

## CHAPITRE 3

### Gouvernement d'entreprise

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

# 1 - GOUVERNANCE DE KERING

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

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

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

## 1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

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

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

## 1.2 Unicité des fonctions de direction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.5 Rôle et missions de l'Administrateur référent

### 1.5.1 Présentation de l'Administrateur référent

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

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

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 mars 2022, Mme Sophie L'Hélias a fait part de sa démission de son mandat d'administratrice au sein du Conseil de Kering, en raison de ses nouvelles fonctions de Présidente de conseil d'administration d'une société extérieure au Groupe.

À la suite de la nomination de Mme Véronique Weill lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, le Conseil d'administration lui a confié le poste d'Administrateur référent. Elle apporte au Conseil d'administration de Kering sa solide expérience notamment en matière de gouvernance d'entreprise.

### 1.5.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur référent

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

L'Administrateur référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour du Conseil ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier avec les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration.

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

À noter que les missions de l'Administrateur référent sont prévues et décrites dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

## Relations de l'Administrateur référent avec les actionnaires

L'Administrateur référent :

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

## Moyens

L'Administrateur référent :

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

## Compte rendu

L'Administrateur référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Lors de chaque fin de mandat de l'Administrateur référent, le Conseil procède à une étude des moyens mis à la disposition de l'Administrateur référent dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

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

## Travaux en 2022

Mme Sophie L'Hélias, Administratrice référente jusqu'au 4 mars 2022, s'est entretenue de manière régulière avec les Administrateurs et la Direction Générale.

Le 28 avril 2022, Mme Véronique Weill a succédé à Mme Sophie L'Hélias, en qualité d'Administratrice référente.

Depuis sa nomination, Véronique Weill a consacré son activité principalement à rencontrer l'ensemble des Administrateurs, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et des membres du Comité exécutif. Elle a également rencontré les équipes de la Société : juridique, ressources humaines, relations investisseurs, finance, développement durable ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Au cours de l'exercice 2022, elle a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontres dans le cadre du *roadshow* ESG organisé en novembre 2022 auprès des investisseurs significatifs de la Société représentant environ 38,6 % du flottant (et 21,8 % du capital total), qui a permis un dialogue constructif sur les thèmes stratégiques de gouvernance et de développement durable (ESG) (le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société) ;
- rendu compte aux Administrateurs des échanges avec les investisseurs ;
- organisé et présidé une réunion avec les membres du Conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le 8 décembre 2022 ;
- été associée au processus d'évaluation du Conseil ;
- participé à l'ensemble des réunions des Comités spécialisés.

## 1.6 Rôle et missions du Référent climat

Dans le cadre des engagements pris par le Groupe en matière d'action climatique, le Conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 16 février 2022 de créer le rôle de Référent climat.

En coordination avec la Présidente du Comité de développement durable et l'Administratrice référente, les principales missions du Référent climat consistent à :

- s'assurer que le Conseil dans son ensemble et chacun des Administrateurs ont une bonne appréhension et compréhension des enjeux et impacts du changement climatique, en général et particulièrement pour Kering et le secteur du luxe ;

- proposer toute action jugée pertinente pour renforcer l'expertise du Conseil dans son ensemble sur le sujet (formation, intervention d'experts, etc.) ;
- informer régulièrement le Conseil sur les dernières avancées en matière de connaissances scientifiques sur le réchauffement climatique (travaux du GIEC en particulier) et sur les évolutions en matière d'obligations de déclarations pour les entreprises sur le sujet (actualités réglementaires et veille prospective) ;
- évaluer et positionner les risques et les opportunités que soulève le changement climatique au sein de la structure de gouvernance afin de garantir une prise en compte stratégique du sujet, dans une approche de long terme ;

- s'assurer que l'ambition du Groupe en matière de climat est en ligne avec l'Accord de Paris et alignée avec les meilleurs standards et pratiques au niveau international (SBT, trajectoire Net Zero, TCFD, Taxonomie, attente des actionnaires, des investisseurs et des autres parties prenantes, etc.) et à même de renforcer le leadership du Groupe en la matière ;
- participer aux discussions d'orientation stratégique en matière de trajectoire climat et de financement de la transition (résilience et adaptation du modèle d'affaires du Groupe aux enjeux du changement climatique) ;
- s'assurer que la dimension climat est intégrée dans l'ensemble des décisions clés de l'entreprise (innovation, choix technologiques, investissements, etc.) ;
- rendre compte au Conseil au moins deux fois par an, en coordination avec le Comité de développement durable du Conseil dont il est membre, du déploiement de la stratégie climat dans le Groupe, des plans d'action mis en place et des résultats obtenus en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Lors de sa réunion du 28 avril 2022, le Conseil d'administration a désigné M. Jean-Pierre Denis pour assurer ce rôle en raison notamment de son expertise en matière de gestion du risque, incluant les risques extra-financiers et le lien entre les performances financières et extra-financières, et de développement durable, en particulier en matière d'énergies renouvelables et de traitement des déchets : M. Jean-Pierre Denis a été Président de Dalkia (énergies

renouvelables) de 1999 à 2003, membre du Directoire de Veolia Environnement de 2000 à 2003 et est administrateur de Paprec Holding (recyclage traitement des déchets). Membre du Comité d'audit de Kering depuis 2008 et du Comité de développement durable depuis 2020, l'expérience et l'expertise globale de M. Jean-Pierre Denis permettent de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe et de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement.

Depuis sa désignation, M. Jean-Pierre Denis s'est entretenu de manière régulière avec la Direction Générale, l'Administratrice référente, la Présidente du Comité de développement durable et la Directrice du développement durable du Groupe, afin de proposer une feuille de route, des objectifs pluriannuels et un plan d'action à mettre en œuvre en matière d'action climatique. Il a participé à de nombreuses conférences internes et externes au Groupe.

Dans ce cadre, il est prévu au cours de l'exercice 2023 de dédier une séance du Conseil à une formation des Administrateurs aux sujets climatiques et aux enjeux pour le Groupe. Par ailleurs, la réunion annuelle consacrée à la stratégie du Groupe comprendra dans son ordre du jour en 2023 la fixation de la stratégie RSE pluriannuelle du Groupe, et particulièrement s'agissant du climat, avec la fixation d'objectifs définis pour différents horizons de temps.

## 1.7 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et à tout moment avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Le Conseil a à sa disposition les moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent et notamment celles relatives aux orientations stratégiques du Groupe, à leur mise en œuvre et à leur suivi. Les Administrateurs disposent en amont de tous les éléments nécessaires à une prise de décision libre et éclairée, et participent, en lien avec la Direction Générale, à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions.

Le Conseil a également la possibilité d'engager tous conseils ou consultants afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Le Conseil a en outre la possibilité de rencontrer les dirigeants du Groupe lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de ses Comités.

Chaque Administrateur a également la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe en dehors de ces réunions pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Par sa composition et son positionnement, le Conseil d'administration est assuré d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de la procédure régulière d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales telle que décrite à la section 2.2.1 du présent chapitre, les Administrateurs peuvent être amenés à échanger avec la direction Juridique ainsi que, le cas échéant, la direction Financière.

## 2 – COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX














### 2.1 Composition du Conseil d'administration au 2 mars 2023

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts de la Société afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Assemblées générales du 6 mai 2014 et du 16 juin 2020, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de l'avis favorable émis par le Comité social et économique de la Société, ont décidé de modifier le même article 10 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Au 2 mars 2023, le Conseil d'administration comptait treize Administrateurs, dont six indépendants (55 %, hors administrateurs représentant les salariés) au regard des critères du Code AFEF-MEDEF et des critères retenus par le Conseil, comme décrits à la section 2.2.5 du présent chapitre, et deux Administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité social et économique de Kering pour le premier et par le Comité d'entreprise européen pour le second.

			Âge	Femme / Homme	Nationalité	Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au Conseil	Participation à un Comité			
									Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable
PDG	François-Henri Pinault		60	H	Française	1993 <sup>(2)</sup>	2025	29				●
Administrateurs indépendants <sup>(1)</sup>	Véronique Weill <i>Administratrice Référente</i>		63	F	Française	2022	2026	1	●	P	●	●
	Yonca Dervisoglu		53	F	Turque et britannique	2022	2026	1			●	●
	Daniela Riccardi		62	F	Italienne	2014	2026	8	●			●
	Tidjane Thiam		60	H	Franco-ivoirienne	2020	2024	2	P	●		
	Emma Watson		32	F	Britannique	2020	2024	2				P
	Serge Weinberg		72	H	Française	2022	2026	1	●	●	P	
Administrateurs	Jean-Pierre Denis <i>Référent Climat</i>		62	H	Française	2008	2024	14	●	●		●
	Jean-François Palus <i>Directeur général délégué</i>		61	H	Française	2009	2025	13				●
	Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer		44	F	Française	2018	2025	4	●	●	●	
	Baudouin Prot		71	H	Française	1998 <sup>(3)</sup>	2025	24			●	
Administrateurs représentant les salariés	Concetta Battaglia		54	F	Italienne et britannique	2020	2024	2			●	●
	Vincent Schaal		54	H	Française	2022	2026	1		●		

**57**  
ans  
âge moyen des administrateurs

**55%**  
d'administrateurs indépendants <sup>(4)</sup>

**7,5**  
ans  
d'ancienneté moyenne

- Membre du Comité P Président du Comité

(1) Au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration.

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

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

(4) Pour le calcul du taux d'indépendance, il n'est pas tenu compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de mettre fin à la fonction de censeur à compter de cette date, en reconnaissant que la présence des CEO des Maisons du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permet d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.

Le Conseil a créé quatre Comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Comité de développement durable. Une description de chacun de ces Comités figure en section 2.3.3 du présent chapitre.

### Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2022 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2022, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus et Mme Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de Financière Pinault, exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales du Groupe.





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



Nombre d'actions détenues : 36 201

Né le 28 mai 1962 (60 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

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

François-Henri Pinault rejoint le groupe Pinault en 1987. Il exerce différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe avant de devenir membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute en 1993.

De 1997 à 2000, il occupe le poste de Président-Directeur général de la Fnac.

En 2000, François-Henri Pinault devient Directeur général adjoint de PPR (qui deviendra Kering) puis, en 2003, Président du groupe Artémis, l'actionnaire de contrôle de Kering.

Après avoir exercé plusieurs fonctions clés au sein de PPR (Président du Directoire, Vice-Président du Conseil de surveillance, membre du Conseil de surveillance et membre du Directoire), François-Henri Pinault est nommé Président-Directeur général de Kering en 2005. Il transforme progressivement Kering en un Groupe mondial de Luxe, pionnier sur le développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. Il préside également la Fondation Kering, créée en 2009 afin de lutter contre les violences faites aux femmes.

De nationalité française, François-Henri Pinault est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

François-Henri Pinault est également membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité auquel il appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2022 directement et indirectement 42,01 % du capital de Kering.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<b>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</b>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	Juin 2000
Président	Artémis (SAS)	France	Juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	Juillet 1993
Président du Conseil d'administration	Pinault Collection SAS	France	Mai 2016
Président	Sonova Management (SAS)	France	Juillet 2015
Représentant de Sonova Management, gérant	Sonova SCS	France	Septembre 2015
Président	Artémis 28 (SAS)	France	Janvier 2018
Représentant d'Artémis 80, administrateur	DEEZER (ex I2PO) (SAS)	France	Juin 2021
Président	RRW France (SAS)	France	Mai 2018
<b>dans le groupe Kering :</b>			
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	Mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Administrateur	Yves Saint Laurent SAS	France	Juin 2013
Président du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Manager	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Sapardis SE	France	2018
Vice-Président du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Avril 2017
Administrateur	Soft Computing <sup>(1)</sup>	France	Septembre 2017
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	Décembre 2017
Directeur général délégué	Artémis SA	France	Janvier 2018
Président-Directeur Général	Artémis SA	France	Juillet 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Jean-François Palus**  
**Administrateur et Directeur**  
**général délégué**



Nombre d'actions détenues : 70 129

Né le 28 octobre 1961 (61 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2009

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

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

Jean-François Palus débute sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen en tant qu'Auditeur et Conseiller financier.

Il rejoint le groupe Pinault (qui deviendra PPR puis Kering) en 1991, occupant successivement plusieurs fonctions de direction au sein de différentes filiales du Groupe. En 2001, il rejoint Artémis en tant que Directeur et Administrateur.

Après avoir pris la responsabilité des fusions et acquisitions de Kering, Jean-François Palus devient Directeur financier du Groupe en 2005 puis, en 2008, Directeur général délégué. À ce titre, il contribue à l'élaboration de la stratégie du Groupe, pilote sa mise en œuvre et veille à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

Jean-François Palus a également dirigé les activités *Sport & Lifestyle* jusqu'à la distribution en nature sous la forme d'actions PUMA SE en mai 2018. Il est membre du Conseil de surveillance de PUMA SE, ayant exercé les fonctions de Président du Conseil de surveillance jusqu'en mai 2022.

De nationalité française, Jean-François Palus est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis 2009. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Jean-François Palus est également membre du Comité de développement durable.

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

## Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<b>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</b>			
Directeur général délégué	Artémis (SAS)	France	Décembre 2017
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault	France	Janvier 2018
Directeur général délégué	Artémis 28	France	Janvier 2018
Administrateur	Sonova Management	France	Juillet 2016
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Février 2018
<b>dans le groupe Kering :</b>			
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	Juin 2011
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	Juin 2014
Administrateur	Gucci America Inc.	États-Unis	Mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	Mai 2014
Administrateur	Kering South East Asia Pte Ltd	Singapour	Octobre 2014
Administrateur	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Président	Boucheron SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020
Administrateur	Kering Canada Services Inc	Canada	Décembre 2021
Président	Kering Beauté SAS	France	Décembre 2021
<b>en dehors du groupe Kering :</b>			
Membre du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Décembre 2012
Administrateur	Bureau Veritas <sup>(1)</sup>	France	Juin 2022

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Mai 2022
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	Mai 2022
Administrateur	Vestiaire Collective SA	France	Janvier 2022
Administrateur	Kering Tokyo Investment Ltd	Japon	Décembre 2021
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	Décembre 2021
Président	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité exécutif	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Tomas Maier Holding LLC	États-Unis	Mars 2020
Administrateur	Altuzarra LLC	États-Unis	Novembre 2020
Administrateur	Tomas Maier Distribution LLC	États-Unis	Décembre 2019
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	Mai 2019
Président	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	Février 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Administrateur	Tomas Maier LLC	États-Unis	Février 2019
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Véronique Weill**  
**Administratrice référente indépendante**  
**Présidente du Comité des rémunérations**



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 16 septembre 1959 (63 ans)

Nationalité française

CNP Assurances

4 place Raoul Dautry

75716 Paris cedex 15

France

Première nomination en 2022

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

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

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Paris et titulaire d'une Licence de Lettres de la Sorbonne, Véronique Weill a démarré sa carrière chez Arthur Andersen Audit à Paris.

