



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 28 AVRIL 2022 – REPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES

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

ENVIRONNEMENT

1. Vous êtes-vous engagés explicitement à aligner vos revenus et vos investissements (CAPEX/OPEX/R&D/fusions-acquisitions...) avec l'objectif de l'Accord de Paris qui vise un réchauffement limité à 1,5 °C ? Comment vous assurez-vous que ces revenus et investissements respectent cet objectif (merci de décrire les méthodologies utilisées) ? Quels sont les principaux plans d'actions et, le cas échéant, les montants d'investissement associés mis en place pour atteindre cet objectif à horizon court, moyen et long termes ?

Stratégie climat, engagements de Kering et EP&L

La stratégie du Groupe en matière de lutte contre le changement climatique est présentée de manière détaillée dans sa [Stratégie Climat](#), rendue publique en 2021 et qui encadre et définit les ambitions du Groupe en la matière ainsi que les moyens d'action et de mesure.

Depuis plus de 10 ans, le Groupe a développé un outil de pilotage particulièrement innovant et complet pour mesurer et quantifier son empreinte environnementale sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, qui va au-delà de sa responsabilité légale et de ses frontières de consolidation et dépasse le cadre des indicateurs financiers généralement utilisés : le compte de résultat environnemental (EP&L). Cet outil permet au Groupe de comprendre, tout au long de sa chaîne de valeur, y compris depuis 2020 en aval pour tout ce qui a trait à l'usage et la fin de vie de ses produits, les impacts, risques et opportunités liés aux défis environnementaux autour de 6 thématiques (émissions de gaz à effet de serre, pollution de l'air, pollution de l'eau, consommation d'eau, production de déchets et utilisation des sols) et ainsi, d'identifier les principaux leviers de réduction de son empreinte environnementale et plus particulièrement de son empreinte carbone. Le [Document d'enregistrement universel 2021](#) du Groupe ainsi qu'une [section dédiée sur le site web du Groupe](#) détaillent la démarche, explicitent la méthodologie et présentent les résultats et leurs enseignements, en donnant de la perspective d'une année sur l'autre.

Il est intéressant de noter que 86 % des impacts environnementaux du Groupe se situent en dehors de ses propres opérations et en particulier 79 % sont attribuables à sa chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, les émissions de GES sont responsables de 37 % de l'impact EP&L.

Engagements Science Based Targets

C'est dans ce cadre de mesure de son empreinte environnementale globale initiée il y a donc plus de 10 ans, que Kering s'est engagé à s'aligner avec l'Accord de Paris. Afin de définir un objectif de réduction pertinent de son empreinte carbone couvrant ses principaux postes d'émission, Kering a choisi dès 2016 de suivre le cadre défini par la *Science Based Target Initiative* (SBTi). Fin 2020, les objectifs du Groupe ont fait l'objet d'une révision et ont été approuvés début 2021 par la SBTi pour être alignés sur un scénario de hausse des températures de 1,5°C. Les ambitions de réduction d'émissions de gaz à effet de serre de Kering sont ainsi pleinement alignées avec l'accord de Paris. Par ailleurs, le Groupe s'est publiquement engagé début 2022 auprès de la SBTi à définir une trajectoire net-zéro pour le Groupe, en ligne avec les engagements Climat du *Fashion Pact*.

Kering s'engage ainsi d'ici à 2030 sur la base des émissions de 2015 à :

- Réduire de 90 % en absolu ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (intégralité des Scopes 1, 2 du *Greenhouse Gas Protocol*) ;
- Réduire de 70 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses chaînes d'approvisionnement (achats de biens et services du Scope 3 du *Greenhouse Gas Protocol*), en lien avec ses objectifs EP&L.

Actions et investissement mis en place

L'atteinte de ces objectifs se manifeste donc non seulement par un ensemble d'actions pour réduire les émissions au niveau des opérations du Groupe, mais également tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. La courbe de réduction de l'intensité EP&L (-14% en 2021 par rapport en 2020 en comparable) démontre ainsi l'alignement de nos progrès avec les ambitions de l'Accord de Paris et l'efficacité de la stratégie environnementale du Groupe.

Au-delà, l'année 2021 marque un véritable tournant dans les progrès réalisés par Kering pour réduire son empreinte environnementale grâce à une réduction de - 41% de son intensité EP&L par rapport à 2015 en comparable, l'objectif à horizon 2025 de réduction globale en intensité de l'EP&L de 40% sur la base de 2015 étant ainsi atteint avec 4 années d'avance.

En ce qui concerne la **chaîne d'approvisionnement**, le Groupe a mis en place des standards (les [Kering Standards](#)) pour l'ensemble des matières premières clés et des processus de fabrication afin de diriger ses approvisionnements vers des options à plus faible impact carbone. Ils sont destinés aux Maisons du Groupe ainsi qu'à l'ensemble de leurs fournisseurs.

Le Groupe s'efforce également d'optimiser l'efficacité énergétique de ses **propres opérations**, et en particulier de ses points de ventes qui constituent l'un des principaux postes de consommation. Kering a mis en place depuis 2017 des standards spécifiques pour ses magasins définissant des niveaux de performance sur 11 thèmes prioritaires (gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau, des déchets, etc.). Ces standards couvrent l'ensemble des phases de vie du bâtiment, à savoir la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation ([Kering Standard for Stores - Store Planning and Construction](#) / [Kering Standard for Stores – Store Operation and Management](#)). D'autres standards, relatifs à la logistique ou encore au packaging, viennent compléter cette approche holistique.

