins spécifiques.

Plus largement, l'analyse qualitative montre qu'une large majorité des collaborateurs perçoit favorablement l'IA et accueille positivement son développement au sein du Groupe, tout en soulignant l'importance d'un déploiement progressif, structuré et bien accompagné, fondé sur la formation, des lignes directrices claires et un usage responsable.

Enfin, la stratégie autour de l'IA a été présentée aux représentants du personnel, ainsi que le cadre de gouvernance mis en place au sein du groupe. Cet effort de transparence du Groupe a été apprécié et l'une des attentes principales est de continuer à développer les efforts de formation. L'instance de

gouvernance autour de l'IA mise en place par le Groupe est par ailleurs responsable d'identifier les initiatives susceptibles d'avoir un impact sur l'emploi pour qu'elles soient présentées devant les représentants du personnel.

Recrutements et impact sur l'emploi

Comme partagé lors du Capital Markets Day du 16 avril, le Groupe souhaite développer un axe stratégique autour de la technologie, avec notamment le développement de l'usage de l'IA agentique. Les besoins de développement de compétences et de recrutements sont donc en cours d'évaluation.

À ce stade, aucune part des effectifs n'est identifiée comme étant négativement affectée de manière mesurable. Toutefois, le Groupe considère que l'intelligence artificielle est susceptible de transformer progressivement certains métiers et modes d'organisation, en particulier via son intégration croissante dans les processus métiers du Groupe, ce qui peut conduire à une évolution du contenu des rôles et des compétences attendues.

Ces évolutions restent à ce jour difficilement quantifiables et font l'objet d'un suivi attentif dans le cadre des instances de gouvernance dédiées.

Le Groupe privilégie une logique d'augmentation des collaborateurs par l'IA plutôt que de substitution, tout en veillant à anticiper les impacts potentiels et à accompagner les évolutions de compétences nécessaires.

Vision à long terme des impacts sociaux de l'IA

Dans un contexte d'évolution technologique rapide, le Groupe adopte une approche progressive et pragmatique concernant les impacts sociaux de l'IA, en s'appuyant sur une observation continue des usages et de leurs effets.

À court et moyen termes, le Groupe anticipe principalement une transformation des activités et des métiers, caractérisée par une évolution du rôle des collaborateurs vers davantage de pilotage, de prise de décision et d'orchestration des technologies d'IA. Cette transformation est directement liée à l'intégration croissante de l'IA dans les processus métiers, qui modifie la manière dont les collaborateurs contribuent à la performance et à la création de valeur.

Cette évolution s'accompagne de plusieurs priorités :

- le développement des compétences techniques et des usages de l'IA, en lien avec les besoins métier ;
- le renforcement des capacités d'analyse et d'esprit critique, afin d'assurer la qualité, la fiabilité et la cohérence des résultats produits avec l'appui de l'IA ;
- l'accompagnement des parcours professionnels, notamment pour permettre aux collaborateurs de s'adapter à l'évolution de leur rôle et des compétences attendues.

Le Groupe identifie également comme enjeu spécifique l'adaptation des modalités d'intégration et de développement des profils juniors, dans un contexte où certaines tâches d'apprentissage traditionnelles peuvent être automatisées. Des réflexions sont ainsi en cours pour faire évoluer les approches de formation et de transmission des compétences.

À ce stade, le Groupe privilégie une logique d'augmentation des collaborateurs par l'IA, plutôt que de substitution, avec une attention particulière portée à l'identification et à l'anticipation des impacts potentiels sur l'emploi dans le cadre des instances de gouvernance dédiées. À plus long terme, le Groupe continuera d'adapter son approche en fonction de l'évolution des technologies et de leurs usages, en veillant à concilier performance opérationnelle, développement des compétences et déploiement responsable de l'intelligence artificielle.

Ces évolutions traduisent une transformation progressive du capital humain visant à aligner les compétences avec une utilisation renforcée de la donnée et de l'IA.

Question 4. Thème personnalisé

Plusieurs enquêtes judiciaires menées en Italie ont mis en cause des ateliers de sous-traitance impliqués dans la fabrication de produits pour certaines Maisons du groupe Kering, notamment Gucci, Alexander McQueen et Yves Saint Laurent. Selon les déclarations du substitut du procureur de Milan, Paolo Storari, des sacs, portefeuilles et vêtements de ces marques ont été découverts lors de perquisitions dans des ateliers italiens employant une main-d'œuvre chinoise dans des conditions qualifiées de graves et exploitantes, incluant travail dissimulé, salaires très inférieurs aux standards légaux et conditions de travail dégradées. Ces événements ont mis en évidence des défaillances dans les contrôles concernant la sous-traitance italienne, malgré l'existence des politiques de vigilance du groupe Kering. Au regard de ces éléments, et dans une démarche de dialogue constructif visant à renforcer la prévention des risques de travail forcé, nous souhaitons approfondir la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs de vigilance du groupe Kering, en particulier concernant la sous-traitance indirecte.