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

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

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

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

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

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

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

Véronique Weill est Présidente du Comité des rémunérations et membre des Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa nomination, elle a participé à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration et des quatre Comités dont elle est membre : sept réunions du Conseil, trois réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance, une réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

**Compétences des Administrateurs**

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

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente du Conseil d'Administration	CNP Assurances <sup>(1)</sup>	France	2020
Administratrice	CNP Seguros Holding Brasil	Brésil	2020
Administratrice	Holding XS1	Brésil	2020
Membre du Conseil de surveillance, coprésidente du comité de campagne	Fondation Gustave Roussy	France	2011
Membre du Conseil de surveillance	Rothschild & Co <sup>(1)</sup>	France	2020
Administratrice et Membre du Comité d'audit et des risques, du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et du Comité des rémunérations	Valeo <sup>(1)</sup>	France	2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Chief Customer Officer	Groupe Axa <sup>(1)</sup>	France	2017
Directrice générale	Axa Global Asset Management	France	2017
Membre du Conseil scientifique	Fonds Axa pour la recherche	France	2017
Présidente du Conseil d'administration	Axa Assicurazioni S.p.a.	Italie	2017
Présidente du Conseil d'administration	Axa Aurora Vida, SA de Seguros y Reaseguro	Espagne	2017
	Axa Pensiones SA, Axa Seguros Generales SA de Seguros y Reaseguros		
	Axa Vida SA de Seguros y Reaseguros		
Présidente du Conseil d'administration	Axa Global Direct SA	France	2017
Présidente du Conseil d'administration	Axa Banque Europe	Belgique	2017
Administratrice	Axa Assistance SA	Italie	2017
	Axa MPS Assicurazioni Danni S.p.a.		
	Axa MPS Assicurazioni Vita S.p.a.		
Administratrice	Translate Plus – Publicis Groupe	Royaume-Uni	2020
Administratrice	BBH Holding Ltd	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Prodigious UK	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Fondation George Besse	France	2020
Administratrice	Musée du Louvre	France	2020
Membre du Comité consultatif	Salesforce	Royaume-Uni	2022

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Tidjane Thiam**  
**Administrateur indépendant**  
**Président du Comité d'audit**



Nombre d'actions détenues : 95

Né le 29 juillet 1962 (60 ans)

Nationalités française et ivoirienne

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2020

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

Tidjane Thiam est le Président exécutif de *Freedom Acquisition Corporation I*, société qu'il a créée en 2021.

De 2015 à 2020, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général de Crédit Suisse.

Tout au long de sa carrière, en dirigeant des entreprises du secteur privé et du secteur public, Tidjane Thiam a développé de grands projets qui ont contribué de manière positive à l'économie et à la société.

Au sein de Crédit Suisse, il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam *Banker of the Year* en 2018. En 2019, il a permis à Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010.

Lorsqu'il était à la tête de Prudential de 2009 à 2015, la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé et a dépassé les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques.

Auparavant, il a occupé diverses positions managériales chez Aviva de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe.

Entre 1994 et 1999, Tidjane Thiam avait rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNETD (Bureau national d'études techniques et de développement) et de représentant du pays auprès du FMI et de la Banque mondiale. Il dirigea parmi les plus grands projets de privatisation et d'infrastructure des pays émergents.

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (*Young Global leaders of Tomorrow*) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du *Dream Cabinet* du Forum.

Précédemment, Tidjane Thiam a travaillé dix ans au sein du cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a occupé le poste d'Associé.

Tidjane Thiam est membre du think tank *Group of Thirty* (G30) depuis 2014.

Tidjane Thiam est depuis novembre 2020 le Président du Conseil d'administration de Rwanda Finance, en charge de la promotion du Rwanda comme centre financier international.

Tidjane Thiam est depuis 2019 membre du *Global Board of Advisors* du *Council on Foreign Relations* (CFR).

Tidjane Thiam est Chevalier de la Légion d'honneur.

En 2019, il est devenu membre du Comité international olympique (CIO), et depuis 2020 est membre de la Commission Finances du CIO.

Tidjane Thiam est membre du *Council on State Fragility* présidé par David Cameron, ancien Premier Ministre du Royaume-Uni.

De 2014 à 2019, il a siégé au Conseil d'administration de la 21<sup>st</sup> Century Fox.

Il a été distingué au sein de la liste *Time 100* en 2010.

Il est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Tidjane Thiam est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Tidjane Thiam est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit et deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

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

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre/« Guardian »	Council for Inclusive Capitalism	États-Unis	2022
Directeur général et Président du Directoire	Crédit Suisse <sup>(1)</sup>	Suisse	Février 2020
Membre du Conseil d'administration	21 <sup>st</sup> Century Fox	États-Unis	2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



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



Nombre d'actions détenues : 100

Né le 10 février 1951 (72 ans)

Nationalité française

1, rue Euler

75008 Paris

France

Première nomination en 2022

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

De nationalité française, Serge Weinberg est Président du Conseil d'administration de Sanofi depuis 2010 et Président de la société de gestion Weinberg Capital Partners depuis 2005.

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

Serge Weinberg est Commandeur de la Légion d'honneur.

Serge Weinberg est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'ENA (École Nationale d'Administration).

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

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

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa nomination, il a participé à cinq des six réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : trois réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance, étant précisé que le Comité des rémunérations ne s'est pas réuni depuis sa nomination (soit un taux d'assiduité de 90 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Weinberg Capital Partners	France	Mars 2005
Président	Maremma SAS	France	Janvier 2015
Président du conseil d'administration	Sanofi <sup>(1)</sup>	France	Mai 2010
Administrateur	Piasa SA	France	Mai 2008
Gérant	Alret	France	Mars 2008
Président	Sagra SAS	France	Novembre 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président	Gueteria	France	Novembre 2022
Représentant de WCP	ADIT	France	Octobre 2019
Président du conseil de surveillance	Financière Climater	France	Janvier 2018
Président	Financière Piasa	France	Juin 2018
Président du comité de surveillance	Financière TESS	France	Octobre 2019
Administrateur	Madrigall	France	Juin 2019
Président	Piasa Holding	France	Juin 2018



**Emma Watson**  
**Administratrice indépendante**  
**Présidente du Comité de développement durable**



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 15 avril 1990 (32 ans)

Nationalité britannique

55 Loudoun Road – London NW8 0DL  
Royaume-Uni

Première nomination en 2020

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

Emma Watson est une actrice et activiste britannique. Elle est d'abord connue pour avoir joué le personnage d'Hermione Granger dans la série des adaptations cinématographiques de *Harry Potter*, qui ont connu un succès planétaire. Vingt ans plus tard, elle est l'une des actrices les plus populaires et l'une des militantes les plus célèbres au monde.

Entre 2011 et 2014, Emma Watson joue dans des films tels que *My Week With Marilyn*, *Le monde de Charlie*, *The Bling Ring*, *Noé*, ou encore *La Belle et la Bête* de Disney.

Elle a récemment été à l'affiche de l'adaptation de *Little Women* par Greta Gerwig.

En mai 2014, elle est diplômée de littérature anglaise à la *Brown University*.

Toujours en 2014, elle est nommée ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, et lance l'initiative *HeForShe*, qui vise à impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des sexes. Son travail dans le cadre de cette campagne lui a valu d'être classée parmi les 100 personnes les plus influentes du monde en 2015 dans le *TIME 100* du magazine Time.

En 2016, elle crée *Our Shared Shelf*, un club de lecture féministe.

Emma Watson fait partie du comité de pilotage de *TIME'S UP*, mouvement qu'elle a introduit au Royaume-Uni en 2018 à l'occasion des BAFTA, constituant ainsi un réseau de centaines de femmes de l'industrie du cinéma.

Son travail avec *TIME'S UP* a mené à la création du *UK Justice and Equality Fund*, qui vise à mettre fin au harcèlement et aux violences dont les femmes sont l'objet, et à l'impunité dont jouissent de nombreux agresseurs. Lancé par Emma Watson par un don de 1 million de livres sterling, le fonds est intégré au sein de Rosa, fondation britannique à but non lucratif visant à soutenir des initiatives à l'intention des femmes, jeunes femmes et jeunes filles au Royaume-Uni.

Emma Watson a également participé à l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques contre le harcèlement et les violences au sein de l'industrie du cinéma et de la télévision avec le *British Film Institute* (BFI), *British Academy of Film and TV Arts* (BAFTA) et l'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS), ainsi que d'autres entités juridiques.

En 2019, le Président français Emmanuel Macron l'invite à siéger au *Gender Equality Council* du G7. Emma Watson est pionnière dans l'action en faveur de la mode éthique et promeut notamment le projet *Good on You*, une application qui permet aux consommateurs de vérifier les critères éco-responsables des marques de vêtements. En 2018, elle est invitée à diriger la rédaction d'une édition de *Vogue Australia* sur le développement durable et la consommation responsable.

Emma Watson est Administratrice de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Emma Watson est Présidente du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé à cinq des neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 60 %).

Emma Watson n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2022 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



## Jean-Pierre Denis

### Administrateur

#### Référent climat



Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (62 ans)

Nationalité française

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

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

Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement de 2000 à 2003, Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003, Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi de 1997 à 1999 et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997. Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne jusqu'en mai 2021, Jean-Pierre Denis est Vice-Président de Paprec Group depuis octobre 2021.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 puis par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023. Le renouvellement du mandat de Jean-Pierre Denis par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 a mis fin à sa qualité d'administrateur indépendant en raison d'une durée de mandat supérieure à douze ans.

Jean-Pierre Denis est membre des Comités d'audit, des rémunérations et de développement durable.

Jean-Pierre Denis a été désigné le Référent climat au sein du Conseil d'administration le 28 avril 2022. Son rôle et ses missions sont décrites à la section 1.6 du présent chapitre.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité des rémunérations et la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Vice-Président	Paprec Group	France	Octobre 2021
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Censeur	Altrad Investment Authority	France	Juillet 2018
Président	Fonds de dotation Altrad	France	Février 2023
Censeur	Tikehau Capital <sup>(1)</sup>	France	Mai 2018
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Président	Les Terroirs de Suravenir SAS	France	Septembre 2020
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	2022
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	2021
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	2021
Administrateur	Nexity <sup>(1)</sup>	France	2021
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital <sup>(1)</sup>	France	2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Concetta Battaglia**  
**Administratrice représentant les salariés**



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 28 janvier 1969 (54 ans)

Nationalités italienne et britannique

Kering  
40, rue de Sèvres  
75007 Paris  
France

Première nomination le 2 septembre 2020

Fin du mandat le 1<sup>er</sup> septembre 2024

Concetta Battaglia est Directrice des opérations de Kering UK Services. Après avoir rejoint Gucci Group en 2005 en qualité d'Assistante personnelle du Directeur du département Store Planning Monde, elle a intégré l'équipe en charge de la gestion des sites, avant d'évoluer à son rôle actuel. Concetta Battaglia est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au sein de Kering et ses Maisons au Royaume-Uni, dans le cadre duquel les aspects ESG s'appliquent.

Avant de rejoindre Kering, elle a travaillé dans le domaine des ventes et du service client.

De nationalités italienne et britannique, Concetta Battaglia a vécu en Suisse et en Italie, et réside actuellement à Londres.

Elle a obtenu en 1996 son diplôme de sciences politiques de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Concetta Battaglia a été nommée second Administrateur représentant les salariés par le Comité d'entreprise européen de Kering le 2 septembre 2020 pour un mandat de quatre ans.

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

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration, aux quatre réunions du Comité des nominations et de la gouvernance, et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2022 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



### Yonca Dervisoglu

#### Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 186

Née le 28 octobre 1969 (53 ans)  
Nationalités turque et britannique

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

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

De nationalités turque et britannique, Yonca est Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Elle a rejoint Google en 2006 et gère des équipes dans 35 pays, travaillant sur toutes les catégories de produits, depuis le *hardware* jusqu'aux applications B2C en passant par les campagnes pour les entreprises. Elle est à l'origine notamment de l'initiative *Google Arts and Culture* et *Grow with Google*.

Avant de rejoindre Google il y a 15 ans, Yonca Dervisoglu a eu une carrière internationale dans des fonctions de direction marketing : 10 ans chez Unilever, puis 4 ans chez Yahoo!.

Elle siège au Conseil d'administration de *EQL:Her* du *Founders Forum*. Auparavant, elle a siégé au Conseil de surveillance de Heineken, au Conseil de Surveillance de Mavi et au *Digital Advisory Board* du *Natural History Museum*.

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

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

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa nomination, elle a participé à quatre des six réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité des nominations et de la gouvernance ; elle n'a pas assisté à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 62 %).

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :

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

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du conseil de surveillance	Heineken <sup>(1)</sup>	Pays-Bas	Avril 2019
Administrateur	Mavi	Turquie	Mai 2022

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Compétences des Administrateurs

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



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

**Représentante permanente  
de la société Financière Pinault**



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

Née le 22 mars 1978 (44 ans)

Nationalité française

Financière Pinault  
12, rue François-1<sup>er</sup>  
75008 Paris  
France

Première nomination en 2018

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

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

Financière Pinault est la société d'investissement de la famille Pinault. Outre le Groupe de Luxe Kering, Financière Pinault possède la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade Rennais Football Club, le magazine *Le Point*, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 100 %).

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	Octobre 1998

**Mandats échus exercés par la société Financière Pinault au cours des cinq dernières années :**

La société Financière Pinault n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

**Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis (SAS)	France	Janvier 2018
Directrice générale adjointe	Financière Pinault	France	Mars 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	Février 2018
Présidente Directrice générale	TER Obligations	France	Mai 2015
Directrice générale déléguée	Artémis 28	France	Janvier 2018
Présidente du Comité de surveillance	Puma SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Mai 2022
Membre du Conseil de surveillance	Puma SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Avril 2019
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	Mai 2018
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	Mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	Juillet 2018
Administratrice	ACHP	Royaume-Uni	Septembre 2018
Membre du comité stratégique	Pinault Collection (ex Collection Pinault – Paris)	France	Décembre 2020
Membre du Comité de surveillance	Le Point Communication	France	Novembre 2019
Représentante permanente d'Artémis, Président	ARVAG	France	Janvier 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Représentante d'Artémis, administrateur	Pinault Collection	France	Décembre 2020
Administratrice	Fnac Darty <sup>(1)</sup>	France	Mars 2017
Administratrice	Groupe Courrèges	France	Avril 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Baudouin Prot**  
Administrateur

Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (71 ans)

Nationalité française

BNP Paribas  
14, rue Bergère  
75009 Paris, FrancePremière nomination en 1998  
Dernier renouvellement le 22 avril 2021  
Fin du mandat lors de l'Assemblée  
générale appelée à statuer sur les comptes  
clos le 31 décembre 2024

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant trois ans.

Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas.

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

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Baudouin Prot est membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

Au cours de l'exercice 2022, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et aux quatre réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 100 %).

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Fraikin Groupe	France	Septembre 2020
Président du Conseil d'administration	Foncia	France	Mars 2017
Administrateur	Finastra	France	Novembre 2017
Administrateur	Alstom <sup>(1)</sup>	France	Juillet 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

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

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

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Compétences des Administrateurs**

Leadership

Finance et  
comptabilité

Innovation



Économie

Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité

Industrie



Marketing

CSR  
Responsabilité  
sociale et  
environnementaleManagement  
du risque

Gouvernance



**Daniela Riccardi**  
**Administratrice indépendante**



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 4 avril 1960 (62 ans)

Nationalité italienne

Moleskine Viale Piceno 17, Milan, Italie

Première nomination en 2014

Dernier renouvellement le 28 avril 2022

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

Daniela Riccardi est depuis avril 2020 la Directrice générale de Moleskine, une marque légendaire mettant des objets *design* au service de projets culturels et créatifs. Elle apporte sa longue et solide expérience internationale en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Avant de rejoindre Moleskine, Daniela Riccardi a d'abord été Directrice générale de la marque italienne de mode et de *lifestyle* Diesel, puis a occupé pendant sept ans le poste de Directrice générale de Baccarat, une marque française mondialement reconnue pour ses créations en cristal exclusives.

Avant d'intégrer Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction à l'international : après un mandat de dix ans au sein de différents marchés en Amérique latine, elle est devenue Vice-Présidente pour l'Europe de l'Est à Moscou, puis Présidente de Procter & Gamble pour la Grande Chine à Guangzhou.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable de Kering et promeut l'adoption d'une stratégie de croissance fondée sur l'inclusion et la diversité depuis le début de sa carrière.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administratrice de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 28 avril 2022, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Daniela Riccardi est membre des Comités de développement durable et d'audit.

