



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 AVRIL 2024 RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES

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

Environnement

Question 1

a) Pourriez-vous rappeler vos objectifs de décarbonation à horizon court, moyen et long termes sur vos trois scopes (en valeur absolue et en intensité) ?

Kering a fait de l'action climatique un élément essentiel de sa démarche de développement durable, visant une trajectoire Net Zéro s'inscrivant dans l'ambition des accords de Paris, au travers d'une stratégie climat dédiée. Cette stratégie intègre des mesures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et vise la transformation de l'ensemble du secteur de Kering. Nos objectifs de décarbonation à horizon court, moyen et long terme sur nos trois scopes (en valeur absolue et en intensité) sont ainsi :

- **Court terme - d'ici 2030 : objectifs certifiés en 2021 par SBTi en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris :**
 - réduire de 90 % en absolu ses émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ses opérations en propre (intégralité des Scopes 1 et 2 du GHG Protocol) par rapport à 2015 – ambition alignée sur une trajectoire 1.5°C
 - réduire de 70 % l'intensité de ses émissions de GES du Scope 3 du GHG Protocol¹, par rapport à 2015 ;
- **Moyen terme - d'ici 2035 : réduire** de 40 % en absolu ses émissions à l'échelle du Groupe (Scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol), par rapport à 2021 ;
- **Long terme - d'ici 2050** : engagement de contribution à la neutralité carbone, en ligne avec les ambitions de l'Accord de Paris.

		Objectifs de décarbonation à court terme	Objectifs de décarbonation à moyen terme	Objectifs de décarbonation à long terme
Scope 1	Valeur absolue	10 063 tCO2 (scopes 1&2)	Scopes 1, 2 & 3 : 1 514 022 tCO2	Nos objectifs de décarbonation sont en cours de révision et seront re-soumis d'ici quelques semaines au SBTi pour validation. Ceux-ci seront alignés avec le Net Zero Standard ainsi que le référentiel FLAG du SBT.
	Valeur en intensité	n.a.	n.a.	
Scope 2	Valeur absolue	10 063 tCO2 (scopes 1&2)	1 514 022 tCO2 (scopes 1, 2 & 3)	
	Valeur en intensité	n.a.	n.a.	
Scope 3	Valeur absolue	n.a.	1 514 022 tCO2 (scopes 1, 2 & 3)	
	Valeur en intensité	87,8 tCO2/M€ marge brute	n.a.	

¹ Le périmètre de cet objectif concerne les catégories suivantes du Scope 3 : Achats de biens et services (Cat. 1 du GHG Protocol), Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie non incluses dans les émissions des Scopes 1 et 2 (Cat. 3), Transport et distribution en amont (Cat. 4), Déplacements professionnels (Cat. 6), Transport et distribution en aval (Cat. 9), tel que validé par le SBTi en 2021 au moment de la certification.

Pour chacun de vos objectifs, explicitez les principales actions prévues permettant d'atteindre ces objectifs (merci de préciser le pourcentage de contribution à l'objectif de chaque action).

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'engage au sein de ses opérations propres, mais aussi tout au long de sa chaîne de valeur. Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble du Groupe et est déclinée pour chacune des Maisons en fonction de son activité et des principaux postes d'émissions identifiés. Elle s'appuie sur d'importants projets d'investissement et sur des initiatives couvrant toutes les activités et les principaux sites logistiques, tanneries et boutiques du Groupe, ainsi que l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Groupe a engagé des actions portant sur chacun de ses principaux postes d'émissions, autour de trois piliers : *fair production*, mise à l'échelle des pilotes et meilleures pratiques (sourcing, circularité, innovation, optimisation d'énergie) et développement de nouveaux *business models*.