- Pour l'ensemble de ses opérations, le Groupe privilégie une énergie « bas carbone » à travers d'une part la production d'énergie renouvelable sur ses sites, notamment par l'exploitation des toits avec des installations de panneaux photovoltaïques, et d'autre part l'achat d'électricité d'origine renouvelable partout où cela est possible. Kering a notamment rejoint en 2020 l'initiative RE100 avec pour objectif de s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable d'ici 2022 (la part d'électricité renouvelable représentait 92% en 2021).
- La technologie LED pour l'éclairage, qui constitue une source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 %), est déployée dans l'ensemble des magasins et en premier lieu dans les zones de vente.
- Les projets d'ouverture et de rénovation de points de vente, qui représentent une part substantielle des CAPEX engagés par le Groupe, intègrent bien évidemment cette dimension relative à l'efficacité énergétique.
- Tous les nouveaux sites sur lesquels les équipes Immobilier de Kering travaillent depuis 2019 s'inscrivent dans une démarche de certification. La certification américaine LEED (niveau Gold ou Platinum) est la certification choisie par le Groupe, mais d'autres telles que HQE (France) ou BREEAM (UK) peuvent également être privilégiées pour certains projets. A titre d'exemple, nos nouveaux centres logistiques situés à [Trecate en Italie](#) et à [Wayne aux Etats Unis](#) sont certifiées LEED Platinum et Gold respectivement.

Dans le cadre de son engagement de compensation carbone, Kering a compensé en 2021 l'intégralité de ses émissions au titre de 2020 (Scopes 1, 2 et 3 calculés via l'outil EP&L - hors usage et fin de vie des produits), soit 1 779 888 tCO₂ compensées par le biais de projets certifiés REDD+, permettant de préserver et restaurer des écosystèmes sensibles (forêts, zones humides, zones côtières) mais également de soutenir des projets de production d'énergie verte.

Kering poursuit par ailleurs la diversification de son approche de compensation carbone pour inclure d'autres solutions naturelles pour le climat, telles que les pratiques agricoles régénératrices qui permettent de mieux séquestrer le carbone, la restauration des mangroves, etc.

Taxonomie européenne

Par ailleurs, en application du règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « **Taxonomie verte** ») sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables d'un point de vue environnemental, Kering a publié dans son Document d'enregistrement universel 2021 les informations requises sur les deux premiers objectifs du règlement : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. L'intégralité de ces éléments est disponible aux pages 208 et 209 dudit document.

Gouvernance Climat et TCFD

La stratégie de développement durable, totalement intégrée à la stratégie du Groupe, participe donc à l'orientation de sa politique d'investissement, et est portée au plus haut niveau de l'entreprise. On notera ainsi que la décision a été prise en 2021, pour une entrée en vigueur en 2022, de nommer un **Référent Climat** au sein du Conseil d'administration du Kering et d'inscrire le sujet à l'agenda des réunions du Conseil d'administration deux fois par an.

Enfin, on notera que Kering est membre depuis 2017 de la **Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD)**, cadre de référence en matière de reporting sur les risques climatiques physique et de transition, et s'est engagé à en mettre en œuvre les recommandations. Ainsi, en 2021, dans la poursuite de ses travaux d'alignement

avec ce référentiel, les travaux du Groupe ont porté sur le développement de scénarios climatiques et la réalisation d'un premier exercice d'évaluation des impacts financiers estimés de certains risques et opportunités. Ces avancées ont été présentées à la Direction Générale et au Comité de Développement durable du Conseil d'administration et sont publiquement disponibles dans le cadre de la réponse du Groupe au CDP (*Carbon Disclosure Project* – Réponse de Kering *A-List Climate* en 2021).

2. Quel est le pourcentage de vos activités (exprimé en chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) qui dépend directement de la biodiversité ? Quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité ?

Plus de 50 %¹ des volumes de matière utilisés dans le cadre de la production des Maisons du Groupe sont directement issues de la nature, qu'elles soient d'origine animale (cuir, laine, soie...) ou végétale (coton, lin...). Ce taux monte jusqu'à 91 %² si l'on considère les impacts indirects sur la biodiversité liés à l'utilisation de papier, carton et bois pour le packaging mais également de métaux.

Ces matières premières proviennent d'exploitations agricoles, de pâturages, de forêts et de mines. Avec des chaînes d'approvisionnement réparties sur l'ensemble de la planète (la laine en Nouvelle-Zélande, le cachemire en Mongolie, le coton biologique en Inde...), la préservation et le bon fonctionnement des écosystèmes sont donc primordiaux pour Kering.

En 2020, Kering a publié sa [Stratégie Biodiversité](#) qui vise à enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Kering s'engage ainsi à avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici 2025. Le Groupe structure ses activités autour de quatre phases : éviter, réduire, restaurer & régénérer, et transformer. Kering applique cette hiérarchie de conservation préconisée par *Science Based Targets Network* (SBTN), qui rassemble les plus grands scientifiques et les ONG environnementales du monde entier pour créer une trajectoire pour la nature et développer des méthodologies scientifiques pour que les activités humaines respectent les limites planétaires.