Au cours de l'exercice 2022, elle a participé à huit des neuf réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité de développement durable. Elle n'a pas pu participer aux réunions du Comité d'audit (soit un taux d'assiduité de 69 %).

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2022 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale	Moleskine	Italie	Avril 2020

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directrice générale	Baccarat <sup>(1)</sup>	France	Mars 2020
Administratrice	WPP Plc <sup>(1)</sup>	Royaume-Uni	Juin 2020

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Compétences des Administrateurs**

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



**Vincent Schaal**  
**Administrateur représentant les salariés**



Nombre d'actions détenues : 40 (détenues via un FCPE)

Née le 1<sup>er</sup> février 1969 (54 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2022

Fin du mandat le 31 juillet 2026

Vincent Schaal est Directeur des Infrastructures au sein de Kering Technologies. Il commence sa carrière chez Renault en 1994 en tant qu'ingénieur réseau & télécom, puis au sein du groupe Carrefour en 1997 en tant que Network Global Manager. Il rejoint le groupe PPR en 1999 en tant que Network Global Manager avant d'évoluer vers son rôle actuel, Directeur des Infrastructures au sein du groupe Kering.

De nationalité française, Vincent Schaal est diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de Physique de Strasbourg et titulaire d'un DEA en Photonique.

Vincent Schaal a été désigné Administrateur représentant les salariés par le Comité social et économique de Kering, lors de sa réunion du 22 juin 2022, pour un mandat de quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> août 2022.

Vincent Schaal est membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2022, depuis sa désignation, il a participé aux trois réunions du Conseil d'administration, étant précisé que le Comité des rémunérations ne s'est pas réuni depuis sa désignation (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Vincent Schaal n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2022 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

## Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2022

	Départ	Nomination	Renouvellement
<b>Conseil d'administration</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes <i>le 27 juillet 2022 :</i> Jean Liu <i>le 31 juillet 2022 :</i> Claire Lacaze	<i>le 28 avril 2022 :</i> Yonca Dervisoglu Véronique Weill Serge Weinberg <i>le 1<sup>er</sup> août 2022 :</i> Vincent Schaal	<i>le 28 avril 2022 :</i> Daniela Riccardi
<b>Comité d'audit</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes	<i>le 28 avril 2022 :</i> Daniela Riccardi Véronique Weill Serge Weinberg	-
<b>Comité des rémunérations</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes	<i>le 28 avril 2022 :</i> Véronique Weill Serge Weinberg <i>le 1<sup>er</sup> août 2022 :</i> Vincent Schaal	-
<b>Comité des nominations et de la gouvernance</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias <i>le 28 avril 2022 :</i> Yseulys Costes	<i>le 28 avril 2022 :</i> Yonca Dervisoglu Véronique Weill Serge Weinberg	-
<b>Comité de développement durable</b>	<i>le 4 mars 2022 :</i> Sophie L'Hélias	<i>le 28 avril 2022 :</i> Yonca Dervisoglu Véronique Weill	<i>le 28 avril 2022 :</i> Daniela Riccardi

## 2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 2.2.1 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question relative à la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05, le Conseil a, dans ce cadre, adopté une charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et courantes lui permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable à l'identification et à la qualification des conventions réglementées et courantes – notamment par la Direction juridique de la Société avec l'assistance, le cas échéant de la Direction financière –, une procédure de contrôle et d'évaluation régulière par le Comité d'audit et le Conseil d'administration des conventions réglementées et courantes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des Comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour. Ces documents sont transmis aux Administrateurs sur une plateforme collaborative dédiée aux membres du Conseil pour sécuriser le partage des documents.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs relatives aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives ». À cet effet :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels, et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives au chiffre d'affaires consolidé et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;

- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée. Conformément à la réglementation en vigueur, le règlement intérieur impose la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition de la somme annuelle allouée en rémunération de l'activité d'administrateur.

Le règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces Comités.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, publié dans son intégralité sur le site internet de la Société, a été mis à jour et approuvé lors de la réunion du Conseil du 16 février 2021 pour intégrer les changements statutaires approuvés par l'Assemblée Générale du 16 juin 2020, concernant notamment : les missions et pouvoirs du Conseil, prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ; l'intégration d'une section dédiée à l'Administrateur référent, ses missions et ses pouvoirs, ainsi que sa rémunération spécifique ; la baisse du nombre d'actions de la Société que doivent détenir les Administrateurs ; la suppression des fonctions de censeur.

### Implication du Conseil en matière extra-financière

Le Conseil d'administration veille à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Société, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Les quatre Comités spécialisés sont impliqués dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière, chacun sur les sujets relevant de leur domaine d'expertise, tout en veillant à assurer la coordination de leurs activités respectives afin de garantir une approche transversale des sujets RSE, tels que décrits comme suit.

#### Comité d'audit :

- s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe ;
- s'assure de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement.

**Comité des rémunérations :**

- propose au Conseil des recommandations relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, comprenant les objectifs extra-financiers des rémunérations variable annuelle et pluriannuelle.

**Comité des nominations et de la gouvernance :**

- débat des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil, notamment de la politique de mixité du Conseil et des instances dirigeantes.

**Comité de développement durable :**

- propose au Conseil les orientations stratégiques du Groupe en matière de développement durable.

Ces quatre Comités se coordonnent sur les sujets étudiés au cours de l'exercice et rendent compte au Conseil pour proposer leurs recommandations en matière extra-financière.

En outre, un Référent climat a été désigné au sein du Conseil, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.6 du présent chapitre. En coordination avec les différents Comités, le Référent climat s'assure de la prise en compte des enjeux climatiques, dans une approche à long terme.

Par ailleurs, le Groupe a créé en 2022 un département dédié à la Finance Durable, dont les missions sont, entre autres de :

- assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe ;
- assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de *reporting* extra-financier et de Finance verte ; et
- s'assurer de l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les processus de gestion et de prise de décision du Groupe, notamment en matière d'investissements et de fusions-acquisitions.

## Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes. Les principes de diversité appliqués à la composition du Conseil d'administration trouvent de façon plus générale leur application au sein du Groupe, au travers d'une politique de mixité mise en œuvre au sein de ces instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique, à la date du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, le Comité exécutif comprend cinq femmes sur un total de treize membres, soit plus d'un tiers de femmes.

La création, en 2019, d'une Direction de la diversité et de l'inclusion a marqué une étape importante dans la volonté de Kering d'approfondir et accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion au sens large. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de développement

durable 2025 du Groupe, un critère en faveur de la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes-hommes, est pris en compte dans la détermination de la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Une description de ces critères figure en section 4 du présent chapitre.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité et l'inclusion sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation.

Kering a identifié et mis en place un plan d'action pour atteindre la parité femmes-hommes, en particulier au sein des instances dirigeantes du Groupe, à savoir au sein du Top 450, à horizon 2025. Pour y parvenir, le Groupe met l'accent sur :

- la représentation des femmes dans le développement des talents et les plans de succession ;
- la parité dans les processus de recrutement ;
- les promotions au sein du Groupe par genre et niveau hiérarchique ;
- la mesure de la parité à chaque niveau hiérarchique sur une base trimestrielle, dans toutes les Maisons du Groupe au travers d'indicateurs clefs.

Les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont les suivants :

- favoriser la participation aux programmes pour promouvoir le *leadership* des femmes ;
- mettre en place un programme de mentoring à destination des femmes au niveau international ;
- développer un programme de formation des salariés ;
- mettre en place une politique de parentalité mondiale ;
- faciliter l'expression des attentes des femmes via les Comités de diversité et inclusion mis en place dans chaque Maison du Groupe.

## 2.2.2 Principes relatifs à la composition du Conseil d'administration

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

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2022.

## Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022														
<b>Composition du Conseil</b>	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<b>Proportion de femmes <sup>(1)</sup></b> <table><tr><th>Année</th><th>Proportion de femmes</th></tr><tr><td>2015</td><td>30 %</td></tr><tr><td>2021</td><td>55 %</td></tr><tr><td>2022</td><td>45 %</td></tr></table>	Année	Proportion de femmes	2015	30 %	2021	55 %	2022	45 %						
Année	Proportion de femmes															
2015	30 %															
2021	55 %															
2022	45 %															
	Complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	<b>Expériences :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Finances/Direction Générale : Véronique Weill, Tidjane Thiam, Serge Weinberg, Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, et Baudouin Prot</li><li>Connaissance du secteur : Emma Watson, Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, et Daniela Riccardi</li><li>Technologie, Digital et Cybersécurité : Véronique Weill, Yonca Dervisoglu et Vincent Schaal</li><li>Innovation : Véronique Weill et Yonca Dervisoglu</li><li>Gouvernance : Véronique Weill, Serge Weinberg, Concetta Battaglia et Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer</li><li>Responsabilité sociale et environnementale : Emma Watson, Jean-Pierre Denis, Concetta Battaglia, Yonca Dervisoglu et Daniela Riccardi</li></ul>														
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés En 2020, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen conformément aux statuts et aux dispositions de la loi PACTE														
<b>Indépendance des Administrateurs</b>	Au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées	<b>Taux d'indépendance <sup>(1)</sup> du Conseil</b> <table><tr><th>Catégorie</th><th>Taux</th></tr><tr><td>Administrateurs non-indépendants</td><td>45 %</td></tr><tr><td>Administrateurs indépendants</td><td>55 %</td></tr></table> <table><tr><th>Année</th><th>Taux d'indépendance</th></tr><tr><td>2015</td><td>40 %</td></tr><tr><td>2021</td><td>55 %</td></tr><tr><td>2022</td><td>55 %</td></tr></table>	Catégorie	Taux	Administrateurs non-indépendants	45 %	Administrateurs indépendants	55 %	Année	Taux d'indépendance	2015	40 %	2021	55 %	2022	55 %
Catégorie	Taux															
Administrateurs non-indépendants	45 %															
Administrateurs indépendants	55 %															
Année	Taux d'indépendance															
2015	40 %															
2021	55 %															
2022	55 %															

(1) Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022
<b>Âge des Administrateurs</b>	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	<p><b>Âge moyen</b></p> <p>1 1 3 3 3 2</p> <p>30-35 40-45 50-55 55-60 60-70 70-75</p> <p>Âge moyen : 57 ans</p> <p>2015 57 ans</p> <p>2021 54 ans</p> <p>2022 57 ans</p>
<b>Ancienneté moyenne au sein du Conseil</b>		<p>4 5 2 2</p> <p>0-2 2-10 10-20 20-30</p> <p>Ancienneté moyenne : 7,5 ans</p>
<b>Nationalités</b>	Représentation autant que possible du poids géographique des zones du Groupe ainsi que le plus grand nombre de nationalités	Parmi les Administrateurs, les nationalités française, italienne, britannique, ivoirienne et turque, sont représentées. En outre, les Administrateurs ont une forte expérience ou exposition internationale en occupant ou en ayant occupé des postes ou des mandats dans des entreprises à envergure internationale ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger.

## Processus de sélection des Administrateurs

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les Administrateurs sont également choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du marché sur lequel le Groupe intervient. La composition du Conseil d'administration doit offrir la meilleure diversité possible en incluant des compétences techniques variées.

Le Conseil d'administration réfléchit en amont aux perspectives souhaitables d'évolution de composition à court et moyen terme, en évaluant plus particulièrement les compétences qu'il souhaite réunir et en prenant en considération les conclusions de l'évaluation externe de ses travaux conduite tous les trois ans, dans le cadre de laquelle il est demandé à un consultant externe de cartographier les expertises et de faire le point sur les éventuels besoins.

Ainsi, le Conseil est amené à définir, avec l'appui de la Direction Générale et du Comité des nominations et de la gouvernance, des objectifs de diversité de ses membres à la fois en termes de nationalité mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils d'Administrateurs.

Dans ce cadre, le Comité des nominations et de la gouvernance a élaboré une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil d'administration. Cette procédure reflète l'attention particulière portée par le Conseil à sa composition et notamment à la diversité de ses membres qui est considérée comme une source de créativité et de performance.

Cette procédure prévoit notamment que le Comité des nominations et de la gouvernance engage en son sein, à l'occasion de l'examen de toute candidature à un poste d'Administrateur, une discussion sur l'expérience, les qualifications, les particularités et les talents de chaque candidat au regard des objectifs et caractéristiques de la politique de diversité des membres du Conseil d'administration, notamment en termes de nationalité, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté.

Lorsque le siège d'un Administrateur vient à être vacant, ou plus généralement lorsque le Conseil a exprimé le souhait d'élargir ou de modifier sa composition, ces éléments sont de nouveau évalués.

## 2.2.3 Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 a adopté les nouveaux statuts de Kering SA (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a renouvelé cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficient compte tenu de l'organisation du Groupe Kering : M. François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering, société mère du Groupe. Il est, d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a nommé un

Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 22 avril 2021. Ce dernier dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général. Le Directeur général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années, mandat dernièrement renouvelé le 22 avril 2021 pour la même durée.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent tous deux aux travaux du Conseil d'administration composé à 55 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres, l'assistance de ses Comités spécialisés, et la présence d'un Administrateur référent.

## 2.2.4 Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautionnements, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général et du Directeur général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- c) les opérations suivantes effectuées par la Société ou par toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2022) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

## 2.2.5 Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la

Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Chaque année, une analyse de l'indépendance de chaque Administrateur est menée par le Comité des nominations et de la gouvernance sur la base des critères énumérés par le Code AFEP-MEDEF. S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2022, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Kering et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant. Il en résultait qu'à l'exception de Mme Yseulys Costes, Administratrice jusqu'au 28 avril 2022, M. Tidjane Thiam, M. Serge Weinberg et Mme Yonca Dervisoglu, aucun des Administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction.

Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale de la société Numberly – groupe 1000mercis et des relations d'affaires entretenues en 2022 entre la société Numberly – groupe 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial étaient de part et d'autre, très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration.

Ainsi, le Conseil d'administration considèrerait Mme Yseulys Costes comme indépendante jusqu'au 28 avril 2022, en raison notamment de l'absence de dépendance économique de part et d'autre.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a procédé à l'analyse de la situation de M. Tidjane Thiam lorsqu'il a créé *Freedom Acquisition Corporation I*, une société d'acquisition à vocation spécifique ou SPAC dans laquelle la société Artémis (actionnaire de contrôle de la Société) a investi, aux côtés d'autres investisseurs. En amont de cet investissement, M. Tidjane Thiam a consulté le Président du Conseil pour s'assurer de l'absence de tout conflit d'intérêts. L'analyse menée par le Comité des nominations et de la gouvernance pour vérifier l'indépendance et l'existence d'un éventuel conflit d'intérêts est régulièrement effectuée et partagée avec l'Administrateur référent. Il résulte de cette analyse que M. Tidjane Thiam entretient cette relation d'affaires avec la société Artémis (actionnaire de contrôle de la Société, et non Kering), qui figure parmi d'autres investisseurs du SPAC. Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il M. Tidjane Thiam comme indépendant.

Le Conseil d'administration a procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de M. Serge Weinberg. Outre le fait que ce dernier a été dirigeant du Groupe il y a plus de 15 ans (jusqu'en 2005), M. Serge Weinberg a accueilli des

investissements du Groupe dans des fonds communs de placement gérés par Weinberg Capital, la société de gestion d'actifs qu'il a créée et dans laquelle il exerce la fonction de président du Conseil d'administration. L'analyse menée par le Comité des nominations et de la gouvernance pour vérifier l'indépendance et l'existence d'un éventuel conflit d'intérêts a été effectuée. Il ressort de cette analyse que ces investissements restent d'une part très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration, et d'autre part qu'ils ne rentrent pas dans le champ de la relation d'affaires mentionnée par le Code AFEP-MEDEF.

Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il M. Serge Weinberg comme indépendant.