Au niveau des opérations du Groupe (Scopes 1 et 2 – qui contribuent à 1 % de l'empreinte du Groupe)

- **sobriété énergétique** : En raison des enjeux énergétiques survenus au cours de l'hiver 2022-2023 et de l'appel du gouvernement français de réduire les consommations de 10 % en France, le Groupe a renforcé sa stratégie d'économie d'énergie avec un plan de sobriété énergétique mis en place par toutes les Maisons et le Siège ;
- **optimisation de l'efficacité énergétique des sites** :
 - *Standard for Stores* définissant les niveaux de performance attendus sur 11 thèmes prioritaires, dont la gestion de l'énergie, de l'éclairage et des énergies renouvelables, en particulier le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage qui permet jusqu'à 90 % d'économies d'énergie et atteint quasiment 100 % de mise en place dans les zones de vente des magasins ;
 - certifications environnementales des sites rénovés par Kering : LEED (niveau Gold ou Platinum), HQE, ou BREEAM qui intègrent des critères d'optimisation de la performance énergétique, ainsi que la certification WELL (axée sur le bien-être des utilisateurs dans les bâtiments, y compris confort thermique) ;
 - pilotage centralisé de la performance énergétique des sites permettant l'amélioration de la performance via la rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes et le recours accru à l'électricité d'origine renouvelable. Le projet, couvrant l'Europe, les États-Unis, et l'Asie, a généré des économies d'énergie tangibles et une réduction des coûts pour les Maisons et le Groupe ;
- **stratégie d'approvisionnement énergétique** :
 - production d'énergie renouvelable sur site avec l'installation de systèmes photovoltaïques sur les toits et les parkings ;
 - achat d'électricité d'origine renouvelable : Kering privilégie la signature de contrats d'achat d'électricité renouvelable localement produite lorsque le site paie directement ses factures et lorsque le marché local de l'électricité le permet. Pour les implantations géographiques où cette pratique n'est pas possible, Kering a alors recours à l'achat de certificats d'électricité renouvelable issus de systèmes de production photovoltaïque ou éolien, sélectionnant uniquement des installations nouvelles ou récentes (inférieures à dix ans), afin d'accélérer la transition énergétique dans les pays où Kering opère. Depuis 2022, conformément à l'objectif fixé, Kering atteint 100 % d'électricité renouvelable en accord avec les lignes directrices de l'organisation RE100 ;
 - signature d'un *Corporate Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA)* : Kering s'est associé aux efforts de 12 marques, coordonnés par le Fashion Pact, pour signer un CVPPA transnational. Grâce à cet accord, d'une valeur globale de 160 GWh par an (dont 43 GWh/an pour Kering), un nouveau parc solaire sera construit dans le sud de l'Espagne. L'accord garantit au développeur du parc solaire une valeur de vente stable pour l'énergie produite au cours des 10 premières années d'exploitation, lui permettant ainsi d'assurer le financement du projet. Les travaux de construction ont commencé en 2023 et la ferme produira de l'énergie à partir de 2025. Grâce à ce projet, 65 000 tonnes de CO2e seront évitées chaque année. Le CVPPA couvrira environ un tiers de la consommation globale directe d'électricité du Groupe en Europe, réduisant également le coût de l'énergie et les fluctuations de prix.

Tout au long de sa chaîne d'approvisionnement (Scope 3) : Le Groupe mène des initiatives pour réduire ses principales sources d'émissions, notamment celles liées à l'achat de biens et services et au transport des marchandises :

- **éco-conception des produits et stratégie de *sourcing* durable** : mise en place des *Kering Standards* pour l'ensemble des matières premières et évolution des processus de production vers des options à plus faible impact environnemental et notamment carbone ;
- **fair production** : tirer parti de la planification et de la gamme de produits pour ajuster les volumes de production au plus près des ventes ;
- **développement de l'utilisation des énergies renouvelables et de programmes d'efficacité énergétique avec nos fournisseurs, notamment avec le Programme *Clean by Design*** : ce programme vise à réduire l'empreinte environnementale des fabricants de textile par l'organisation d'audits sur dix points clés de la performance (eau, énergie, déchets) du site de production;
- **transport** : travail avec les plateformes logistiques, les Maisons et les transporteurs du Groupe pour optimiser le transport de marchandises aux différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à la boutique, notamment :
 - rationalisation des itinéraires, optimisation du taux de remplissage, design fonctionnel, logistique inverse,
 - développement des transports alternatifs, notamment pour le « dernier kilomètre », développement du transport maritime,
 - amélioration de la performance des flottes : les véhicules et avions les plus performants sont ainsi privilégiés avec des niveaux d'émissions de CO₂ à respecter très ambitieux (600 gCO₂/t.km) maximum pour l'aérien, norme EURO 6 pour le routier.

Quelle est la part dédiée aux émissions négatives (absorption et stockage...), aux émissions évitées ou encore aux crédits carbone dans votre stratégie (à distinguer de vos objectifs de décarbonation) ?

Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en Annexe 1.

La réduction des émissions de gaz à effet de serre est la priorité du Groupe en matière de stratégie climatique. En complément des objectifs prioritaires de réduction du Groupe validés par la SBTi, Kering investit depuis 2012 dans des projets de compensation carbone fondés sur la nature, contribuant ainsi à la protection des écosystèmes et des puits de carbone mondiaux essentiels. Ces projets contribuent à l'atténuation du changement climatique au-delà de nos chaînes de valeur et permettent de préserver et restaurer des écosystèmes sensibles (forêts, zones humides, zones côtières). Dans le cadre de sa stratégie de compensation volontaire de ses émissions carbone :

- Kering s'est engagé début 2023 à investir dans le *Climate Fund for Nature*, un fonds carbone géré par la société Mirova, filiale de Natixis, pour un montant maximum à terme de 100 millions d'euros. Cet engagement sera décaissé progressivement, essentiellement sur les 8 premières années, par appels de fonds successifs, au fur et à mesure des besoins de financement des projets. Ce fonds investit dans des projets de séquestration et d'évitement basés sur des solutions fondées sur la nature générant des crédits carbone pour Kering et les autres co-investisseurs. Ces crédits carbone sont transférés à ses actionnaires au fur et à mesure de leur livraison au travers d'un contrat d'achat à terme.
- **Crédits et émissions négatives** : En 2023, Kering a compensé 2 135 568 tCO₂e, ce qui correspond aux émissions des Scopes 1, 2 et 3 de l'année 2022, hors utilisation des produits (Scope 3 – Catégorie 12 du GHG Protocol) et telles que calculées pour la publication 2022. La part dédiée aux émissions négatives se répartit ainsi :
 - 2/3 : projets de séquestration (« *removal* »)
 - 1/3 : projet de conservation et évitement (« *avoidance* »).

À travers son fonds *Regenerative Fund for Nature*, Kering investit par ailleurs dans des projets soutenant des pratiques agricoles régénératrices auprès de producteurs de matières premières clés pour le Groupe, contribuant à l'absorption de carbone dans sa chaîne de valeur et au-delà. Avec un objectif d'un million d'hectares régénérés d'ici 2025, 7 projets couvrant une surface de 840 000 hectares

sont déjà soutenus à fin 2023. Les pratiques mises en place (minimisation du travail du sol, rotation des cultures, maintien d'une couverture végétale) améliorent notamment la santé des sols et leur capacité à séquestrer le carbone, sans que la capacité de stockage de CO2 n'ait encore été précisément quantifiée à date.

b) Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des principales actions déployées sur l'ensemble des trois scopes ? Merci de préciser l'horizon de temps couvert par ces investissements.

Le plus souvent, l'information attendue ici est différente du montant de CAPEX/OPEX alignés avec la taxonomie européenne qui concerne seulement les investissements dans vos activités durables et non ceux pour l'ensemble de votre plan de décarbonation.

Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble du Groupe et est déclinée pour chacune des Maisons en fonction de son activité et des principaux postes d'émissions identifiés afin de ventiler l'objectif global en actions opérationnelles :

Actions Court-Moyen terme

Dépenses opérationnelles à court terme : Kering consacre environ **70 millions d'euros de dépenses opérationnelles** chaque année pour réduire son empreinte carbone. Ceci inclut les différentes actions opérationnelles ci-dessous :

- **Scope 1 et 2 :**

- **L'achat d'électricité renouvelable ;**
- Une partie des **dépenses courantes dans le cadre des programmes d'ouverture, de rénovation et de certification des bâtiments** des sites du Groupe, intégrant systématiquement une dimension relative à l'efficacité énergétique (détaillés ci-dessous - Capex) ;

- **Scope 3 :**

- Le **sourcing des matières premières ;**
- **L'accompagnement des fournisseurs** dans l'adoption de process de production plus vertueux avec notamment le Programme *Clean by Design* ;
- Les initiatives menées en faveur de la biodiversité et de la régénération des sols - la séquestration du carbone étant l'un des principes de l'agriculture régénératrice. La dotation de Kering pour le [Fonds Régénératif pour la Nature](#) s'élève à 5 millions d'euros sur 5 ans.