Le Groupe a par ailleurs pris des engagements quantitatifs :

- d'ici 2025, Kering facilitera la transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares supplémentaires dans les paysages où sont extraites les matières premières rentrant dans la chaîne d'approvisionnement de Kering, telles que le cuir, le coton, la laine ou le cachemire. Pour cela, Kering s'est associé à Conservation International en créant le Fonds régénératif pour la Nature (*Kering Regenerative Fund for Nature*), doté de 5 millions d'euros sur cinq ans, qui soutient des projets de transformation des pratiques agricoles et d'élevage dans les zones d'approvisionnement en matières premières de la mode,
- d'ici 2025, Kering protégera un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement, notamment par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales.

Ces deux millions d'hectares représentent à peu près six fois l'empreinte globale des activités de Kering directes et indirectes (chaînes d'approvisionnement) calculée par l'EP&L à hauteur de 300 000 hectares. Ainsi, Kering prend un facteur de sécurité important pour avoir un impact net positif sur la biodiversité.

Pour l'année 2021, ce sont près de 15 millions d'euros qui ont été dépensés en faveur de la biodiversité, regroupant les dépenses faites via le Fonds régénératif pour la nature de Kering, les différents programmes mis en œuvre au sein de ses chaînes d'approvisionnement (pour le bien-être animal, et l'approvisionnement responsable en matières premières notamment), le soutien à des organismes scientifiques et des associations (IPBES, Muséum national d'Histoire naturelle, *Savory Institute*, Noé Conservation ...) et les projets de compensation des émissions de CO₂ résiduelles du Groupe en soutien aux « solutions fondées sur la nature » (*nature-based solutions*) visant à la protection des espaces naturels et de la biodiversité.

¹ Fibres animales, fourrures, cuir, fibres végétales, peaux précieuses représentent 51 % des achats de matières du Groupe en masse (kg). Ces informations sont issues de l'EP&L 2021. Un certain nombre de données et d'éléments constitutifs de l'EP&L ont fait l'objet en 2021 d'une vérification par les Commissaires aux comptes de Kering – voir pages 278 à 279 du Document d'enregistrement universel 2021 de Kering.

² Fibres animales, fourrures, cuir, fibres végétales, peaux précieuses, fibres cellulosiques, pierres naturelles, métaux, papier/carton, bois représentent 91 % des achats de matières du Groupe en masse (kg). Ces informations sont issues de l'EP&L 2021. Un certain nombre de données et d'éléments constitutifs de l'EP&L ont fait l'objet en 2021 d'une vérification par les Commissaires aux comptes de Kering – voir pages 278 à 279 du Document d'enregistrement universel 2021 de Kering.

3. **Listez les ressources naturelles stratégiques nécessaires à l'exercice de votre activité et/ou à celle de vos clients (eau, énergie, matériaux, etc.) ? Comment évaluez-vous et calculez-vous l'impact de la raréfaction de ces ressources sur vos modèles économiques ? Quelles actions mettez-vous en place pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement et saisir les opportunités de développement de « modèles d'affaires circulaires » ? Quels sont vos objectifs en la matière ?**

Mesure de l'exposition au risque : notre compte de résultat environnemental (EP&L)

L'activité du Groupe repose sur des matières naturelles clés d'origine animale comme le cuir, le cachemire, la laine, la soie ou végétale comme le coton. La disponibilité et la qualité de ces matières peuvent être impactés par des facteurs environnementaux, influencés notamment par le changement climatique.

Pour répondre à ces enjeux, Kering a mis en place dès 2012 un compte de résultat environnemental (EP&L). Cet outil innovant permet de mesurer l'empreinte environnementale du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris le *sourcing* des matières en amont. A travers la méthodologie EP&L, les impacts environnementaux sont monétisés, reflétant les caractéristiques du contexte local. Par exemple, l'impact eau lié au *sourcing* d'un kg de coton en provenance d'une région très aride sera beaucoup plus valorisé que celle du coton en provenance d'une région moins aride. De la même manière, du cuir en provenance d'Amérique du Sud où l'élevage est à l'origine de déforestation aura plus d'impact dans l'EP&L que du cuir en provenance d'Europe. Cette « pondération » appliquée via l'approche de monétisation de l'EP&L permet d'identifier les matières clés à risques pour lesquelles les facteurs environnementaux peuvent avoir des conséquences sur leur raréfaction. Les enseignements de l'EP&L permettent donc d'adapter notre stratégie de *sourcing* en conséquence afin de limiter les risques liés à certaines matières ou encore d'identifier des alternatives qui peuvent être issues du recyclage, d'une innovation technologique ou d'une source durable, favorisant l'agriculture régénératrice par exemple.

> En savoir plus sur l'EP&L :

<https://www.kering.com/fr/developpement-durable/mesurer-notre-impact/notre-ep-l/>

Dès 2015, Kering avait publié avec BSR une étude sur l'analyse des conséquences du changement climatique sur l'industrie du luxe. Ce rapport, intitulé : « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », se propose ainsi d'aider les acteurs de la filière à comprendre les vulnérabilités qui leur sont propres, et formule des recommandations permettant l'élaboration de modèles économiques plus résilients (disponible via ce [lien](#)).

Augmenter les volumes issues de source responsables pour les matières clés (cuir, cachemire, laine, coton)

Dès 2012, Kering a créé un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés *Kering Standards*. Couvrant les matières premières clés utilisées par le Groupe, représentant plus de 95 % du volume d'achats, ces Standards définissent les critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs sur cinq axes principaux : traçabilité, produits chimiques, impact social, impact environnemental et bien-être animal, détaillant d'une part les exigences minimales sur ces cinq axes pour être fournisseur du Groupe, et, d'autre part, les exigences plus ambitieuses que les fournisseurs devront suivre d'ici 2025. L'engagement du Groupe à atteindre 100 % d'alignement aux Kering Standards d'ici à 2025 se traduit par des objectifs concrets pour chacune des matières premières clés (voir notamment page 227 du DEU 2021 de Kering). A fin 2021, le Groupe a atteint un taux d'alignement de 71 %.