Le Conseil d'administration a enfin procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yonca Dervisoglu, Vice-Présidente Marketing EMEA du groupe Google, et des relations d'affaires entretenues en 2022 entre la société Google et Kering.

Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial, étaient de part et d'autre très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration et ne sont pas de nature à influencer le vote de Mme Yonca Dervisoglu lors des délibérations du Conseil. Par ailleurs, elle n'a elle-même aucun lien d'affaires ou n'est membre d'aucun organe de gouvernance susceptible de générer un conflit d'intérêts.

Pour ces raisons, le Conseil d'administration considère-t-il Mme Yonca Dervisoglu comme indépendante.

En conséquence, six Administrateurs sur onze <sup>(1)</sup> (que compte le Conseil au 2 mars 2023), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (Mesdames Yonca Dervisoglu, Daniela Riccardi, Emma Watson et Véronique Weill et Messieurs Tidjane Thiam et Serge Weinberg), observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers » d'administrateurs indépendants.

## 2.2.6 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, en collaboration avec la direction de la Société, examine périodiquement, sur deux niveaux, d'une part le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Groupe, à savoir le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, et d'autre part, les plans de succession des membres actuels ou pressentis du Comité exécutif, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et leurs designers/Directeurs de création. Cela lui permet d'établir et d'actualiser les plans de succession sur différentes périodes :

- court terme : la succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : la succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ;
- long terme : la succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le processus de détermination d'un plan de succession du Président-Directeur général et du Directeur général délégué a fait l'objet d'une analyse approfondie par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 4 février 2022 et d'une réunion dédiée à ce sujet le 21 novembre 2022. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont également été associés aux travaux du Comité pour l'exécution de cette mission. La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement

de sa gouvernance. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40. Le Comité a également identifié les mesures les plus appropriées pour mettre en œuvre le plan stratégique défini par le Conseil ainsi que les principes du Groupe régissant la relation entre le Corporate et les Maisons du Groupe pour pouvoir, en dernière étape, fixer une liste de candidats potentiels.

Le travail conjoint du Comité des nominations et de la gouvernance et de la direction de la Société assure une cohérence d'ensemble du plan de succession et du suivi des postes clés, dont la pertinence a pu être mesurée à l'occasion de la relève de dirigeants de certaines Maisons du Groupe ainsi que de certains Directeurs de la création dans des conditions ayant conduit à une reprise ou une accélération de la croissance organique dans les Maisons concernées.

Le Comité des nominations et de la gouvernance continue d'appliquer la méthodologie ainsi retenue pour élaborer un plan de succession applicable au Comité exécutif et à un certain nombre de fonctions clés dans l'entreprise.

## 2.2.7 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, et tout au long de leur mandat, tous les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Des entretiens sont organisés avec l'Administrateur référent, le Directeur général délégué ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités.

A la suite de la nomination de trois nouveaux membres lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, ces nouveaux Administrateurs ont bénéficié d'un programme d'intégration leur permettant de connaître et comprendre le Groupe et son activité, appréhender les enjeux et priorités stratégiques, la culture du Groupe et ses Maisons, ainsi que sa gouvernance. Dans ce cadre, ils ont bénéficié :

- d'un dossier comprenant les documents nécessaires à la compréhension de l'activité du Groupe, le règlement intérieur du Conseil, les règles de déontologie boursière et de prévention des conflits d'intérêts, les statuts, les comptes rendus des réunions du Conseil et Comités spécialisés auxquels ils appartiennent sur les cinq derniers exercices ; et
- d'entretiens individuels avec le Président-Directeur général, le Directeur général délégué, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons, le Directeur Financier du Groupe, la Directrice du développement durable, la Directrice de la communication, la Directrice des ressources humaines, le Directeur de l'audit interne et le Directeur juridique.

Les Administrateurs représentant les salariés bénéficient en outre d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ces formations internes et externes sont organisées par la Société et à la charge exclusive de celle-ci.

Enfin, une formation spécifique sur les sujets RSE et en particulier les enjeux climatiques pour le Groupe est prévue au cours de l'exercice 2023, au cours de laquelle différents experts externes et internes interviendront auprès des Administrateurs.

Par ailleurs, le Conseil d'administration fait régulièrement l'objet d'une évaluation dans les conditions décrites à la section 2.3.2 du présent chapitre.

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, pour établir les pourcentages d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. C'est pourquoi la proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil est calculée sur la base de 11 Administrateurs et non de 13.

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

### 2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2022 et jusqu'au 2 mars 2023

#### Activité du Conseil d'administration en 2022

Au cours de l'année 2022, le Conseil s'est réuni à neuf reprises (y compris par visioconférence et audioconférence).

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

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

<b>Comptes et gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen et arrêté des comptes annuels 2021</li> <li>Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement</li> <li>Examen et arrêté des comptes semestriels 2022</li> <li>Revue de l'activité trimestrielle</li> <li>Examen du budget 2022</li> <li>Programme de rachat d'actions</li> <li>Acompte sur dividende</li> <li>Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations</li> <li>Conventions réglementées</li> <li>Renouvellement du programme EMTN</li> <li>Examen des rapports des Commissaires aux comptes ainsi que l'étude des travaux et l'approbation des recommandations du Comité d'audit</li> </ul>
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport sur le Gouvernement d'entreprise</li> <li>Revue du Document d'enregistrement universel</li> <li>Revue de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités, notamment à la suite du départ de Mme Sophie L'Hélias, Mme Yseulys Costes, Mme Jean Liu et Mme Claire Lacaze, et de l'arrivée de Mme Yonca Dervisoglu, Mme Véronique Weill, M. Serge Weinberg et M. Vincent Schaal</li> <li>Nomination de Mme Véronique Weill en qualité d'Administratrice référente, à la suite du départ de Mme Sophie L'Hélias</li> <li>Nomination de M. Jean-Pierre Denis en qualité de Référent climat</li> <li>Évaluation de l'indépendance des Administrateurs</li> <li>Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de chacun de ses Comités</li> <li>Convocation de l'Assemblée générale annuelle mixte du 28 avril 2022 (revue des résolutions soumises au vote des actionnaires)</li> <li>Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des nominations et de la gouvernance</li> </ul>
<b>Rémunérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue de la répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration</li> <li>Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ainsi que de la politique de rémunération des Administrateurs à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires</li> <li>Examen des rémunérations variables 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2021</li> <li>Ratios d'équité</li> <li>Adoption d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance</li> <li>Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des rémunérations</li> </ul>
<b>Activité du Groupe et stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Points d'étape réguliers sur la marche des affaires</li> <li>Examen du plan d'actionnariat salarié KeringForYou</li> <li>Examen des impacts ESG</li> <li>Examen de la Déclaration de performance extra-financière</li> <li>Déclaration contre l'esclavage (<i>Modern Slavery Act</i>)</li> <li>Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité de développement durable</li> </ul> <p>Chaque année, une réunion est consacrée à la présentation des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles, en plus des sujets régulièrement présentés au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil d'administration. La réunion stratégique en 2022 portait notamment sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie</li> <li>Positionnement des Maisons à 10 ans</li> <li>Revue annuelle des risques</li> </ul> <p>Cette session annuelle est l'occasion de rencontres et d'échanges privilégiés entre les Administrateurs et l'équipe de direction du Groupe et de ses Maisons.</p>
<b>Session hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, organisée par l'Administratrice référente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des points soulevés par les investisseurs lors du <i>roadshow</i> ESG</li> <li>Feedback des Comités spécialisés</li> <li>Point d'étape sur les mesures prises suite à l'évaluation externe du Conseil d'administration menée en 2021 et préparation de la prochaine évaluation interne des travaux du Conseil</li> </ul> <p>Cette réunion a eu lieu le 8 décembre 2022 et réunissait dix Administrateurs, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué. A l'issue de cette réunion, il a été décidé de mettre en place désormais deux réunions par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</p>

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2022 avec un taux de présence moyen de 89 %, dont le détail par réunion figure ci-dessous :

Dates	Taux de participation
16 février 2022	85 %
4 mars 2022	85 %
28 avril 2022 (pré-Assemblée générale)	92 %
28 avril 2022 (post-Assemblée générale)	93 %
23 mai 2022	86 %
27 juillet 2022	85 %
4 octobre 2022	92 %
27 et 28 octobre 2022	92 %
8 décembre 2022	92 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- la Déléguée du Comité social et économique ;
- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, le Directeur financier du Groupe, la Directrice de la stratégie, le Directeur de l'audit interne, la Directrice du développement durable, la Directrice des ressources humaines, les Directeurs de certaines des Maisons et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire du Conseil après échanges avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, en tenant compte des ordres du jour des réunions des Comités spécialisés et des propositions de l'Administratrice référente qui a la possibilité d'ajouter des points spécifiques à l'ordre du jour des séances du Conseil.

Plusieurs jours avant chaque réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit l'ordre du jour, le projet de procès-verbal de la précédente séance ainsi que la documentation associée à l'ordre du jour, par l'intermédiaire d'une solution sécurisée de partage de fichiers.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation lors de la réunion suivante du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine, afin de leur permettre d'émettre un avis avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration pour décision. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

Par ailleurs, à l'initiative de l'Administratrice référente, les membres du Conseil d'administration se sont réunis le 8 décembre 2022 sur l'ordre du jour décrit dans le tableau ci-avant, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. L'Administratrice référente s'est également entretenue, de manière individuelle, avec les Administrateurs au cours de l'exercice.

Afin de maintenir un véritable dialogue avec ses investisseurs, la Société a poursuivi au cours de l'exercice 2022 les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Ainsi, la Société, sous l'impulsion du Conseil, a engagé depuis 2018 un dialogue renforcé avec les investisseurs, en particulier sur les questions de gouvernance. Cette démarche a été unanimement saluée par les investisseurs rencontrés, et s'est ainsi poursuivie au cours des exercices suivants en l'élargissant aux thématiques

« ESG » (environnement, social et gouvernance). Dans cette perspective, l'Administratrice référente (dont le rôle est détaillé à la section 1.5 du présent chapitre), accompagnée du Secrétaire du Conseil d'administration, de la Directrice du développement durable, de la direction des Relations Investisseurs, du Directeur financier et de la Directrice des ressources humaines a établi un programme de *roadshow* dédié à ces questions ESG.

## Activité du Conseil d'administration en 2023, jusqu'au 2 mars

Depuis le début de l'exercice 2023, le Conseil d'administration s'est réuni trois fois, le 1<sup>er</sup> février, le 14 février et le 2 mars 2023, pour notamment arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2022 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires, en ce compris le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, et convoquer celle-ci. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des rémunérations 2022 allouées aux Administrateurs suivant les modalités retenues par le Conseil.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 2 mars 2023, le Conseil d'administration a revu les mesures prises à la suite de la controverse relative à la campagne de communication de Balenciaga.

## 2.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en s'appuyant tous les trois ans sur une évaluation externe de son fonctionnement formalisée par un membre indépendant ou tiers expert.

La dernière évaluation, effectuée par un tiers expert, le cabinet de conseil en gestion et de recrutement Egon Zehnder, ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu en 2021. Cette évaluation a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels avec chaque Administrateur. En plus de l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur, cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- la composition et le rôle du Conseil d'administration ;
- l'intégration des nouveaux Administrateurs ;
- la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe ;
- le rôle du Conseil sur les thématiques ESG.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très favorable du fonctionnement du Conseil d'administration au sein duquel la liberté d'expression, le rôle moteur du Président du Conseil et du Directeur général délégué, et l'étude approfondie des sujets sont soulignés comme des forces. Sous l'impulsion du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a une conscience aiguë des questions ESG et les traduit en outils de mesure de la performance de l'entreprise. La qualité des travaux des quatre Comités est également unanimement saluée.

Concernant la stratégie, les journées et présentations stratégiques sont très appréciées et confortent le choix d'impliquer le Conseil, dans son ensemble, sur ces sujets. Toutefois, les Administrateurs ont émis le souhait d'approfondir certains points stratégiques.

En matière de composition du Conseil d'administration, les axes d'amélioration sont identifiés pour tenir compte notamment des échéances prochaines de certains mandats.

L'Administratrice référente a mené l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités de l'exercice 2022. Cette évaluation interne a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels avec chacun des Administrateurs. En plus de l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur, ces entretiens ont porté notamment sur la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement. Les Administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur les principaux sujets de gouvernance et notamment : la diversité des profils et des compétences des membres du Conseil, la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe, les sessions organisées hors la présence des Administrateurs exécutifs, l'intégration et la formation des Administrateurs.

L'analyse des conclusions de cette évaluation a été présentée par l'Administratrice référente au Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 mars 2023. Il ressort de cette évaluation une appréciation positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités. La composition du Conseil est perçue en amélioration, notamment avec l'arrivée en 2022 de trois nouveaux Administrateurs indépendants, et adaptée en termes de taille du Conseil, de représentation femmes/hommes, d'âge et d'ancienneté des membres. Les Administrateurs soulignent unanimement la qualité des débats et la pertinence des sujets abordés, ainsi que l'atmosphère de confiance et d'ouverture entre les membres permettant un dialogue libre, riche et franc sur tous sujets. La qualité des travaux des Comités et leur contribution aux réflexions du Conseil sont également saluées. Les Administrateurs apprécient le niveau de transparence entre le Conseil et la Direction Générale qui permet une réelle relation de confiance, ainsi que le leadership assuré par le Président-Directeur général. Plusieurs pistes ont été identifiées afin d'améliorer encore davantage le fonctionnement du Conseil : (i) renforcement de sa composition en termes d'expertise sectorielle et de représentation des marchés clés du Groupe ; (ii) approfondissement de certains sujets stratégiques et davantage de temps consacré aux compte rendus des Comités ; (iii) amélioration du taux d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités ; (iv) renforcement des interactions entre le Conseil et les dirigeants opérationnels et organisation de plus de visites de sites.

Des mesures seront identifiées par le Conseil afin de répondre à ces différents points au cours de l'exercice 2023.

## 2.3.3 Comités spécialisés

### Comité d'audit

#### Composition au 2 mars 2023

<b>Tidjane Thiam</b>	Président indépendant
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Administrateur (Réfèrent climat)
<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Administratrice
<b>Daniela Riccardi</b>	Administratrice indépendante
<b>Véronique Weill</b>	Administratrice référente
<b>Serge Weinberg</b>	Administrateur indépendant



**67 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**86 %**  
taux de présence  
en 2022



**5**  
réunions  
au cours de l'exercice 2022

#### Missions

Créé en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales du Groupe, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre

dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, ainsi que d'entendre et d'interroger les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne du Groupe.

Il fait régulièrement rapport et formule tout avis ou recommandation au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie, outre les auditeurs externes, sur le Directeur financier et le Directeur de l'audit interne du Groupe, ainsi que le Directeur juridique, qui sont appelés à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité. Le Comité peut également recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le Comité émet des recommandations au Conseil d'administration en matière d'évaluation régulière des conditions de conclusion des conventions courantes et réglementées au sein du Groupe. Dans ce cadre, il examine annuellement la facturation réalisée au titre du contrat conclu entre Kering et Artémis (une description de ce contrat figure au sein de la Note 29.1 sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Les membres du Comité d'audit ont une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 2.1 du présent chapitre). En effet, M. Tidjane Thiam, Président du Comité d'audit, qui est notamment Président Exécutif du SPAC *Freedom Acquisition Corporation I* et ancien Directeur général de Crédit Suisse, fait bénéficier à ce Comité de son expertise et de ses compétences financières reconnues. M. Jean-Pierre Denis a été notamment Président du Crédit Mutuel Arkéa et inspecteur des finances, et bénéficie d'une longue expérience de Direction Générale. Mme Véronique Weill a exercé de nombreuses responsabilités dans les secteurs des services financiers, notamment en banque d'affaires. Mme Héloïse Temple-Boyer, Directrice générale déléguée d'Artémis, M. Serge Weinberg, Président d'une société de gestion, bénéficient également d'une

expérience reconnue de Direction Générale. De par leur expérience professionnelle (décrite à la section 2.1 du présent chapitre : « Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration ») et leur excellente connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, l'ensemble des membres du Comité d'audit a les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants et aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre.