Actions Moyen-Long terme

- **Scope 3 : 100 millions d'euros** investis par Kering dans le [Climate Fund for Nature](#) pour le soutien et la mise en place de projets de solutions fondés sur la nature (éviter et/ou séquestration – voir ci-dessus) : cet engagement sera décaissé progressivement, essentiellement sur les 8 premières années, par appels de fonds successifs, au fur et à mesure des besoins de financement des projets.
- **Scope 2 : Signature d'un contrat collectif d'achat d'électricité – CVPPA (voir réponse précédente)** : dont 43 GWh/an pour Kering. L'accord garantit au développeur du parc solaire une valeur de vente stable pour l'énergie produite au cours des 10 premières années d'exploitation, lui permettant ainsi d'assurer le financement du projet. Grâce à ce projet, 65 000 tonnes de CO2e seront évitées chaque année. Le CVPPA couvrira environ un tiers de la consommation globale directe d'électricité du Groupe en Europe, réduisant également le coût de l'énergie et les fluctuations de prix.

Dépenses d'investissement (CAPEX) : En complément des dépenses opérationnelles, s'ajoutent les dépenses d'investissement. En application du règlement européen Taxonomie, les dépenses d'investissement du Groupe ont été publiées à la section 5.6.1 du [Document d'enregistrement universel 2023](#) (pages 257 et suivantes). Étant donné l'absence de chiffre d'affaires éligible, les « CAPEX

Taxonomie » alignés représentent 13 % du « Total CAPEX Taxonomie » de Kering soit 593 millions d'euros.

Par ailleurs, Kering a investi environ 2 millions d'euros sur l'année 2023 pour le traitement de l'eau principalement dans ses tanneries et prévoit des investissements à hauteur de 3,5 millions d'euros d'ici à 2025.

c) Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée (sur les trois scopes) ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ? Est-elle validée par un tiers indépendant (SBTi, ACT-ADEME...) ?

Merci d'indiquer le nom du ou des scénario(s) et la ou les organisation(s) de référence (par exemple, AIE, GIEC, etc.).

Première entreprise du secteur du luxe certifiée par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) en 2016 pour ses objectifs de décarbonation, Kering a fait le choix d'adopter une approche scientifique alignée sur le référentiel SBTi. Comme indiqué en 1.a), les objectifs de court terme - d'ici 2030 – ont été certifiés par SBTi en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris (l'objectif scopes 1 & 2 est aligné avec le scénario 1.5°C du GIEC et l'objectif scope 3 est aligné avec le scénario WB 2°C du GIEC). Nos objectifs de décarbonation sont en cours de révision et seront re-soumis d'ici quelques semaines au SBTi pour validation. Ceux-ci seront alignés avec le Net Zero Standard ainsi que le référentiel FLAG du SBT.

Question 2

La prise en compte des risques, impacts, dépendances et opportunités liés à la biodiversité dans les activités des entreprises (internes, chaîne d'approvisionnement, produits, services aux clients...) est encore insuffisante. Mais le contexte et les outils (TNFD, SBTN, GRI...) progressent et les pratiques aussi.

Si ce sujet peut apparaître comme peu matériel pour certains secteurs, nous pensons néanmoins qu'il mérite analyse de la part de tous.

a) Avez-vous réalisé un travail d'évaluation, de suivi et de réduction de vos dépendances et de vos risques, d'une part, de votre empreinte, d'autre part, mais aussi de vos opportunités (investissement dans des projets à impact net positif sur la nature, services en faveur de la biodiversité, etc.) en lien avec la biodiversité et la nature ?

Cette évaluation est-elle à jour et couvre-t-elle bien l'ensemble de votre chaîne de valeur (opérations directes, amont et aval) ? Dans le cas où celle-ci ne couvrirait qu'une partie de votre chaîne de valeur, envisagez-vous d'étendre le périmètre de cette évaluation ? Si non, pourquoi ?

Oui, Kering a réalisé ce travail, notamment via la mesure de l'EP&L (*environmental profit & loss*) qui lui permet de calculer son empreinte sur la nature (6 dimensions dont la ressource en eau et l'utilisation des sols) et via son implication dans le cadre du pilote de la SBT *Science Based Targets for Nature*.