Il est prouvé que les pratiques agricoles régénératrices ont une influence bénéfique sur le climat, sur la nature, sur nos modes de vie et sur nos activités. Cependant, cette transition nécessite un soutien important. Il s'agit d'aider les éleveurs et producteurs à franchir le pas, notamment dans la mise en place de mécanismes adaptés au marché afin de développer une production agricole régénératrice à grande échelle.

C'est pour répondre à cette nécessité qu'est né le **Fonds Régénératif pour la Nature**, lancé en 2021 par Kering et Conservation International et doté de 5 millions d'euros sur 5 ans. Le Fonds vise, d'une part, à démontrer les effets directs de la transformation agricole sur la nature, le climat et les activités économiques. D'autre part, il entend susciter de nouvelles pratiques de *sourcing* et de production des matières premières responsables dans l'industrie de la mode, en améliorant leur qualité et leur quantité. Le Fonds a pour objectif de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice dans les cinq prochaines années, au sein des chaînes d'approvisionnement de quatre matières premières clés pour le Groupe (cuir, coton, laine et cachemire).

En 2021, les sept premiers bénéficiaires du Fonds ont été annoncés, issus de six pays (Afrique du Sud, Argentine, Espagne, France, Inde et Mongolie) et soutiendront la transition de plus de 840 000 hectares en faveur de pratiques régénératrices.

> En savoir plus sur le Fonds Régénératif pour la Nature

<https://www.kering.com/fr/developpement-durable/preserver-la-planete/fonds-regeneratif-pour-la-nature/>

En matière de **circularité**, sortir de la culture du « *take, make, waste* » (« prélever, fabriquer, consommer, jeter ») va au-delà de la question du recyclage. En effet, passer à une économie véritablement circulaire implique de repenser en profondeur la production et l'utilisation des ressources, mais également la durée de vie des produits. L'économie circulaire offre à Kering l'opportunité non seulement d'évoluer afin d'avoir un impact positif sur les ressources, mais aussi d'innover pour mieux servir ses clients et se rapprocher de ses objectifs en matière de développement durable.

Kering envisage l'économie circulaire comme une véritable opportunité de façonner l'industrie en l'adaptant aux besoins des générations futures. Aussi l'approche « [Coming Full Circle](#) » de Kering, publiée en mai 2021, s'articule en trois axes : 1. le luxe qui dure ; 2. approvisionnement régénératif et production propre ; 3. des processus de production plus efficaces.

Kering s'est fixé plusieurs objectifs :

- zéro destruction de produits non vendus,
- 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2022,
- zéro plastique à usage unique d'ici 2025,
- 100 % de matières premières conformes aux standards Kering d'ici 2025
- zéro rejet de microfibres d'ici 2030.

Un tel changement de paradigme nécessitera d'investir, d'innover et de faire preuve de volontarisme. Mais il est nécessaire d'aller plus loin. Il est notamment essentiel pour Kering d'agir collectivement, avec ses Maisons et avec sa chaîne de valeur, tout en mettant en place des solutions open-source permettant de faire évoluer son écosystème. Lancé en 2019, le *Fashion Pact* constituait une première étape dans la prise de responsabilités de l'industrie dans son ensemble face à son impact sur l'environnement. En février 2021, Kering a annoncé le lancement du projet « *Made in Italy* », mené par l'*Apparel Impact Institute*, qui collabore avec différentes marques afin d'améliorer l'efficacité, la gestion des déchets et la consommation d'énergie de nos fournisseurs. Kering travaille également de concert avec de nombreux experts comme *The Microfibre Consortium*, l'*Apparel Impact Institute* et la *Ellen MacArthur Foundation*.

SOCIAL

- 4. Quel est la proportion de vos mandataires sociaux et de vos salarié.e.s (répartis par typologie) concernés par l'intégration de critères environnementaux et sociaux (E&S) dans la détermination de leur rémunération variable (bonus, rémunération de long terme, intéressement...) ?**
Quels organes de gouvernance sont chargés du choix et de la validation de ces critères E&S ?
Comment s'assurent-ils que ces critères sont à la fois pertinents, suffisamment incitatifs et corrélés aux objectifs à atteindre pour mener à bien la stratégie environnementale et sociale du groupe ?
(Merci de préciser les critères extra-financiers retenus pour les mandataires sociaux et pour les salarié.e.s).

Les dirigeants mandataires sociaux, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et les membres du Comité exécutif du Groupe ont des objectifs de développement durable et de gestion des organisations et des équipes à hauteur de 20 % à 30 % de leur rémunération variable annuelle. Cette pratique est étendue à l'ensemble des collaborateurs éligibles à la rémunération variable annuelle pour certaines des Maisons.

De la même façon, des objectifs de développement durable font également partie des dispositifs d'intéressement collectif au sein de certaines des Maisons.

Pour les dirigeants mandataires sociaux, les objectifs RSE sont également présents dans leur part variable à long terme et ce, à hauteur de 20 %. Comme décrits ci-dessous, que ce soit pour la rémunération variable annuelle ou la rémunération variable pluriannuelle, les objectifs RSE sélectionnés s'inscrivent dans les feuilles de route moyen terme publiées par le Groupe et font l'objet de revues régulières par les membres du Comité de direction en charge de ses thématiques.