**Procédure d'appel d'offres mise en place pour le renouvellement des Commissaires aux comptes**

Pour mémoire, PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé Commissaire aux Comptes du Groupe lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Cette nomination a fait l'objet en amont d'une procédure d'appel d'offres consistant en l'examen des candidatures par un comité de sélection interne (composé du Directeur de l'audit interne, du Directeur juridique, de la Directrice du contrôle financier et du Directeur financier), le suivi d'entretiens des différents cabinets candidats, et l'examen et la validation par le Comité d'audit.

Cette méthodologie de l'appel d'offres, transparente et organisée de manière équitable, sera appliquée lors du prochain renouvellement des Commissaires aux comptes.

**Travaux du Comité d'audit en 2022**

En 2022, le Comité s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence moyen de 86 %.

Au cours de l'exercice 2022, le Directeur financier et le Directeur de l'audit interne du Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'audit a traité notamment les points suivants :

<b>Processus d'élaboration des informations comptables et financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, des engagements hors bilan, et du rapport d'activité</li> <li>Examen des prestations effectuées par Artémis en 2021</li> <li>Point en matière de financement et trésorerie du Groupe</li> <li>Examen de la performance boursière de la Société</li> </ul>
<b>Audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des activités d'audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'action) effectuées au cours de l'exercice 2022 (et début 2023)</li> <li>Présentation et approbation du plan d'audit</li> </ul>
<b>Contrôle interne et gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des activités de contrôle interne</li> <li>Revue du dispositif de gestion des risques incluant l'approche d'élaboration de la cartographie des risques du Groupe et présentation de la priorisation des risques (y compris les enjeux RSE)</li> <li>Examen de la cybersécurité du Groupe (cartographie des risques, plans d'action et formations en la matière)</li> <li>Revue du programme de conformité du Groupe</li> </ul>
<b>Commissaires aux comptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit</li> <li>Présentation par les Commissaires aux comptes de leurs travaux sur les comptes annuels et semestriels</li> </ul>
<b>Divers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des litiges</li> <li>Revue de la politique de propriété intellectuelle du Groupe – examen de la protection du portefeuille de marques</li> <li>Revue de la protection des données</li> </ul>

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

## Comité des rémunérations

### Composition au 2 mars 2023

Véronique Weill	Présidente (Administratrice référente)
Jean-Pierre Denis	Administrateur (Réfèrent climat)
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Vincent Schaal	Administrateur représentant les salariés
Tidjane Thiam	Administrateur indépendant
Serge Weinberg	Administrateur indépendant



**60 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**100 %**  
taux de présence  
en 2022



**2**  
réunions  
au cours de l'exercice 2022

### Missions

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration : l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué (exposé à la section 4 du présent chapitre), la politique de rémunération des mandataires sociaux, la méthode de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil par l'Assemblée générale, la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

### Travaux du Comité des rémunérations en 2022

En 2022, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2022, la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe ont été régulièrement invitées à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité des rémunérations a traité notamment les points suivants :

<b>Rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des rémunérations variables 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2021</li> <li>Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022</li> <li>Examen des rémunérations variables 2021 et principes de rémunération 2022 des membres du Comité exécutif, ainsi que la rémunération applicable au <i>Chief Compliance Officer</i></li> <li>Examen des ratios d'équité 2022</li> <li>Exposé et analyse des points soulevés par les investisseurs lors du <i>roadshow</i> ESG en novembre 2022</li> </ul>
<b>Rémunération allouée aux Administrateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2022</li> </ul>
<b>Actionnariat salarié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'opération d'actionnariat salarié</li> </ul>

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

Comité des nominations et de la gouvernance

Composition au 2 mars 2023

Serge Weinberg	Président indépendant
Concetta Battaglia	Administratrice représentant les salariés
Yonca Dervisoglu	Administratrice indépendante
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Baudouin Prot	Administrateur
Véronique Weill	Administratrice référente



Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs en considération notamment de la politique de diversité du Conseil d'administration, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil. Ce Comité mène également une réflexion régulière sur la structure de la gouvernance de la Société. Il est par ailleurs en charge d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe, qu'il revoit régulièrement, afin de s'assurer qu'il est en

mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des nominations et de la gouvernance.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2022

En 2022, le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2022, le cabinet de conseil en gestion et en recrutement Egon Zehnder a été invité à présenter son rapport sur l'évaluation du Conseil et des Comités spécialisés et à répondre aux questions du Comité des nominations et de la gouvernance.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a traité notamment les points suivants :

Nomination	• Évolution et réflexion sur la composition du Conseil et de ses Comités, notamment au regard de la complémentarité des compétences et profils
Évaluation	• Examen de l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil et de ses Comités • Revue des critères d'indépendance des Administrateurs
Succession	• Revue du processus de mise en œuvre du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Groupe et des membres du Comité exécutif

Le Comité des nominations et de la gouvernance a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

## Comité de développement durable

### Composition au 2 mars 2023

Emma Watson	Présidente indépendante
François-Henri Pinault	Président-Directeur général
Concetta Battaglia	Administratrice représentant les salariés
Jean-Pierre Denis	Administrateur (Réfèrent climat)
Yonca Dervisoglu	Administratrice indépendante
Jean-François Palus	Directeur général délégué
Daniela Riccardi	Administratrice indépendante
Véronique Weill	Administratrice référente



**57 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**87 %**  
taux de présence  
en 2022



**1**  
réunion  
au cours de l'exercice 2022

### Missions

Le Comité de développement durable a pour mission d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en matière de développement durable, de responsabilité sociétale et éthique du Groupe.

### Travaux du Comité de développement durable en 2022

En 2022, le Comité de développement durable s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 87 %.

Le Comité de développement durable a traité notamment les points suivants :

- revue des projets de développement durable réalisés en 2022 et de l'état d'avancement des objectifs 2025 ;

- discussion des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, droits humains, éthique, bien-être animal et économie circulaire ;
- échange sur la performance ESG du Groupe et les nouvelles réglementations en lien avec le reporting de durabilité ;
- examen de la stratégie carbone et des actions nécessaires pour renforcer les mécanismes de prise en compte des risques liés au changement climatique tout au long de la chaîne de valeur, auprès des fournisseurs du Groupe, en prenant en compte la réglementation Taxonomie ;
- suivi de l'avancée des actions de la Fondation Kering en matière de lutte contre les violences faites aux femmes.

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

## Taux d'assiduité des Administrateurs au sein du Conseil et des Comités pendant l'exercice 2022

	Assiduité aux réunions du Conseil d'administration	Assiduité aux réunions du Comité d'audit	Assiduité aux réunions du Comité des rémunérations	Assiduité aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance	Assiduité aux réunions du Comité de développement durable	Assiduité totale
François-Henri Pinault	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Jean-François Palus	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Véronique Weill <sup>(1)</sup>	100 %	100 %	n.a. <sup>(2)</sup>	100 %	100 %	100 %
Tidjane Thiam	100 %	100 %	100 %	n.m.	n.m.	100 %
Serge Weinberg <sup>(1)</sup>	83 %	100 %	n.a. <sup>(2)</sup>	100 %	n.m.	90 %
Emma Watson	56 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	60 %
Concetta Battaglia	100 %	n.m.	n.m.	100 %	100 %	100 %
Jean-Pierre Denis	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %	100 %
Yonca Dervisoglu <sup>(1)</sup>	67 %	n.m.	n.m.	100 %	0 % <sup>(3)</sup>	62 %
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
Baudouin Prot	100 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	100 %
Daniela Riccardi	89 %	0 % <sup>(4)</sup>	n.m.	n.m.	100 %	69 %
Vincent Schaal <sup>(5)</sup>	100 %	n.m.	n.a. <sup>(2)</sup>	n.m.	n.m.	100 %
Sophie L'Hélias <sup>(6)</sup>	100 %	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Yseulys Costes <sup>(7)</sup>	100 %	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Jean Liu <sup>(8)</sup>	0 %	50 %	n.m.	n.m.	-	14 %
Claire Lacaze <sup>(9)</sup>	100 %	n.m.	100 %	n.m.	n.m.	100 %

(1) Début de mandat depuis le 28 avril 2022

(2) Aucune réunion entre leur nomination et le 31 décembre 2022

(3) Yonca Dervisoglu a été absente à la seule réunion du Comité de développement durable depuis sa nomination le 28 avril 2022

(4) Membre du Comité d'audit depuis le 28 avril 2022

(5) Début de mandat depuis le 1<sup>er</sup> août 2022

(6) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 4 mars 2022

(7) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 28 avril 2022

(8) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 27 juillet 2022

(9) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 31 juillet 2022

Nombre de réunions du Conseil d'administration : 9

Nombre de réunions du Comité d'audit : 5

Nombre de réunions du Comité des rémunérations : 2

Nombre de réunions du Comité des nominations et de la gouvernance : 4

Nombre de réunions du Comité de développement durable : 1

n.m. : Non membre

n.a. : Non applicable

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

### Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 26 avril 2018, à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2022.

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

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par conséquent, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013, novembre 2015, novembre 2016 et juin 2018 et actualisé en janvier 2020 (le « Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de janvier 2020, notamment pour l'élaboration du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : [www.medef.fr](http://www.medef.fr) et sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : [www.afep.com](http://www.afep.com).

Conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, Kering se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et se conforme à l'ensemble de ses recommandations.

### Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 19 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

### Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social de Kering (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 42,01 % du capital et détenant 58,69 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2022), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document d'enregistrement universel, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la Société, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires de la Société pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions Kering ou à l'exercice des droits de vote correspondants.

### 3 - INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de prestation de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au Groupe.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a pas de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

#### Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2022 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Véronique Weill, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 50 actions	20 septembre 2022	497,79 euros
Yonca Dervisoglu, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 186 actions	25 août 2022	538,83 euros
Serge Weinberg, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 100 actions	25 mai 2022	452,10 euros
Tidjane Thiam, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 35 actions	25 mars 2022	578,40 euros
Artémis	Acquisition de 4 861 actions	10 mars 2022	549,35 euros
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	8 mars 2022	535,18 euros
Artémis	Cession de 10 000 actions (Options de vente d'actions)	8 mars 2022	31 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	4 mars 2022	568,50 euros
Artémis	Acquisition de 455 actions	2 mars 2022	603,87 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	28 février 2022	619,31 euros
Artémis	Acquisition de 4 417 actions	25 février 2022	626,37 euros
Artémis	Acquisition de 30 000 actions	24 février 2022	615,40 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	18 février 2022	32,19 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	14 janvier 2022	30,17 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	13 janvier 2022	33,22 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	11 janvier 2022	35,01 euros <sup>(1)</sup>

(1) Le prix affiché correspond au prix des options vendues.

#### Convention réglementée

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2022. Cette convention est détaillée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

## 4 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEF-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018, actualisé en janvier 2020, et de leurs recommandations de décembre 2022 sur les missions du conseil pour qu'il soit garant de la

stratégie RSE de l'entreprise, ainsi que du guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 5 janvier 2022 et des rapports sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE). La politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

### 4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante)

Le 2 mars 2023, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2023.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2023 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 27 avril 2023.

#### 4.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe. La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

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

La décision approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 de substituer, dans la composition de

l'intéressement long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les Unités Monétaires Kering (KMUs) par des actions de performance illustre, en outre, le souhait du Groupe de renforcer la lisibilité de l'alignement de cette part de leur rémunération avec les intérêts des actionnaires.

Les critères de performance des parts variables annuelles et pluriannuelles de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont clairs, variés et précis, comprenant pour partie des agrégats financiers (résultat opérationnel courant et cash-flow libre opérationnel) et pour partie des critères extra-financiers avec notamment des critères relatifs au développement durable, à la conformité et à la gestion des organisations et des talents.

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers est transmis par la Direction Financière du Groupe. Le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers fait l'objet d'une première appréciation par le Comité des rémunérations qui se fait porte-parole auprès du Conseil de son appréciation. Une telle appréciation s'appuie sur les *mémoires* fournis par les Directions juridique, développement durable et ressources humaines et qui sont commentés, le cas échéant, en séance.

Les décisions relatives à la détermination et à l'évolution dans le temps de la composition de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, tant en matière d'équilibre entre la part fixe et les éléments variables qu'en ce qui concerne la sélection des critères de performance, résultent de propositions faites par le Comité des rémunérations sur la base d'analyses et de recommandations émanant des Directions développement durable, ressources humaines, rémunérations et avantages sociaux et juridique du Groupe.

L'analyse d'opportunité de faire évoluer les dispositifs en place est conduite sur une base annuelle et repose sur l'observation continue des pratiques de place et des éventuels changements législatifs. Elle peut s'appuyer, le cas échéant, sur l'intervention de consultants externes. En cas de comparatif des pratiques de marché (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération), les comparaisons sont conduites par rapport à des acteurs référents sélectionnés sur les marchés français et international au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

La politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué et le versement des éléments variables dus en application des principes retenus sont débattus et décidés par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, après approbation des comptes consolidés pour l'exercice fiscal.

Il est rappelé que ces éléments qui composent la politique de rémunération sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

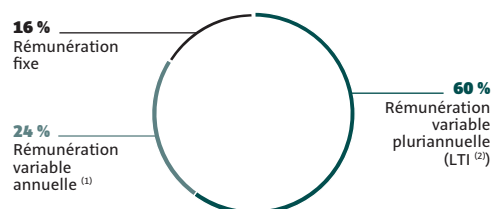
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

#### 4.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2023 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle.

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

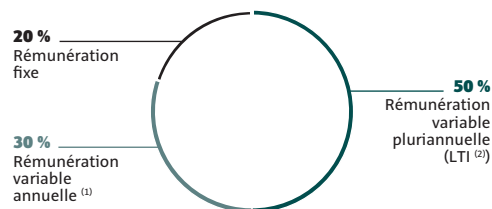
##### Président-Directeur général



(1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

(2) LTI : 150 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

##### Directeur général délégué



(1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

(2) LTI : 100 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

##### Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités consubstantielles aux fonctions de Président-Directeur général et de Directeur général délégué dans un groupe de la taille de Kering ;

- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours des titulaires de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables. Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de pairs du CAC 40 et du marché (international) du Luxe.

La rémunération fixe, qui, conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEF-MEDEF, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

Il est en conséquence proposé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué à 1 200 000 euros pour chacun d'eux, soit un niveau inchangé depuis six ans <sup>(1)</sup>.

##### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable est conçue afin d'aligner la rétribution des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la performance économique annuelle du Groupe et les objectifs stratégiques long terme en matière ESG (objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance) du Groupe. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

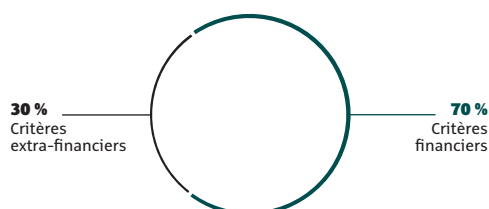
À la suite de l'approbation de la politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, la rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 150 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué (contre précédemment 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 100 % de la rémunération du Directeur général délégué). Dans un contexte de stabilité dans le temps de la rémunération fixe, cette évolution du poids relatif de la rémunération variable annuelle vise à renforcer, à l'instar des pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les performances du Groupe.

En cas de surperformance, la rémunération variable annuelle peut atteindre le plafond de 203 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dès lors que la réalisation des objectifs financiers atteint 125 % ou plus des cibles fixées et que les objectifs extra-financiers sont atteints.

Conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, la réalisation de critères de performance extra-financiers conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ils se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, conformité et développement durable.

Ainsi, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée de la manière suivante :

##### Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



(1) À noter que compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé de diminuer, à titre exceptionnel, le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020.

Critères financiers	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
<b>Sous-total</b>	<b>70 %</b>

Critères extra-financiers	Objectifs 2023	Pondération
<b>Développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre en 2023 un engagement chiffré et de moyen-terme visant à la réduction en absolu de l'empreinte carbone du Groupe liée à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3 du GHG Protocol)</li> <li>Atteindre, à fin 2023, un objectif total de 180 millions d'euros de financement au sein du fonds <i>Climate Fund For Nature</i></li> <li>Atteindre un haut niveau d'engagement des collaborateurs sur les thématiques de développement durable et former au moins 90 % des collaborateurs du siège au sein de la Kering <i>Sustainability Academy</i></li> </ul>	10 %
<b>Conformité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la mise en œuvre du programme de conformité Groupe au sein des sociétés de lunetterie nouvellement acquises, Lindberg et Maui Jim, et assurer leur intégration dans la cartographie Groupe relative aux risques de corruption</li> <li>Poursuivre les efforts entrepris pour diffuser la culture de conformité au sein du Groupe, en réalisant des communications et rappels dédiés à la conformité (i) à l'occasion de réunions stratégiques et (ii) à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde</li> <li>Renforcer la sensibilisation aux droits humains au travers de l'intégration d'un volet relatif à cette thématique dans le <i>e-training « Ethics &amp; Compliance »</i> et assurer l'atteinte d'un niveau minimum de 90 % de réalisation du programme par les salariés du Groupe</li> </ul>	10 %
<b>Gestion des organisations et des talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter de 25 % le nombre de femmes en 2023 au sein du Comité exécutif du Groupe</li> <li>Engager, en 2023, 100 % des comités de direction centraux dans une formation au <i>leadership</i> inclusif</li> <li>Augmenter de 10 %, en 2023, le nombre de salariés du Groupe ayant suivi une formation permettant l'apprentissage de nouvelles compétences</li> <li>Engager, en 2023, une certification sur le processus de suivi de la parité salariale dans le Groupe</li> <li>Garantir la mise en place, en 2023, d'un processus de protection des actifs immatériels et de la réputation des Maisons au travers de : <ul style="list-style-type: none"> <li>la définition de mécanismes de contrôle interne des différents événements marketing <sup>(1)</sup></li> <li>la promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif</li> </ul> </li> </ul>	10 %
<b>Sous-total</b>		<b>30 %</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

(1) Campagnes publicitaires, défilés, événements publics, collaboration avec des célébrités et artistes.

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2023 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont, quant à eux, pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* pour apprécier le taux de réalisation de ces objectifs.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les objectifs extra-financiers sont appréciés chaque année par le Conseil qui prend en compte les performances du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, sur la base de rapports et présentations décrivant le niveau d'atteinte de l'objectif et justifiant ainsi l'attribution accordée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Cette appréciation repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe, la Directrice du développement durable et la Directrice de la conformité, au regard des objectifs stratégiques définis en début d'année.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux seraient mis en œuvre en 2023 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2023.

Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés par rapport aux exercices précédents et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après.

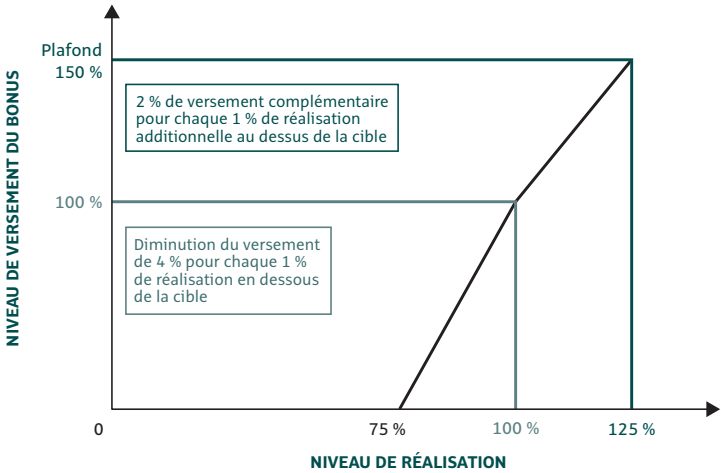
S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint ou dépasse 125 %, le taux de versement est porté à 150 % du montant cible.

S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 % selon l'appréciation portée par le Conseil sur le taux de réalisation des objectifs.

	Niveau de versement du bonus	En % de la rémunération fixe PDG et DGD (150 % de la rémunération fixe)
<b>Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) <sup>(1)</sup></b>		
≤ 75 %	0 %	0 %
100 %	100 %	105 %
≥ 125 %	150 %	158 %
<b>Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)</b>		
Critère 1	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 2	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 3	0 % à 100 %	0 % à 15 %
<b>Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)</b>		<b>203 %</b>

(1) Voir graphique ci-dessous illustrant le niveau de versement du bonus en fonction de l'atteinte des objectifs financiers.

Courbe de versement de la partie du bonus relative aux objectifs financiers



Toute performance entre le seuil de déclenchement (75 %) et la cible (100 %) ou entre la cible et le plafond (125 %) donne lieu à un niveau de la rémunération variable annuelle versée résultant de l'extrapolation linéaire entre ces limites. Ainsi, à titre d'exemple, une performance de 90 % de la cible permettrait d'attribuer 60 % de la rémunération variable annuelle et une performance de 110 % de la cible permettrait d'attribuer 120 % de la rémunération variable annuelle.

## Rémunération variable pluriannuelle

### Dispositif de rémunération variable à long terme

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance, en remplacement des unités monétaires Kering (KMUs).

Ce dispositif permet de renforcer le lien entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et leurs contributions directes à la performance à long terme de l'entreprise, tout en garantissant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Le mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions à d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe. Il est précisé que l'attribution annuelle d'actions de performance au Président-Directeur général et au Directeur général délégué est plafonnée par le Conseil d'administration à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration.

À la suite de l'approbation de la politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, la rémunération variable pluriannuelle cible s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022 (contre précédemment 100 % pour le Président-Directeur

général et 80 % pour le Directeur général délégué). Dans un contexte de stabilité dans le temps de la rémunération fixe, cette évolution du poids relatif de la rémunération variable pluriannuelle vise également à renforcer, à l'instar des pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les performances du Groupe.

La période d'acquisition des actions est de trois ans, en ligne avec la période de mesure des conditions de performance et la pratique de marché.

### Conditions de performance

Le double dispositif des conditions de performance régissant la rémunération variable pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrit ci-après vise à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, non seulement à l'atteinte d'objectifs financiers, mais également à une performance plus globale reposant sur l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG ;
- renforcer l'appréciation du niveau d'atteinte des critères financiers ;
- maintenir l'accent sur l'importance de la performance boursière du Groupe au regard d'un indice de référence composé de sociétés du luxe.

La mise en œuvre de ces critères, applicable lors de l'exercice précédent, se poursuit pour l'exercice 2023.

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

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
<b>Résultat opérationnel courant du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Cash-flow libre opérationnel du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Féminisation des équipes dirigeantes</b>	10 %	Atteinte, à l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de représentation des femmes &lt; 42 % : 0 action</li> <li>Taux de représentation des femmes ≥ 42 % et &lt; 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux de représentation des femmes entre ≥ 48 % et &lt; 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux de représentation des femmes ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Biodiversité</b>	10 %	Conversion, à horizon 2025, de 1 000 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun des deux objectifs atteint : 0 action</li> <li>Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Sous-total</b>	<b>100 %</b>	

Le nombre d'actions de performance effectivement acquises, en fonction de l'atteinte des conditions de performance financière et extra-financière décrites ci-dessus, et sous réserve du respect d'une condition de présence décrite ci-après, est ensuite ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date

d'attribution des actions de performance et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. A contrario, en cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction des appréciations de la performance financière, de la performance extra-financière, et de la performance boursière, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions attribuées au titre du plan.

### Condition de présence

L'acquisition d'actions de performance par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué est également soumise à une condition de présence continue dans le Groupe à la date d'acquisition définitive des actions.

### Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont la valeur a été fixée par le Conseil d'administration à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

Par ailleurs, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué s'engagent à ne pas recourir, pendant toute la durée de leur mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui leur sont attribuées.

### Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2023.

### Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence)

La politique de rémunération applicable aux Administrateurs est décrite à la section 4.2 du présent chapitre.

Le Directeur général délégué percevra, par ailleurs, une rémunération au titre de certains de ses mandats exercés au sein du Groupe, comme précisé dans le tableau n° 2 de la section 4.3.1.

### Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

### Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucun régime de retraite supplémentaire.

### Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucune indemnité de non-concurrence.

### Avantages en nature

Le Président-Directeur général bénéficiera d'une couverture internationale santé ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Le Directeur général délégué bénéficiera d'une couverture santé internationale, d'une couverture invalidité-décès ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

### Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

#### 7<sup>e</sup> résolution : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1 « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote *ex-ante*) ».

## 4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante)

### 4.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération applicable aux Administrateurs prévoit une part majoritairement variable dans la rémunération qui leur est attribuée (soit 60 % contre 40 % pour la part fixe). Elle est conforme à la stratégie de la Société qui s'inscrit dans le respect de l'intérêt social.

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs tient notamment compte de la présence effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leur préparation. L'Administrateur référent bénéficie d'une part majorée de rémunération, soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis relevant de ses missions. Un descriptif des missions de l'Administrateur référent figure en section 1.5.2 du présent chapitre. Le Référent climat bénéficie également d'une part majorée de rémunération pour la réalisation de sa mission décrite à la section 1.6 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et suit la politique de rémunération des Administrateurs, étant précisé que la détermination de l'enveloppe globale de cette rémunération et les critères de sa répartition sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les réunions du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à l'élaboration de la politique de rémunération font l'objet d'un strict respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts qui sont notamment décrites dans le règlement intérieur du Conseil, l'Administrateur intéressé ne participant ni aux débats ni aux votes des résolutions le concernant.

La société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe (en ce compris d'Administrateur de Kering SA) et en tant que membre des Comités spécialisés du Conseil.

Par ailleurs, il est précisé que les Administrateurs représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia et M. Vincent Schaal, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe.

### 4.2.2 Éléments composant la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, a été modifiée afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable, pour aligner cette Présidence de Comité sur les autres.

La rémunération allouée aux Administrateurs est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

La répartition de cette enveloppe reste inchangée, à savoir une part fixe à hauteur de 40 % et une part variable à hauteur de 60 %.

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2023), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée au Référent climat (23 000 euros), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

La rémunération allouée à l'Administrateur référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2023, les objectifs de l'Administrateur référent seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires et les investisseurs ;
- coordonner la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, y compris les réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêt ;
- rendre compte au Président du Conseil de sa mission sur une base trimestrielle.

### Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des Administrateurs

#### 8<sup>e</sup> résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante) ».

### 4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote ex-post)

#### 4.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2022 comprennent une part fixe et une part variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (11<sup>e</sup> résolution), y compris la manière dont celle-ci contribue à la performance à long terme de la Société et à la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

#### Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

<div> <div>François-Henri Pinault</div> <div>Président-Directeur général</div> </div>		
Montant bruts (en euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées <sup>(1)</sup>	2 289 899	3 185 636
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	4 282 717 <sup>(2)</sup>	2 501 205 <sup>(3)</sup>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	6 572 616	5 686 841

- (1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

<div> <div>Jean-François Palus</div> <div>Directeur général délégué</div> </div>		
Montant bruts (en euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées <sup>(1)</sup>	2 421 718	3 007 643
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	2 567 046 <sup>(2)</sup>	1 818 945 <sup>(3)</sup>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	4 988 764	4 826 588

- (1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur général**  
**(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEF-MEDEF)**

<b>François-Henri Pinault</b> <b>Président-Directeur général</b> <b>Montants bruts (en euros)</b>	<b>Exercice 2022</b>		<b>Exercice 2021</b>	
	<b>Montants attribués au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	943 200	1 844 208 <sup>(1)</sup>	1 844 208	- <sup>(2)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		-	-	6 230 128 <sup>(3)</sup>
Plan 2018 :		- <sup>(4)</sup>		
Plan 2019 :		- <sup>(5)</sup>	-	-
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018 :		5 840 000 <sup>(6)</sup>	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	93 931	91 527 <sup>(7)</sup>	91 527	62 100 <sup>(8)</sup>
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	52 768	52 768	49 901	49 901
<b>TOTAL</b>	<b>2 289 899</b>	<b>9 028 503</b>	<b>3 185 636</b>	<b>7 542 129</b>

(1) Au titre de l'exercice 2021.

(2) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(3) 10 471 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Président-Directeur général à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 607 279 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 12 230 128 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021, 6 000 000 euros ont été versés en 2020 au Président-Directeur général. Le montant indiqué de 6 230 128 euros correspond à la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs, montant versé en 2021.

(4) 5 411 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros, et exercées par ce dernier en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(5) 4 175 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Président-Directeur général à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 775 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs. Ces 2 088 KMUs ont été exercées en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 954 euros au 30 juin 2022, correspondant à un montant de 1 991 952 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(6) 5 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite à la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2022.

(7) Au titre de l'exercice 2021.

(8) Au titre de l'exercice 2020.

(9) Le Président-Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur et d'une couverture internationale santé.

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué  
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEF-MEDEF)**

<b>Jean-François Palus</b> <b>Directeur général délégué</b> <b>Montants bruts (en euros)</b>	<b>Exercice 2022</b>		<b>Exercice 2021</b>	
	<b>Montants attribués au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	943 200	1 536 840 <sup>(1)</sup>	1 536 840 <sup>(1)</sup>	- <sup>(2)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		-	-	2 004 928 <sup>(3)</sup>
Plan 2018 :		5 808 725 <sup>(4)</sup>	-	-
Plan 2019 :		2 113 788 <sup>(5)</sup>	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
Plan 2017 :		-	-	5 840 000 <sup>(6)</sup>
Plan 2018 :		-	-	3 504 000 <sup>(7)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	93 931	98 301 <sup>(8)</sup>	98 301	62 100 <sup>(9)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (filiales)	60 000	60 000 <sup>(8)</sup>	60 000	60 000 <sup>(9)</sup>
Avantages en nature <sup>(10)</sup>	124 587	124 587	112 502	112 502
<b>TOTAL</b>	<b>2 421 718</b>	<b>10 942 241</b>	<b>3 007 643</b>	<b>12 783 530</b>

(1) Au titre de l'exercice 2021.

(2) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(3) 7 196 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 791 804 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 8 404 928 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021, 6 400 000 euros ont été versés en 2020 au Directeur général délégué. Le montant indiqué de 2 004 928 euros correspond à la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs, montant qui a été versé en 2021.

(4) 3 809 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 213 029 euros, et exercées par ce dernier en octobre 2021 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 525 euros au 30 juin 2021, correspondant à un montant de 5 808 725 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2022 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2022.

(5) 3 047 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Directeur général délégué à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 294 391 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 1 524 KMUs. Ces 1 524 KMUs ont été exercées en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en 2022.

(6) 5 000 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, sans condition de performance, dans le cadre de la construction du Groupe exclusivement dédié aux activités Luxe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 245 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(7) 3 000 KMUs ont été attribuées en 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite de la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 3 504 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(8) Au titre de l'exercice 2021.

(9) Au titre de l'exercice 2020.

(10) Le Directeur général délégué bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, ainsi que d'une couverture internationale santé, invalidité et décès.

La rémunération annuelle due au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2021 a été versée en février 2022 et celle due au titre de l'exercice 2022 a été versée en mars 2023.

## Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2022

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2022 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)	Seuils de déclenchement						Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100			
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	6 279	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	89 % <sup>(1)</sup>	56 %	352 800
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 163	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	77 % <sup>(2)</sup>	8 %	50 400
TOTAL FINANCIER	70 %								83 %	32 %	403 200
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestions des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								100 %	100 %	540 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE											943 200
Rémunération variable atteinte (en euros)										943 200	
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)										79 %	
Rémunération variable cible (en euros)										1 800 000	
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)										150 %	

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 5 589 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 208 millions d'euros.

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2022 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)	Seuils de déclenchement						Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100			
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	6 279	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	89 % <sup>(1)</sup>	56 %	352 800
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 163	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	77 % <sup>(2)</sup>	8 %	50 400
TOTAL FINANCIER	70 %								83 %	32 %	403 200
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								100 %	100 %	540 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE											
											943 200
Rémunération variable atteinte (en euros)											943 200
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											79 %
Rémunération variable cible (en euros)											1 800 000
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											150 %

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 5 589 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 208 millions d'euros.

**Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2022**

Pour chaque objectif, le Comité concerné a établi la liste des éléments d'appréciation de la réalisation des objectifs extra-financiers présentés et étudiés par le Comité des rémunérations, permettant d'aligner la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la stratégie à long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration a ensuite évalué, sur la base de ces éléments, le taux de réalisation de chaque objectif.

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
<b>Développement durable</b>  Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025	<ul style="list-style-type: none"><li>intensification de la diffusion, dans toutes les entités du Groupe et les chaînes d'approvisionnement, d'une culture active de Développement Durable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Organisation en 2022 d'une « fresque du climat » ouverte aux salariés du siège et tenue d'une session spécifique organisée pour le <i>Luxury Committee</i> du Groupe, qui comprend notamment l'ensemble des CEO du Groupe. Cette session a été réalisée avec une participation active de François-Henri Pinault et Jean-François Palus.</li><li>François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont initié une nouvelle gouvernance renforcée sur le climat conduisant à la nomination de Jean-Pierre Denis comme Référent climat au sein du Conseil d'administration.</li><li>Mobilisation interne de plusieurs équipes sous le management direct de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour la création du <i>Climate Fund For Nature</i>, annoncé lors de la COP15 sur la biodiversité fin 2022, qui vient inscrire dans la durée la politique de compensation carbone des émissions résiduelles de gaz à effet de serre dans les opérations du Groupe et ses chaînes d'approvisionnement.</li></ul>	10 %
	<ul style="list-style-type: none"><li>élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont activement suivi les projets internes pour l'élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC. Par ailleurs dans le cadre du <i>Fashion Pact</i>, des travaux de recherche ont été menés en 2022 sur des matériaux substitutifs aux polybags.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>renforcement et animation des partenariats et actions de développement durable en liaison avec des établissements universitaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Echanges avec les étudiants de la Chaire Développement durable de l'Institut Français de la Mode, animation d'actions avec l'Université Tsinghua de Beijing et création d'un nouveau partenariat avec l'Université Bocconi à Milan sur l'ESG.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>renforcement de la liste existante des indicateurs ESG</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Création d'une direction de la Finance Durable, dont les missions sont d'assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe et d'assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de reporting extra-financier.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>animation du <i>Fashion Pact</i> en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'implication des deux dirigeants François-Henri Pinault et Jean-François Palus au sein du <i>Fashion Pact</i> s'est maintenue en 2022, permettant d'emmener les Maisons du Groupe et leurs fournisseurs dans des projets majeurs (exemples de déclinaisons concrètes : CVPPA pour l'achat d'énergie renouvelable en Europe – Programmes d'agriculture régénératrice).</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>établissement et animation de la coalition <i>Watches and Jewellery Initiative 2030</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont joué un rôle clé dans le lancement officiel en 2022 de la <i>Watch &amp; Jewellery Initiative 2030</i>, en partenariat avec Cartier, qui regroupe 27 entreprises membres à fin 2022.</li><li>Reflet de l'engagement fort du Groupe, Kering a notamment hébergé le premier groupe de travail de l'initiative.</li></ul>	

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Examen de l'atteinte au regard des réalisations		
	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Mission : Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcement de la culture de l'éthique au sein du Groupe</li> <li>mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture</li> <li>mobilisation des collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication directe de Jean-François Palus et François-Henri Pinault dans l'actualisation et la diffusion du « <i>Group framework</i> », cadre de référence interne sur les principes et valeurs de la culture du Groupe.</li> <li>Impulsion et communications internes de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe, impliquant l'ensemble des membres du Comité exécutif.</li> <li>La formation annuelle obligatoire « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » a été suivie en 2022 par 96,5 % des salariés du Groupe.</li> </ul>	
Responsabilité sociétale	Poursuivre l'engagement et l'impulsion de l'instance dirigeante en matière de conformité à travers plusieurs communications dédiées	<p>Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont communiqué sur l'importance du suivi du <i>e-learning</i> « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » en 2022 sur l'intranet du groupe Kering (« <i>Workplace</i> »). En octobre 2022, le Président-Directeur général a lancé la campagne de formation à l'éthique et à la conformité par le biais d'une vidéo sur <i>Workplace</i>, rappelant notamment l'engagement du Groupe à pratiquer « une tolérance zéro » dans le cadre de la lutte anti-corruption et à veiller au respect des standards les plus hauts en matière d'éthique, de durabilité et de conformité. Le Directeur général délégué et les Directeurs des Maisons ont également chacun fait une communication dédiée à la conformité et à la culture d'intégrité du Groupe à cette occasion et par le biais de leur compte personnel sur <i>Workplace</i>. Sous l'impulsion de ces diverses communications consacrées à la conformité, le taux de suivi du <i>e-learning</i> « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » s'est établi à 96,5 % des effectifs monde (vs. 96,4 % en 2021 et 95,1 % en 2020).</p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont également réalisé une communication « conformité » additionnelle par le biais d'une discussion organisée avec le <i>Group Chief Compliance Officer</i>. Ils ont répondu à de nombreuses questions relatives à la conformité et notamment mentionné les efforts mis en œuvre par le Groupe afin de promouvoir une culture d'intégrité et la volonté d'accroître ses exigences en la matière. L'entretien a également été l'occasion de réaffirmer la volonté du Groupe de vouloir continuellement améliorer son programme de conformité, se conformer sans cesse aux diverses réglementations en vigueur et d'impliquer les membres du Comité exécutif de Kering et les Directeurs des Maisons dans le respect quotidien des valeurs de conformité. A travers cette discussion, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont impulsé le renforcement des ambitions éthiques et de conformité du Groupe et rappelé que leur engagement personnel en matière de conformité ne pouvait se traduire en actions que par l'engagement de l'ensemble des salariés du Groupe. A ce titre, ils ont énuméré les différentes ressources disponibles en matière de conformité, telles que les procédures et manuels applicables et le Code d'Éthique, et l'engagement du Groupe dans l'élaboration des supports nécessaires permettant de garantir un comportement conforme et responsable.</p>	10 %

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle			
	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Gestion des organisations et des talents	Engagement de l'instance dirigeante à travers la promotion, le soutien et la conduite d'actions visant à :		10 %
	<ul style="list-style-type: none"><li>favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière portée à l'équilibre femmes/hommes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Structuration de la stratégie Inclusion &amp; Diversité du Groupe autour de 6 piliers, dont la progression sera suivie au travers de critères quantitatifs</li><li>Animation de 12 « Comités Inclusion &amp; Diversité » globaux dans les Maisons, sponsorisés par un membre du Comité de Direction</li><li>Deux chartes signées sur le sujet de l'emploi multigénérationnel</li><li>Représentation des femmes chez Kering : 63 % de l'effectif total et 57 % des managers, 33 % du Comité exécutif et 45 % du Conseil d'administration</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Accroissement de 20 % des mobilités internes en 2022, avec plus de 2 500 collaborateurs ayant changé de poste, de géographie et/ou de Maison</li><li>Talent Review 2022 des fonctions opérationnelles conduite avec le Comité exécutif en juin 2022, suivie des Talent Reviews fonctionnelles d'octobre à décembre 2022</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>diffuser la culture et les valeurs de Kering et renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Poursuite des grands programmes de transformation du Groupe (logistique et systèmes d'information), avec des progrès déterminants en 2022</li><li>Lancement du premier programme d'actionnariat salarié dans 8 pays d'implantation du Groupe, ayant permis à plus de 9 000 salariés de devenir actionnaires</li><li>Création d'une fonction de « Data Governance Office » visant à améliorer progressivement la gouvernance de la donnée dans trois domaines prioritaires : la chaîne d'approvisionnement, les ventes et le client.</li></ul>	
Sous-total			30 %

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

Président-Directeur général – François-Henri Pinault

(en euros)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)
	1 944 000	1 944 000	947 088	0	1 844 208

Directeur général délégué – Jean-François Palus

(en euros)	2018 (au titre de 2017) <sup>(1)</sup>	2019 (au titre de 2018) <sup>(1)</sup>	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)
	1 565 898	1 650 141	816 699	0	1 536 840

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2022 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,88693).

Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2022

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été modifié à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUs) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

Ainsi, lors de sa réunion du 4 octobre 2022, le Conseil d'administration a décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2022 pris en application de l'autorisation donnée par

l'Assemblée générale du 28 avril 2022, d'attribuer gratuitement 9 281 actions au Président-Directeur général et 5 563 actions au Directeur général délégué, soumises pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à des conditions de performance et une période d'acquisition de trois ans.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle cible s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup>	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
François-Henri Pinault Président-Directeur général	Plan 2022					
	Du 4 octobre 2022	9 281	4 282 717 €	4 octobre 2025	5 octobre 2025	100 % <sup>(2)</sup>
Jean-François Palus Directeur général délégué	Plan 2022					
	Du 4 octobre 2022	5 563	2 567 046 €	4 octobre 2025	5 octobre 2025	100 % <sup>(2)</sup>

- (1) La valeur unitaire de l'action de performance attribuée est calculée par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo. Elle s'élève à 461,45 euros.

(2) La condition de performance repose sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	<div>Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	<div>Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	<div>Atteinte, à horizon 2024, d'un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux &lt; 40 % : 0 action</li> <li>Taux entre 40 % et 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux ≥ 48 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
Biodiversité	10 %	<div>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</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun des deux objectifs atteint : 0 action</li> <li>Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
Sous-total	100 %	

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. *A contrario*, en

cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction des appréciations de la performance financière, de la performance extra-financière, et de la performance boursière, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions attribuées au titre du plan.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2022 représentent respectivement 0,007 % et 0,004 % du capital social de la Société.

### Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
<b>François-Henri Pinault</b>		
<i>Président-Directeur général</i>	N/A	0
<b>Jean-François Palus</b>		
<i>Directeur général délégué</i>	N/A	0

## Historique des attributions d'actions de performance

(Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEF-MEDEF)

	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Date d'Assemblée	16 juin 2020	16 juin 2020	28 avril 2022
Date du Conseil d'administration	1 <sup>er</sup> octobre 2020	1 <sup>er</sup> octobre 2021	4 octobre 2022
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596	42 752	74 274
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760	4 018	9 281
Jean-François Palus, Directeur général délégué	2 825	2 922	5 563
dont dix premiers attributaires salariés (non-mandataires sociaux)	13 415	11 402	18 686
Date d'acquisition des actions	1 <sup>er</sup> octobre 2023	1 <sup>er</sup> octobre 2024	4 octobre 2025
Date de fin de période de conservation	N/A <sup>(1)</sup>	N/A <sup>(1)</sup>	N/A <sup>(1)</sup>
Conditions de performance	100 % <sup>(2)</sup>	100 % <sup>(3)</sup>	100 % <sup>(4)</sup>
Nombre d'actions acquises au 2 mars 2023	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 965	4 502	5 938
Actions de performance restantes en fin d'exercice	38 631	38 250	68 336

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

(2) La condition de performance du plan 2020 repose sur l'atteinte du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante, comme suit : - si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; et - si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance du bénéficiaire ne sera acquise. Le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

(3) La condition de performance du plan 2021 repose sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
<b>Résultat opérationnel courant du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Cash-flow libre opérationnel du Groupe</b>	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de progression : 0 action</li> <li>Progression &lt; 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Féminisation des équipes dirigeantes</b>	10 %	Atteinte, à horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux &lt; 40 % : 0 action</li> <li>Taux entre 40 % et 45 % : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Taux ≥ 45 % : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Biodiversité</b>	10 %	Conversion, à horizon 2023, de 200 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun des deux objectifs atteint : 0 action</li> <li>Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère</li> <li>Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère</li> </ul>
<b>Sous-total</b>	<b>100 %</b>	

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

(4) Conditions de performance et ratio d'ajustement décrits dans le tableau n° 6 ci-avant.

## Historique des attributions d'Unités Monétaires Kering (KMU)

Pour mémoire, le précédent mode d'intéressement à long terme (qui a prévalu de 2013 à 2019) était fondé sur des unités monétaires Kering, dites KMUs, désormais remplacées par l'attribution gratuite d'actions de performance.

La valeur de ces KMUs était indexée (à parts égales) sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panel de sept valeurs du Luxe (Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's).

La période d'acquisition définitive de ces KMUs, fixée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution, était suivie d'une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres par an) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée. Un tableau récapitulatif des KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif, Président-Directeur général et Directeur général délégué, est présenté ci-après.

Afin d'aligner la rémunération variable pluriannuelle sur la performance à long terme du Groupe, l'acquisition définitive des KMUs était soumise, pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, à la réalisation de critères de performance correspondant à trois indicateurs financiers opérationnels appréciés au niveau du Groupe :

- résultat opérationnel courant ;
- cash-flow libre opérationnel ;
- taux de marge opérationnelle courante.

Selon le dispositif mis en place en 2017, si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression était constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées était monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées était définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, conformément à la politique de rémunération adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019, la réalisation des critères de performance s'appliquait de la manière suivante :

- réalisation des trois critères : acquisition de 100 % des droits ;
- réalisation de deux critères sur trois : acquisition de 75 % des droits ;
- réalisation d'un critère sur trois : acquisition de 50 % des droits ;
- aucun critère atteint : perte des droits.

Les critères financiers retenus étaient calqués sur les indices utilisés pour la performance du Groupe et le mécanisme mis en place répond à une exigence renforcée puisque la valeur de la KMU ne constitue pas en soi une condition de performance mais a une influence sur le montant effectivement payé à la date de l'exercice.

À noter que les KMUs attribuées en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont été la dernière attribution de KMUs avant d'être substituée par l'attribution gratuite d'actions de performance à compter de 2020.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et aux recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 10 mars 2017, de supprimer l'obligation de conservation de titres Kering résultant de la monétisation de KMUs, s'agissant d'un instrument à dénouement exclusivement en numéraire.

## Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

L'évolution de la valeur de la KMU est appréciée semestriellement (au 30 juin et 31 décembre de chaque année), sur la base du cours de bourse des 30 derniers jours de l'action Kering, cette valeur étant pondérée de la performance de l'action Kering par rapport au panel de sociétés de référence.

À la fin de chaque semestre, la valeur de la KMU est calculée selon la formule suivante :

$$UV_{s+1} = UV_s \times \left( \frac{[1 + VK_s + 1] + ([1 + VK_s + 1] \times [1 + VK_s + 1] / [1 + VPV_s + 1])}{2} \right)$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

s+1 = date de clôture semestrielle donnant lieu à l'évaluation de l'Unité de Valeur (30/06 ou 31/12).

s = clôture semestrielle précédente.

VK = progression, sur le semestre, de l'action Kering en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

VPV = progression, sur le semestre, d'un panel de valeurs, égale à la moyenne arithmétique des progressions de ces valeurs en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

Les sociétés de référence pour la constitution du panel de valeurs sont les suivantes : Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's.