Réponse : Les demandes d'informations officielles réalisées par le Procureur de Milan auprès de certaines Maisons du Groupe, ont été faites afin de permettre aux autorités de faciliter l'évaluation générale du respect des droits humains tout au long de la chaîne d'approvisionnement italienne. Ni le Groupe, ni aucune Maison n'ont fait l'objet d'une enquête, ni d'autres procédures judiciaires. Le Groupe a fait preuve d'une coopération totale avec les autorités. À ce jour, aucune défaillance du Groupe dans les contrôles concernant la sous-traitance italienne n'a été mise en lumière et Kering est dédié à l'amélioration constante de ses contrôles envers ses fournisseurs.

a) Dans un contexte où 64 % des approvisionnements du groupe proviennent de sous-traitants de rang 2 (Tier 2) sans relation commerciale directe avec Kering, comment le groupe encadre-t-il concrètement le recours à la sous-traitance en cascade et assure-t-il une visibilité effective sur les ateliers de transformation et de confection au-delà du premier rang, y compris via des mécanismes opérationnels et vérifiables allant au-delà des audits de surface ?

Réponse : Le groupe Kering encadre strictement le recours à la sous-traitance en cascade au moyen d'un dispositif normatif, contractuel et opérationnel intégré, applicable à sa chaîne d'approvisionnement, y compris en l'absence de relation commerciale directe.

Kering exige en effet de ses fournisseurs et partenaires commerciaux le respect d'engagements formalisés en matière de droits humains et de conditions de travail, tels qu'inscrits dans sa [Politique en matière de droits humains](#), son [Code d'éthique](#), ainsi que dans sa Charte Fournisseurs. Une refonte du Code d'éthique et de la Charte Fournisseurs est actuellement en cours et sera finalisée en 2026. Les exigences de la Charte Fournisseurs s'imposent contractuellement aux fournisseurs directs et Kering requiert que ces derniers les cascudent à leurs propres sous-traitants. Tout fournisseur doit expressément obtenir l'autorisation de Kering afin de pouvoir sous-traiter et une fois cette autorisation obtenue, les contrôles menés par le Groupe, les Maisons et le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement s'appliquent également à ces sous-traitants.

En matière de mécanismes de contrôle, le dispositif Hercules couvre systématiquement l'entrée en relation avec les nouveaux fournisseurs du Groupe et leurs sous-traitants, ainsi que la surveillance de leur performance tout au long de la relation contractuelle. Il permet donc d'assurer une visibilité effective par exemple sur les ateliers de transformation et de confection, y compris au-delà du premier rang, à travers des contrôles documentaires, des vérifications ciblées, des audits sociaux et de sécurité approfondis, et le suivi de plans de remédiation.

- La méthodologie relative à ces audits est complète et elle comporte 97 points de vérification, ainsi que des audits de suivi se concentrant sur les anomalies identifiées. En 2025, 4 124 audits ont été réalisés sur les fournisseurs du Groupe et 109 fournisseurs ont vu leur relation commerciale arrêtée à la suite de résultats d'audits non conformes cette même année.
- Le département d'Audit de la chaîne d'approvisionnement compte 31 personnes, dont 17 auditeurs spécialisés dans la réalisation d'audits chez les fournisseurs et le suivi des anomalies, et est également assisté par des prestataires externes.
- À noter que 43 % des audits ont été conduits par cette équipe d'auditeurs internes de Kering et que 57 % l'ont été par des auditeurs externes. Le protocole d'audit du Groupe s'applique de manière homogène pour tous les audits conduits.

- 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.

Régulièrement actualisé, le système Hercules fait notamment depuis l'année dernière l'objet d'une amélioration 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.

b) Comment Kering garantit-elle qu'il n'existe pas de décalage entre son plan de vigilance et la réalité opérationnelle sur le terrain, et quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs, axés sur la prévention des violations graves des droits humains et l'amélioration effective des conditions de travail, le groupe peut-il communiquer pour en démontrer l'efficacité ?