Objectifs extra-financiers 2022 de la rémunération variable annuelle des Dirigeants mandataires sociaux :

Développement Durable	<p>Mission : Développement durable, et tout notamment : réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - intensification de la diffusion, dans toutes les entités du Groupe et les chaînes d'approvisionnement, d'une culture active de Développement Durable ; - élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC ; - renforcement et animation des partenariats et actions développement durable en liaison avec des établissements universitaires ; - renforcement de la liste des indicateurs ESG existante ; - animation du <i>Fashion Pact</i> en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs ; - établissement et animation de la coalition <i>Watches and Jewellery Initiative 2030</i>. <p>Mission : Ethique</p> <ul style="list-style-type: none"> - renforcement de la culture de l'éthique au sein du Groupe ; - mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture ; - mobilisation des collaborateurs à la nouvelle formation e-learning au Code d'éthique.
Gestion des organisations et des talents	<p>Engagement de l'instance dirigeante à travers la promotion, le soutien et la conduite d'actions visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes ; - sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents ; - diffuser la culture et les valeurs de Kering et renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes.
Responsabilité sociétale	<p>Engagement de l'instance dirigeante à travers une communication consacrée à la conformité pour donner une impulsion significative :</p> <p>Le Président-Directeur général ainsi que le Directeur général délégué devront faire au moins une communication annuelle relative à la conformité en rappelant l'importance pour le Groupe de la Culture d'Intégrité. Cette dernière devra être accompagnée par une communication équivalente des <i>CEOs</i> des Maisons.</p>

Objectifs extra-financiers 2022 de la rémunération variable pluriannuelle des Dirigeants mandataires sociaux :

Féminisation des équipes dirigeantes	10%	<p>Atteindre, à horizon de 2024, un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux < 40 % : 0 actions - Taux entre 40 % et 48 % : 50 % des actions relatives au critère - Taux ≥ 48 % : 100 % des actions relatives au critère
Biodiversité	10%	<p>Convertir, à horizon de 2024, 400 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et assurer la protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucun des deux objectifs atteint : 0 actions - Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère - Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère

5. Quels enseignements tirez-vous des nouveaux modes d'organisation du travail liés à la pandémie du Covid-19 (travail à distance, digitalisation des modes de communication, flexibilité accrue...) mis en place dans votre entreprise en termes d'impacts sur les conditions de travail ? Comment votre stratégie de Ressources Humaines intègre-t-elle aujourd'hui ces nouveaux modes d'organisation ? Quel dialogue social a été mené sur le sujet (accords, réflexion partagée sur l'avenir du travail...), et ce dans l'ensemble de vos métiers et zones d'implantation ?

L'organisation du temps de travail reste un sujet traité par les Maisons du Groupe, et peut varier selon les pays, les sites et les salariés concernés (en magasin, en production ou en atelier ou dans des fonctions support). Les fonctions Siège et les Maisons s'appliquent à organiser le travail des collaborateurs en respectant les règles d'environnement, hygiène et sécurité locales notamment liée à la crise sanitaire.

Le Groupe et ses Maisons mettent en place des actions en faveur de l'articulation des vies professionnelle et personnelle, au bénéfice tant des hommes que des femmes autour de trois axes :

1. Afficher une politique de parentalité forte : La politique parentalité de Kering vise à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à promouvoir l'égalité entre les salariés, femmes et hommes, indépendamment de leur situation personnelle, en garantissant à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde les mêmes avantages sociaux minimum lors de l'arrivée d'un enfant, soit 14 semaines de congés payés.

2. Favoriser, lorsque la structure ou le métier le permet, des modes de travail plus flexibles afin de promouvoir l'organisation des temps de vie de leurs collaborateurs : La flexibilité au travail a été proposée par les salariés Kering comme mesure permettant d'améliorer la qualité de vie au travail avec la conciliation des vies personnelles et professionnelles en réponse au verbatim exprimé dans le cadre de l'enquête d'opinion menée dans tous les pays d'implantation de Kering en 2019 et en 2021. La flexibilité au travail s'est déclinée dans le cadre du dialogue social local et en 2021, le travail flexible a rejoint les mesures déployées par le Groupe et les Maisons à l'issue des plans d'action répondent à aux aspirations des salariés pour des nouveaux modes d'organisation et de travail plus flexibles.

3. Créer un environnement de travail dans lequel l'équilibre des temps de vie reste un enjeu et une réalité : Kering est membre depuis 2016 d'une plateforme d'échanges et de réflexion initiée par l'Organisation internationale du travail (OIT) : le *Global Business Network* (GBN) dont la plateforme francophone permet de réunir des entreprises multinationales francophones engagées dans le développement des socles de protection sociale communs au niveau mondial. Kering continue de s'engager dans le cadre des travaux de la plateforme francophone de l'OIT et a contribué à l'élaboration de trois guides de bonnes pratiques. Le dernier guide « Mise en œuvre d'une stratégie de soutien à la parentalité et mesure de son impact » a été publié en 2021.