Cette évaluation est à jour et couvre l'ensemble de la chaîne de valeur amont, aval et opérations directes, soit 100 % du chiffre d'affaires du Groupe. En particulier, l'activité du Groupe repose essentiellement sur des matières naturelles 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 impactées par des facteurs environnementaux, influencés notamment par le changement climatique et d'autres pressions sur la biodiversité. Ainsi, les activités dépendant de la biodiversité comme la maroquinerie, les chaussures et le prêt-à-porter représentent près de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2023.

Les résultats EP&L 2023 du Groupe montrent que 34 % des impacts environnementaux monétisés de Kering liés au cycle de vie de ses produits et à leur commercialisation concernent la biodiversité et l'utilisation des sols, ceux-ci se présentant en quasi-totalité dans le Tier 4 (production des matières premières) – voir [Document d'enregistrement universel 2023](#), chapitre 4, sections 5.3 et 5.4.1 - Répartition des impacts EP&L (en millions d'euros) des Tier 3 et 4 par matière première (en millions de kg)

En particulier, le pilier « utilisation des sols » de l'EP&L permet entre autres d'estimer l'impact des matières premières utilisées par le Groupe sur la fourniture de services écosystémiques et sur la biodiversité. La méthodologie pour cet indicateur établit une valeur de référence des services

écosystémiques pour les biomes vierges en utilisant (1) la richesse des espèces, (2) la biomasse aérienne et (3) le carbone organique du sol (SOC) comme paramètres de substitution. Ces paramètres sont appliqués aux activités du Groupe, en fonction des types d'utilisation des sols et des zones géographiques.

Afin de réduire ses dépendances et ses risques et d'assurer un impact positif sur la nature (opportunités), le Groupe a élaboré en 2020 sa Stratégie Biodiversité comprenant quatre étapes : éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer, en s'appuyant sur le cadre de référence proposé par le *Science Based Targets Network*. La stratégie de Kering encourage la prévention de la perte et de la dégradation de la biodiversité (réduire les dépendances et les risques), la promotion de pratiques agricoles durables et régénératrices favorisant la santé des sols (opportunités) et la protection des écosystèmes mondiaux qui sont vitaux pour la séquestration du carbone, pour la préservation de la biodiversité et pour les communautés locales. Le soutien au développement de l'agriculture régénératrice et l'intégration d'alternatives aux matières conventionnelles sont des opportunités stratégiques pour Kering, que nous encourageons à l'échelle du secteur.

En intégrant cette notion de dépendance et cette évaluation des impacts, 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. Les *Standards Kering* pour une production durable en constituent la déclinaison opérationnelle – couvrant 98 % des matières premières utilisées par le Groupe. Leur application est mesurée au travers du taux d'alignement des matières premières, publié chaque année – voir [Document d'enregistrement universel 2023](#), chapitre 4, section 5.4.2 - Résultats des actions sur les principales matières premières.