Depuis le 31 décembre 2011, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
31 décembre 2011	100 euros
30 juin 2012	102 euros
31 décembre 2012	131 euros
21 juillet 2013 <sup>(1)</sup>	152 euros
31 décembre 2013	144 euros
30 juin 2014	166 euros
31 décembre 2014	167 euros
30 juin 2015	160 euros
31 décembre 2015	166 euros
30 juin 2016	157 euros
31 décembre 2016	249 euros
30 juin 2017	401 euros
31 décembre 2017	581 euros
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros
30 juin 2019	988 euros
31 décembre 2019	1 168 euros
30 juin 2020	1 095 euros
31 décembre 2020	1 219 euros
30 juin 2021	1 525 euros
31 décembre 2021	1 387 euros
30 juin 2022	954 euros
31 décembre 2022	910 euros

(1) Date de la première attribution de KMUs.

Pour illustrer la sensibilité de la KMU au cours de l'action Kering et de la valeur du panel les quatre scénarios indicatifs suivants sont présentés :

Option	Impact sur la KMU
- 15 % (Kering) vs - 15 % (panel)	Baisse de la KMU de 15 %
- 10 % (Kering) vs + 5 % (panel)	Baisse de la KMU de 16,4 %
+ 10 % (Kering) vs - 5 % (panel)	Augmentation de la KMU de 18,7 %
+ 15 % (Kering) vs + 15 % (panel)	Augmentation de la KMU de 15 %

L'hypothèse d'un décrochage très sérieux du titre Kering (-80 % par exemple) se traduirait par une baisse significative du niveau de la valeur de la KMU.

### Tableau récapitulatif des KMUs disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif François-Henri Pinault – Président-Directeur général KMUs

Attributions	KMUs attribuées <sup>(1)</sup>	Valeur unitaire à l'attribution (en euros) <sup>(2)</sup>	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition <sup>(3)</sup>	Objectif/Seuil <sup>(4)</sup>	Valeur d'exercice	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	5 411	581 <sup>(5)</sup>	3 143 791	Janvier 2021	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO <sup>(7)</sup>	7 505 057 cf. commentaire ci-dessous	Atteint
Exercice 2019	4 175	753 <sup>(6)</sup>	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO <sup>(7)</sup>	1 991 952 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

(1) La valeur d'attribution des KMUs est égale à 100 % de la rémunération annuelle versée au cours de l'exercice pour le Président-Directeur général et à 80 % pour le Directeur général délégué depuis l'exercice 2017.

(2) La valeur des KMUs est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panel de sept valeurs du Luxe.

(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution.

(4) Pour l'exercice 2018, 100 % de l'attribution a pu être monétisée puisque pour le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre opérationnel, ou le taux de marge opérationnelle courante, une progression a été constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution. À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées aurait été définitivement perdue.

Pour l'exercice 2019, ces critères de performance sont devenus progressifs et cumulatifs, en s'appliquant de la manière suivante : réalisation des 3 critères : acquisition de 100 % des droits ; réalisation de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits ; réalisation d'1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits ; aucun critère atteint : perte des droits.

(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.

(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.

(7) ROC : Résultat opérationnel courant ; FCF : Cash-flow libre opérationnel ; TMO : Taux de marge opérationnelle courante

5 411 KMUs relatives au plan 2018 ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'Administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

4 175 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Président-Directeur général à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 775 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs. Ces 2 088 KMUs ont été monétisées en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la

KMU de 954 euros au 30 juin 2022, correspondant à un montant de 1 991 952 euros. Suivant la décision du Conseil d'Administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

#### Jean-François Palus – Directeur général délégué KMUs

Le Directeur général délégué n'a pas de KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation.

La monétisation du dernier plan de KMUs attribuées au titre du plan 2019 a été réalisée en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en 2022, tel que décrit dans le tableau n°2.

### Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

#### (Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Compte tenu du changement de dispositif de rémunération variable pluriannuelle en 2020, les informations relatives aux KMUs figurent dans le tableau récapitulatif des KMUs disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif décrit ci-dessus. Les informations relatives aux attributions d'actions de performance sont décrites dans le tableau n°9.

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par Kering et par toute société du Groupe

#### (Tableau n° 4 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
François-Henri Pinault						
Président-Directeur général	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Jean-François Palus						
Directeur général délégué	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

#### (Tableau n° 5 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
François-Henri Pinault			
Président-Directeur général	N/A	N/A	N/A
Jean-François Palus			
Directeur général délégué	N/A	N/A	N/A

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

#### (Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Non applicable. Plus aucune option de souscription ou d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

### Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2022.

Pour une description de la rémunération exceptionnelle versée au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2022, se référer au tableau n°2 page 145).

### Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François-Henri Pinault</b>								
<i>Président-Directeur général</i>								
Date début mandat : 19 mai 2005								
Date fin mandat : AG 2025		X		X		X		X
<b>Jean-François Palus</b>								
<i>Directeur général délégué</i>								
Date début mandat : 26 février 2008								
Date fin mandat : AG 2025		X <sup>(1)</sup>		X		X		X

(1) Résiliation du contrat de travail le 31 décembre 2019.

### Autres éléments et engagements

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

### Ratios d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Ces ratios ont été établis en application des lignes directrices de l'AFEP-MEDEF sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des instruments de rémunération à long-terme attribués au cours de l'exercice ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) versée en N ;

- la rémunération exceptionnelle (si applicable) attribuée en N ;
- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles versées en N ;
- la participation et l'intéressement versés en N ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, effectuée à leur valeur IFRS ;
- la valorisation des éventuelles autres attributions au titre de l'intéressement long-terme ;
- les avantages en nature.

Les ratios sont calculés sur les éléments de rémunération versés et attribués au cours de l'année.

Par souci de représentativité, ces ratios d'équité sont présentés selon deux périmètres d'analyse :

- la société cotée Kering SA avec un effectif de l'ordre de 703 personnes ;
- un périmètre élargi comprenant les salariés de Kering SA, ainsi que les salariés français des Maisons Saint Laurent, Balenciaga et Gucci, soit 3 452 personnes représentant 77 % des salariés du Groupe basés en France.

Il est à noter que les données relatives au périmètre élargi ne peuvent être publiées qu'à compter de 2019, date à partir de laquelle la mise en place d'un système de paie commun permet la consolidation de telles informations.

M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus ont occupé les postes de Président-Directeur général et de Directeur général délégué durant les cinq exercices concernés.

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

	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
<b>Périmètre Kering SA</b>					
Ratio avec rémunération moyenne	96,2	53,6	36,5	39,2	69,5
Ratio avec rémunération médiane	168,9	88,4	54,2	52,3	100,3

**Périmètre élargi (Kering SA,  
Saint Laurent, Balenciaga,  
Gucci - France)**

Ratio avec rémunération moyenne		85,2	57,9	54,6	92,5
Ratio avec rémunération médiane		135,2	84,9	79,2	120,5

**Jean-François Palus**  
**Directeur général délégué**

	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
<b>Périmètre Kering SA</b>					
Ratio avec rémunération moyenne	68,3	45,5	34,0	33,5	52,0
Ratio avec rémunération médiane	120,0	75,0	50,4	44,7	75,0

**Périmètre élargi (Kering SA,  
Saint Laurent, Balenciaga,  
Gucci - France)**

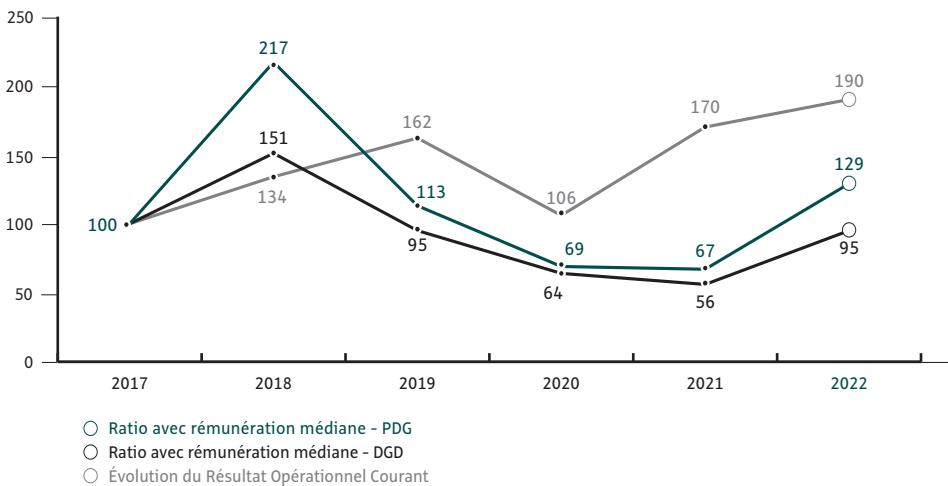
Ratio avec rémunération moyenne		72,4	53,9	46,6	69,2
Ratio avec rémunération médiane		114,8	78,9	67,6	90,1

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Résultat opérationnel courant	3 944	4 778	3 135	5 017	5 589

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité relatifs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (en rapport avec la rémunération médiane des salariés) pour le périmètre Kering SA et ce, en comparaison avec l'évolution du Résultat Opérationnel Courant du Groupe.

Les niveaux apparaissant pour chaque année correspondent à l'évolution comparée au montant de l'exercice 2017 considéré comme une base 100.

**Évolution comparée du ratio d'équité pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué rapporté au Résultat Opérationnel Courant à partir d'une base 100 en 2017 (périmètre Kering SA)**



La hausse significative des ratios observée pour l'année 2018 s'explique par les attributions exceptionnelles de KMUs dont ont bénéficié les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en reconnaissance de la mise en œuvre de la dernière étape de la création d'un groupe de Luxe pleinement intégré.

La baisse sensible des ratios observée pour les années 2020 et 2021 s'explique respectivement par :

- la moindre rémunération variable versée aux deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre des résultats 2019, du fait d'une performance en matière de cash-flow disponible en dessous de la cible fixée et des décisions prises par le Conseil d'administration le 20 avril 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ;
- l'absence, en 2021, de versement de rémunération variable annuelle au titre de 2020 pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19).

La hausse des ratios observée pour l'année 2022 s'explique par :

- le versement d'une rémunération variable annuelle au titre de 2021 contrastant avec l'absence, en 2021, de rémunération variable annuelle versée au titre de 2020 (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19) ;
- l'évolution des montants cibles tant pour la rémunération variable annuelle que la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

### **Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote ex-post)**

#### **5<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux

conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

#### **6<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

#### 4.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

(Tableau n° 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2022		Exercice 2021	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
François-Henri Pinault	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	93 931	91 527	91 527	62 100
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	65 950	64 355	64 355	43 070
Jean-François Palus	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	93 931	98 301	98 301	62 100
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	65 950	71 129	71 129	43 070
Concetta Battaglia	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	102 066	90 385	90 385	11 719
	Part fixe	32 645	22 643	22 643	4 229
	Part variable	69 421	67 742	67 742	7 490
Yseulys Costes <sup>(1)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	72 999	163 125	163 125	102 096
	Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	7 667	23 000	23 000	10 455
	Part fixe	20 209	45 287	45 287	31 718
	Part variable	45 124	94 839	94 839	59 923
Jean-Pierre Denis	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	140 783	151 625	151 625	97 269
	Vice-Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	3 900	11 500	11 500	12 545
	Part fixe	46 635	45 287	45 287	28 546
	Part variable	90 248	94 839	94 839	56 178
Yonca Dervisoglu <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	53 003	-	-	-
	Part fixe	21 763	-	-	-
	Part variable	31 240	-	-	-
Genevra Elkann <sup>(3)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	34 216	34 216	65 846
	Part fixe	-	10 506	10 506	19 031
	Part variable	-	23 710	23 710	46 815
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer <sup>(4)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
	Part fixe	-	-	-	-
	Part variable	-	-	-	-
Sophie L'Hélias <sup>(5)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	67 057	227 570	227 570	155 485
	Administratrice référente (jusqu'au 4 mars 2022)	12 500	75 000	75 000	62 545
	Part fixe	23 318	54 344	54 344	34 890
	Part variable	31 240	98 226	98 226	58 051
Claire Lacaze <sup>(6)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	62 586	101 688	101 688	65 846
	Part fixe	13 991	27 172	27 172	19 031
	Part variable	48 595	74 516	74 516	46 815
Jean Liu <sup>(7)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	17 461	57 656	57 656	28 242
	Part fixe	13 990	27 172	27 172	9 516
	Part variable	3 471	30 484	30 484	18 726
Baudouin Prot	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	104 345	84 753	84 753	65 846
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	76 364	57 581	57 581	46 815
Daniela Riccardi	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	91 653	98 301	98 301	62 100
	Part fixe	32 645	27 172	27 172	19 031
	Part variable	59 008	71 129	71 129	43 070

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2022		Exercice 2021	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<b>Vincent Schaal</b> <sup>(8)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	34 817	-	-	-
	Part fixe	13 991	-	-	-
	Part variable	20 826	-	-	-
<b>Sapna Sood</b> <sup>(9)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	28 241
	Part fixe	-	-	-	9 515
	Part variable	-	-	-	18 726
<b>Tidjane Thiam</b>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	147 085	137 133	137 133	43 741
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	10 455
	Part fixe	37 308	36 229	36 229	12 687
	Part variable	86 777	77 903	77 903	20 599
<b>Emma Watson</b>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	89 163	63 720	63 720	26 369
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	-
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	9 515
	Part variable	38 182	13 548	13 548	16 853
<b>Véronique Weill</b> <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	138 765	-	-	-
	Administratrice référente et Présidence de Comité	48 667	-	-	-
	Part fixe	31 090	-	-	-
	Part variable	59 008	-	-	-
<b>Serge Weinberg</b> <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	90 355	-	-	-
	Présidence de Comité	15 333	-	-	-
	Part fixe	26 427	-	-	-
	Part variable	48 595	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>1 400 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>877 000</b>

(1) Le mandat d'Yseulys Costes a pris fin le 28 avril 2022.

(2) Les mandats de Yonca Dervisoglu, Véronique Weill et Serge Weinberg ont débuté le 28 avril 2022.

(3) Le mandat de Ginevra Elkann a pris fin le 27 avril 2021.

(4) Renonciation de Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer, à percevoir sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(5) Le mandat de Sophie L'Hélias a pris fin le 4 mars 2022.

(6) Le mandat de Claire Lacaze a pris fin le 31 juillet 2022.

(7) Le mandat de Jean Liu a pris fin le 27 juillet 2022.

(8) Le mandat de Vincent Schaal a débuté le 1<sup>er</sup> août 2022.

(9) Le mandat de Sapna Sood a pris fin le 16 juin 2020.

Ni la Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris d'engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux en raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social non-dirigeant ne bénéficie ni d'avantage particulier ni de régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée pour ces derniers au titre de leur mandat.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 2 mars 2023 a décidé de la répartition de la somme allouée aux Administrateurs à raison de leurs mandats en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice 2022.

À la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, a été modifiée afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation du Code AFEF-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante, étant précisé que Financière Pinault a renoncé à sa rémunération au titre de son mandat d'Administrateur :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2022), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2022, le montant total à verser aux Administrateurs est de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe dont 88 234 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance et de développement durable, ainsi que pour la vice-présidence du Comité d'audit (jusqu'au 28 avril 2022), 12 500 euros de part spéciale allouée à Sophie L'Hélias en qualité d'Administratrice référente jusqu'au 4 mars 2022, et 15 334 euros de part spéciale allouée à

Véronique Weill en qualité d'Administratrice référente à partir du 28 avril 2022, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;

- 840 000 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des Administrateurs.

Il est rappelé que la société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'Administrateur et de sa participation à des Comités spécialisés au sein du Groupe.

## Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

### **4<sup>e</sup> résolution : Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 aux mandataires sociaux**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées à l'article

L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote ex-post) ».

**Le Conseil d'administration.**