6. De manière à pouvoir évaluer l'évolution d'une année sur l'autre, nous reposons la question posée en 2021 pour laquelle les réponses n'ont pas atteint un niveau estimé satisfaisant. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

En ligne avec ses valeurs et convictions en matière de responsabilité sociale, Kering s'engage à ce que tous ses collaborateurs perçoivent un salaire décent pour leur travail. Le salaire décent doit permettre d'offrir un niveau de vie décent au travailleur et sa famille. Ce faisant, Kering contribue à construire une société plus équitable et inclusive.

Pour développer sa politique de salaire décent et assurer sa mise en place effective **dans le Groupe**, une étude globale a été engagée de façon à définir, pour chacun des pays dans lesquels le Groupe opère, les standards Kering permettant de garantir un niveau de vie décent à chaque collaborateur et à sa famille. Les éléments pris en compte dans la définition de ce niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé et d'autres éléments essentiels. Le salaire décent est calculé en fonction du contexte local et d'une liste de critères définis par un organisme indépendant, tels que la taille du foyer et le nombre moyen de personnes susceptibles de rapporter un revenu au sein du foyer. Afin de s'assurer de la fiabilité et de la légitimité de ces seuils, le Groupe s'appuie sur la méthodologie *Fair Wage Network*, qui collecte et analyse, sur une même base de référence, les informations existantes dans les différents pays. Les nouvelles recherches disponibles dans chaque pays sont intégrées de façon systématique. Cette démarche engagée par Kering permettra au fil des années d'apporter toujours plus de précision et de force à notre engagement.

Les standards Kering pour le salaire décent s'appliquent sur la partie fixe de la rémunération des collaborateurs. Ils sont largement supérieurs aux salaires minimums légaux régis à la fois par le droit local et les conventions collectives sectorielles applicables. Ils vont devenir effectifs dans l'ensemble des 50 pays où le Groupe est présent à horizon 2023.

Le salaire décent vient compléter la [politique en matière de droits humains publiée](#) par Kering début 2021. Dans le cadre de cette politique, Kering reconnaît pleinement le droit pour ses collaborateurs de travailler dans un environnement à la fois épanouissant et stimulant, au sein duquel ils reçoivent une rémunération juste et proportionnelle au travail fourni.

Dans ses chaînes d'approvisionnement, l'engagement de Kering en faveur d'un salaire décent pour ses fournisseurs a été formalisé dans les Principes de développement durable à destination des fournisseurs (lien vers les [Sustainability Principles](#)) et la Charte Fournisseurs de Kering, incluse au sein de son Code d'Éthique (lien vers le [Code d'Éthique](#)). Ces documents sont intégrés aux contrats fournisseurs.

Depuis le lancement de B4IG (*Business for Inclusive Growth*) en 2019, Kering est membre de la coalition engagée dans la lutte contre les inégalités de revenus et d'opportunités. En 2021, la coalition B4IG a fait du salaire décent une priorité de l'entreprise en créant un groupe de travail précisément sur ce sujet dans lequel Kering est fortement impliqué. Ce groupe de travail permet à Kering d'explorer les différentes méthodologies et partenaires pour construire son approche sur le sujet pour sa chaîne de valeur.

Une étude a également été menée en Italie en 2020 par Kering, *Fair Wage Network* et la CNMI (Camera Nazionale della Moda Italiana), aux côtés d'autres entreprises, pour évaluer les salaires dans le secteur du luxe. Afin de renforcer le contrôle de notre chaîne d'approvisionnement dans une approche pragmatique, nous avons rejoint en 2019 le comité dédié à la responsabilité sociale créé par la CNMI. Ce comité a évalué, avec le soutien et l'expertise de *Fair Wage Network*, les pratiques salariales de fabricants du secteur. Pour ce faire, l'étude a examiné les mécanismes de fixation des salaires, ainsi que leur niveau, tout en prenant en considération le cadre général des salaires en Italie.

- 7. Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salarié.e.s est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, CIES ou Finansol) ? Comment expliquez-vous le maintien de fonds non responsables en l'absence de différence de rentabilité et alors que la Place de Paris est leader sur le sujet ? Dans vos autres pays d'implantation : vos dispositifs d'épargne à l'intention de vos collaborateurs (retraite ou autres) intègrent-ils également des critères ESG ? Comment le conseil d'administration ou de surveillance encourage-t-il la souscription de ces types de fonds d'épargne salariale ? »**

En France, Kering a fait évoluer en 2022 les dispositifs d'épargne et retraite au sein de chaque filiale française du Groupe. Dans le cadre des évolutions, Kering a mis en place une nouvelle gamme de fonds unifié pour l'ensemble des filiales françaises. La nouvelle gamme de fonds se compose à 70 % des fonds labélisés et propose un large choix de fonds d'investissements responsables, en allant du monétaire aux actions Europe ou internationales, tout en passant par des fonds diversifiés et prudent. Les fonds responsables proposés détiennent les labels ISR, GreenFi et CIES. La mise en place de la nouvelle gamme de fonds avec une offre diversifiée de niveau de risque permettra à tous les salariés de réaliser leur choix de placement responsable quel que soit leur profil d'investisseur, conservateur ou dynamique. Nous constatons néanmoins que la rentabilité de certains fonds responsables reste inférieure à des fonds qui ne sont pas assujettis aux obligations inhérentes aux engagements de gouvernance et responsabilité, même si cet écart se rétrécit.

Kering, ainsi que toutes ses instances de direction et d'administration, tient à ce que les dispositifs d'épargne salariale soient de qualité et adaptés aux différents marchés. Kering s'engage à communiquer et informer les salariés sur les choix des investissements responsables qui leur sont proposés, tout en respectant que le choix de placement de l'épargne et retraite reste une prérogative du salarié.