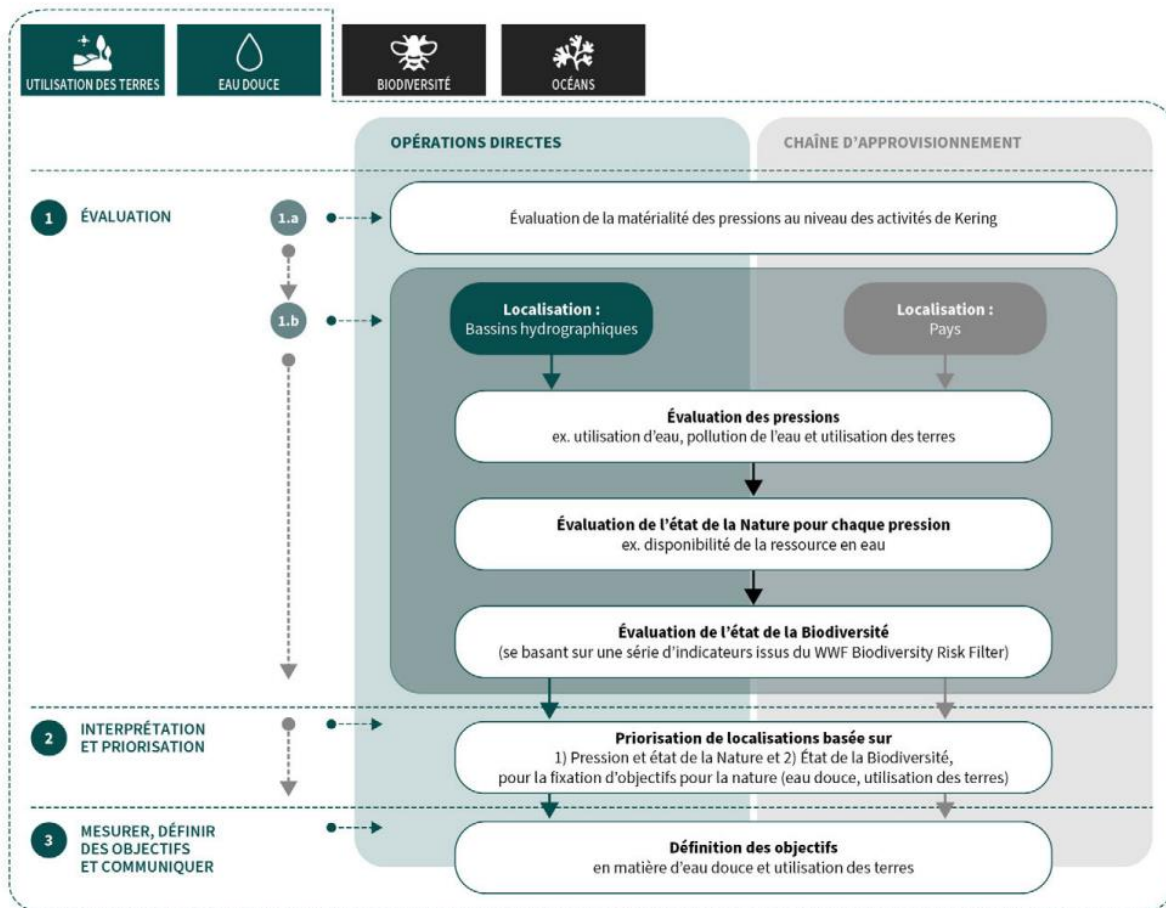
b) Publiez-vous les résultats de ce travail ? Dans le cas contraire, envisagez-vous de le publier ? Veuillez justifier votre réponse.

Oui. Les résultats de l'EP&L 2023 sont publiés chaque année dans le [Document d'enregistrement universel 2023](#), au sein duquel les premiers travaux dans le cadre du pilote SBTN sont aussi présentés, ainsi que sur un [site dédié EP&L Results](#).

Envisagez-vous de vous appuyer sur des cadres volontaires tels que la TNFD, le SBTN, le GRI101... pour rendre compte des risques et opportunités liés à la nature ?

Oui. Kering s'est engagé en 2023 en tant qu'*Early Adopter* de la *Taskforce for Nature-Related Financial Disclosures* (TNFD), s'engageant à publier un reporting aligné au référentiel de la TNFD.

Kering a également été sélectionné en 2023 pour figurer parmi les 17 premières entreprises au monde à mettre pleinement en œuvre la première version des orientations sur la définition d'objectifs scientifiques pour la nature élaborées par le *Science Based Targets Network*, et piloter le processus de validation de ces objectifs. S'appuyant sur les meilleures données scientifiques disponibles, la phase initiale du SBTN se concentrera sur l'évaluation des pressions et la définition d'objectifs pour l'eau douce et les terres, et mettra l'accent sur la biodiversité et les océans dans les étapes ultérieures.



c) Publiez-vous ou envisagez-vous de publier des indicateurs quantitatifs pour rendre compte des risques et des opportunités que la biodiversité fait courir ou offre à votre société (valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses considérés comme vulnérables aux risques liés à la nature, CAPEX, financements ou investissements consacrés aux opportunités liées à la nature...) ? Si oui, lesquels et vous fixez-vous des objectifs ? Justifiez le choix de ces indicateurs. Si non, pourquoi ?

Oui. Les dépenses de Kering en faveur de la biodiversité s'élevaient à près de 30 millions d'euros pour l'année 2023 et permettent notamment au Groupe de financer les initiatives établies dans le cadre de son plan d'action pour atteindre son objectif d'**avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici 2025**. Cet engagement a été formalisé dans sa Stratégie Biodiversité, en ligne avec l'objectif 15 du Cadre mondial pour la biodiversité, convenu lors de la COP15 sur la diversité biologique (Montréal, 2022). Cet objectif se décline en 2 objectifs quantitatifs appuyés d'indicateurs :