Réponse : Kering met à jour son plan de vigilance annuellement, en actualisant régulièrement sa cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance. À ce titre, le Groupe identifie des scénarios de risques potentiels, évalue le risque brut et calcule le risque net par le biais d'une évaluation et d'une notation des contrôles pertinents mis en place. Cet exercice porte sur les activités du Groupe mais également sur les activités des fournisseurs de premier rang et, s'agissant des fournisseurs de production, de certains sous-fournisseurs notamment en matière de travail forcé et conditions de travail, et enfin sur l'approvisionnement en matières premières. Le dernier exercice a impliqué la participation de plus de 150 collaborateurs appartenant à diverses équipes notamment très opérationnelles telles que les Opérations, Achats, Sûreté, Audit de la chaîne d'approvisionnement, et ce afin d'appréhender au mieux les risques pertinents et les mesures de contrôle déjà en place. Son périmètre et la diversité des entretiens menés a permis d'évaluer la réalité opérationnelle des risques. En outre, cette cartographie globale est actualisée par les cartographies des risques spécifiques réalisées lors de l'intégration de toute nouvelle entité, ainsi que par les revues de conformité réalisées par le département Conformité du Groupe. Afin de renforcer la bonne mise en œuvre des mesures de contrôle visées dans son Plan de Vigilance, Kering a mis en place des indicateurs de suivi et de performance dédiés (voir en ce sens le [Document d'enregistrement universel 2025](#), p. 360).

Comme précédemment évoqué, la nouvelle version de la Charte Fournisseurs et Partenaires Commerciaux détaillera les engagements requis par Kering de la part de ses fournisseurs notamment en matière de conformité, éthique, droits humains, santé et sécurité, ainsi que s'agissant de l'environnement. Elle sera traduite en 21 langues et les fournisseurs seront tenus de répercuter ses exigences sur leurs propres fournisseurs, ce qui permet une concrétisation des engagements du Groupe sur le terrain.

S'agissant des indicateurs axés sur la prévention des violations graves en matière de droits humains et sur l'amélioration effective des conditions de travail, 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. Le Groupe a aussi mis en place des indicateurs de suivi des audits sociaux quantitatifs :

- Répartition par sévérité des anomalies au total et constatées chez les fournisseurs critiques ; et
- Répartition par thème des anomalies au total et constatées chez les fournisseurs critiques, elles sont majoritairement liées à la santé et sécurité.

En outre, le Groupe dispense chaque année une formation *Ethics and Compliance*, que tous les employés du Groupe doivent obligatoirement suivre et qui traite de cas pratiques concrets notamment en matière de respect des droits humains et des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. En 2025, elle a été suivie par 97,35 % des employés éligibles. Enfin, des sessions de formation et sensibilisation portant spécifiquement sur le devoir de vigilance et les droits humains sont fréquemment réalisées par le département Conformité auprès de certaines équipes et comités.

Le Groupe a également déployé une nouvelle Ligne d'alerte, disponible sur le site de Kering, permettant à tous les salariés du Groupe et de ses fournisseurs de reporter tout signalement, notamment des

violations du Code d'éthique, de la Charte Fournisseurs et de la Politique en matière de droits humains du Groupe. Il n'y a eu aucun incident avéré en matière de droits humains porté à la connaissance du Groupe par le biais de la Ligne d'alerte en 2025.

c) Des dispositifs concrets de réclamation, de protection et de réparation ont-ils été mis en place pour les travailleurs affectés, y compris lorsqu'ils sont employés par des sous-traitants indirects ? Comment allez-vous renforcer la coopération au niveau local afin de prévenir la récurrence de telles situations ?

Réponse : Conformément à ses obligations légales, Kering a déployé une nouvelle plateforme de recueil et de traitement des signalements 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 de réclamation et de protection 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 contractants ou sous-traitants et leurs employés, les actionnaires, associés et détenteurs de titres conférant des droits sur le capital social ou des droits de vote, les membres des communautés locales en relation avec les opérations du Groupe, ainsi que ses clients.

Le Groupe 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.

Enfin, Kering a déployé plusieurs actions visant à rappeler à ses collaborateurs, ainsi qu'aux employés de ses fournisseurs directs, l'existence de cette Ligne d'alerte 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. Par ailleurs, la nouvelle version de la Charte Fournisseurs encourage les fournisseurs à communiquer sur la Ligne d'alerte Kering auprès de leurs employés.