A l'international, les fonds responsables sont en cours d'expansion, comme c'est le cas aux Etats-Unis. Au Royaume-Uni, le fond qui concentre la majorité des encours s'est engagé davantage dans les investissements responsables et dans la neutralité carbone depuis 2021. En Italie et en APAC, les systèmes d'épargne et retraite accordent actuellement moins de latitude d'action.

GOUVERNANCE

- 8. Publiez-vous une charte détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ?**

La Politique fiscale du Groupe Kering est disponible sur son site internet ([lien](#)).

Si oui, comment cette responsabilité fiscale s'intègre-t-elle plus largement au sein de votre responsabilité sociale ?

Conformément à son Code d'éthique ([lien](#)), à sa vision long terme et à sa stratégie de développement durable, le Groupe souhaite être un agent responsable, acteur du bien-être et du respect des populations et de l'environnement.

Ainsi, s'inscrivant dans un projet de responsabilité sociale, et conscient de l'importance des impôts et taxes pour l'économie et le maintien de la cohésion sociale, Kering est déterminé à faire en sorte que les entités du Groupe s'acquittent des prélèvements dont elles sont redevables dans les Etats dans lesquels elles opèrent.

Le conseil revoit-il et approuve-t-il cette charte ?

La Politique fiscale du Groupe Kering a été revue et approuvée par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

Rendez-vous compte annuellement de l'application des principes de cette charte au travers d'un rapport de responsabilité fiscale ?

A date, les sujets fiscaux du Groupe et le respect aux principes formulés dans notre politique fiscale sont présentés 2 fois par an au Comité d'audit du Conseil d'administration. Le président du Comité d'audit réalise ensuite une restitution au Conseil d'administration du Groupe.

Ce rapport détaille-t-il les impôts payés par pays ?

Les impôts payés pays par pays font partie d'un rapport dédié (« *Country-by-Country Reporting* » - CBCR) qui, conformément aux règles actuellement en vigueur, est déposé par Kering auprès de l'Administration fiscale française, par l'intermédiaire de la société Financière Pinault SCA (actionnaire ultime du Groupe).

9. Publiez-vous une charte de lobbying* responsable ?

Êtes-vous membres d'associations professionnelles dont certaines positions sont controversées au regard de l'intérêt général ? Si oui, quelles actions menez-vous pour réorienter les positions de ces associations ?

Quels moyens (humains et financiers) consolidés (i.e. sur l'ensemble de votre périmètre géographique) allouez-vous à la représentation d'intérêt ?

*** « Le lobbying – ou la représentation d'intérêts – joue en effet un rôle croissant dans l'élaboration de la décision publique. Les organisations concernées (entreprises, organisations professionnelles, associations, acteurs publics...) y consacrent du temps et des budgets importants. Lorsqu'il est conduit avec intégrité et que son usage est rendu clair et transparent, le lobbying peut jouer un rôle positif et contribuer à apporter aux décideurs publics des éléments d'analyse permettant de nourrir leur réflexion. A contrario un lobbying non régulé peut entraîner des abus ayant pour effet des décisions répondant plus à des intérêts particuliers privés qu'à l'intérêt général. » (Transparency International)**

Dans le cadre de sa stratégie globale en matière de Développement durable, Kering partage la nécessité d'une représentation d'intérêts responsable, destiné à nourrir en toute transparence la décision publique, tout en laissant aux responsables publics le soin de définir et d'arbitrer ce qui relève ou non de l'intérêt général. Ainsi, et bien qu'aucune charte de représentation d'intérêts responsable n'ait été publiée à ce jour, Kering se conforme pleinement aux exigences de son Code d'éthique en la matière, ainsi qu'aux règles fixées par la Haute autorité de transparence de la vie publique (HATVP) en France, pays où le groupe dispose de son siège social, et par le registre de transparence de la Commission européenne.

Les activités de représentation d'intérêts susceptibles d'être effectuées par Kering le sont par le biais de quatre collaborateurs de sa direction des Affaires institutionnelles (deux à temps complet et deux à temps partiel). Ils n'ont mené, en 2021, aucune action directe de représentation d'intérêts. Les rencontres institutionnelles menées par ces quatre collaborateurs, ainsi que celles assurées par la présidence et la direction générale du Groupe, font l'objet de déclarations internes et de vérifications a priori par la direction de la Conformité de Kering, afin d'écartier notamment tout risque de conflit d'intérêts.

En 2021, l'intégralité des moyens déployés par le Groupe en matière de représentation d'intérêts portent sur des contributions à des associations professionnelles ou sectorielles (Association française des entreprises privées, British Fashion Council, Comité Colbert...). Nous veillons dans ce cadre et avec une particulière vigilance à ce que Kering ne soit membre d'aucune association professionnelle susceptible d'avoir des positions controversées au regard de l'intérêt général.

Tel qu'indiqué dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 (p. 255), le montant de ces contributions s'élève à 1 503 318 euros en 2021. Sur cette somme, 272 000 euros peuvent être attribués à des actions de représentation d'intérêts ; les activités de ces associations ou fédérations étant par nature beaucoup plus diverses.

10. La loi sur le devoir de vigilance prévoit l'élaboration du plan de vigilance en association avec les parties prenantes de la société, notamment les partenaires sociaux. De plus, l'une des mesures de ce plan consiste en la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les organisations syndicales ont en effet une connaissance du terrain et la capacité d'alerter la société et de faire remonter des informations précieuses dans l'exercice du devoir de vigilance.

Comment votre Groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ? Quels moyens le Groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu sur la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance ?

Le respect des droits humains et la protection de l'environnement constituent des valeurs centrales pour Kering, qui considère les exigences de la Loi sur le devoir de vigilance comme faisant partie intégrante de ses engagements en matière d'éthique. Le plan de vigilance, qui s'articule autour des cinq piliers de la Loi, est présenté dans une section dédiée du Chapitre 5 du document d'enregistrement universel de Kering de 2021.

Ce plan a été élaboré à la suite de la mise à jour en 2021 de la cartographie visant à identifier les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement, résultant des activités du Groupe et de ses chaînes d'approvisionnement. Cette cartographie des risques, ainsi que le plan d'actions y afférent, ont impliqué la participation de multiples parties prenantes internes du Groupe et des Maisons appartenant notamment aux fonctions Conformité, Développement durable, Ressources humaines, Inclusion et diversité, Audit interne et Sécurité. Ces fonctions ont également été associées à l'élaboration du plan de vigilance et sont responsables de la mise en œuvre des mesures destinées à prévenir les atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales et à l'environnement, y compris au sein des chaînes d'approvisionnement du Groupe. Le plan de vigilance a par ailleurs été présenté lors d'une réunion plénière du Comité d'entreprise européen de Kering, en décembre 2021, pendant laquelle les membres ont pu adresser leurs questions et demander certaines clarifications. Ces échanges ont été retranscrits dans le compte-rendu de la réunion, qui a été transmis aux membres du Comité avec une copie du plan de vigilance.

Au-delà de ces obligations réglementaires, Kering promeut un dialogue constant avec ses partenaires sociaux tout au long de l'année, en réalisant des études et des campagnes de communication régulières, afin de recueillir leurs opinions et retours d'expérience, ainsi que d'identifier des axes d'amélioration. A ce titre, Kering réalise une enquête d'opinion interne tous les deux ans, afin de mesurer le niveau d'engagement de l'ensemble des salariés du Groupe et de ses Maisons. En 2021, en plus des items habituels, le questionnaire comptait 10 nouvelles questions liées au thème Inclusion et diversité, et a enregistré un taux de participation de 87 %, ainsi qu'un taux d'engagement de 82 % malgré un contexte difficile. A la suite de cette enquête, le Comité exécutif du Groupe ainsi que les Directeurs généraux des Maisons ont rédigé et partagé avec leurs salariés des plans d'actions précis les engageant ainsi à répondre aux attentes exprimées.

Par ailleurs, tous les collaborateurs du Groupe (ainsi que ceux de tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe et/ou ses Maisons entretiennent des relations contractuelles) peuvent effectuer un signalement par le biais du système d'alerte éthique mis en place par le Groupe. En 2020, Kering a lancé une large campagne de communication, destinée notamment à rappeler aux employés de ses fournisseurs directs l'existence du système d'alerte éthique ainsi que son mode de fonctionnement.

II. Question reçue de l'Association PETA

Il y a quelques mois à peine, une enquête de PETA Asie menée dans un abattoir indonésien fournissant Gucci a révélé que des travailleurs frappaient des lézards à la tête avec des machettes et leur taillaient le cou jusqu'à 14 fois avant de les décapiter. En raison de la physiologie unique des lézards, leur cerveau était probablement conscient pendant plus de 30 minutes après leur décapitation.

Nous sommes ravis de voir Kering adopter des matières innovantes et sans animaux, notamment par le biais d'un partenariat avec Bolt Threads pour créer une chaîne d'approvisionnement pour le cuir de champignon et la sortie par Gucci d'un cuir végétal maison à base de composés de bois.

Cela doit être la règle, et non l'exception, si l'entreprise veut séduire les jeunes consommateurs intelligents et compatissants d'aujourd'hui. Quand Kering prendra-t-elle au sérieux son besoin d'évoluer pour rester pertinente en utilisant uniquement des matières végétales durables et luxueuses qui n'impliquent pas la torture et l'abattage d'animaux exotiques ?

Kering s'est toujours engagé à ce que l'approvisionnement en peaux précieuses respecte des standards élevés en matière bien-être animal, de développement durable et de conditions de travail.

Dès 2018, nous avons formalisé et rendu publics ces Standards et notamment restreint l'utilisation des peaux à un certain nombre d'espèces et de lieux d'approvisionnement.

Nous avons mis en place un système de traçabilité et de vérification pour garantir que les peaux utilisées viennent exclusivement des meilleures chaînes d'approvisionnement, appliquant les Standards Kering pour le bien-être animal.

Notre objectif est d'utiliser des matières premières clés 100 % traçables d'ici à 2025 : s'agissant des peaux précieuses, le Groupe assure déjà une traçabilité à 96 % des peaux précieuses utilisées, c'est-à-dire jusqu'à la ferme ou à l'abattoir.

Tout en soutenant des éleveurs qui travaillent en prenant en compte le bien-être animal, Kering investit dans la recherche de matériaux innovants tels que les cuirs de mycélium ou « *biobased* » afin d'élargir la gamme des matières écologiques et responsables mises à disposition pour le secteur du Luxe.

Enfin, nous avons bien eu connaissance du reportage auquel vous faites référence. Notre Groupe avait d'ailleurs tenu à répondre à ces allégations en adressant un message à PETA.