- Faciliter la **transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares** dans les paysages où sont produites certaines des principales 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 l'ONG *Conservation International* en créant le *Regenerative Fund for Nature*, qui soutient des projets de transformation des pratiques agricoles et d'élevage dans les zones d'approvisionnement en matières premières de la mode ; 5 millions d'euros ont été alloués au Fonds ;
- Protéger **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 plus de six fois l'empreinte globale des activités de Kering directes et indirectes (chaînes d'approvisionnement) calculée en 2020 par l'EP&L à hauteur de 350 000 hectares. Ainsi, Kering prend un facteur de sécurité important pour avoir un impact net positif sur la biodiversité. Le Groupe est également aligné avec l'objectif 19 sur la mobilisation des ressources financières pour la préservation et la restauration de la nature, via le *Climate Fund for Nature*. Kering s'est également engagé à réduire son empreinte sur la nature via l'objectif de réduction de 40 % de son intensité EP&L entre 2015 et 2025. L'objectif a été atteint dès 2021 et maintenu.

Kering publie dans son [Document d'enregistrement universel 2023](#) les indicateurs quantitatifs de suivi :

- **Résultats 2023 de l'EP&L** (chapitre 4, section 5.1.1.3) : Réduction de 58 % de l'intensité EP&L par rapport à l'année de référence 2015 à périmètre de calcul EP&L identique ;
- **Taux d'alignement des matières premières utilisées par Kering avec les *Kering Standards*** : 75 % ;
- **Pratiques agricoles régénératrices** : 7 projets sélectionnés en 2021 dans le cadre du *Regenerative Fund for Nature*, qui couvrent une surface de 840 000 hectares, projet avec la Fondation *Olive Leaf* en Afrique du Sud qui vise à soutenir l'implémentation de pratiques régénératrices sur 215 000 hectares ;
- **Protection d'habitats essentiels** : 127 000 hectares protégés via le *Climate Fund for Nature** et contribution à la protection et/ou restauration d'environ 665 000 hectares via d'autres mécanismes de finance carbone volontaires.

*le [Climate Fund for nature](#) combine des engagements financiers ambitieux (195,5 millions d'euros à fin 2023 avec un objectif total de 300 millions d'euros, dont 100 millions pour Kering) et s'appuie sur l'expertise de Mirova en matière de gestion de fonds dédiés au capital naturel.

Question 3

a) Quelle est la place de l'économie circulaire dans la stratégie de l'entreprise ?

Critères à évaluer :

- **Objectifs (quantitatifs, ambitieux, périmètre)**
- **Ambition et qualité de la stratégie**
- **Liens faits avec les autres sujets développement durable (notamment décarbonation et biodiversité)**

Kering envisage l'économie circulaire comme une véritable opportunité de façonner l'industrie en l'adaptant aux besoins des générations futures. Aussi le Groupe a formalisé son ambition dans une [stratégie dédiée, « Coming Full Circle »](#) qui s'articule en trois axes, renforcés par des objectifs quantitatifs à l'échelle du Groupe :

1. Le luxe durable : Kering s'engage à créer des produits qui durent et conservent leur valeur au fil du temps. Cet axe est au cœur du modèle d'affaires de Kering et de sa stratégie d'élévation de ses Maisons, renforcé par un objectif de zéro destruction de produits non vendus à l'échelle du Groupe, appliqué depuis 2021.
2. L'approvisionnement régénératif et la production propre : Kering s'efforce de transformer un million d'hectares de terres agricoles et de pâturages en pratiques agricoles régénératives qui restaurent la nature et atténuent le changement climatique. Ce pilier reflète l'interconnectivité des enjeux climatiques, de biodiversité et de circularité et la complémentarité des stratégies environnementales de Kering.
3. Des processus de production plus efficaces : Kering s'engage à éliminer les déchets et la pollution des processus de production.

L'innovation et les nouvelles technologies font partie des leviers utilisés pour minimiser notre impact sur l'environnement (IA pour la planification et l'optimisation de la production, technologies *blockchain*, etc.), ainsi que le développement de nouveaux modèles économiques basés sur la seconde main et la circularité (partenariats avec des plateformes de revente externes, investissement financier via Kering Ventures, Gucci Vault, etc.).

Kering s'est fixé plusieurs objectifs qui répondent de manière holistique à l'interconnectivité des enjeux environnementaux, en lien avec sa stratégie de décarbonation et sa stratégie biodiversité, et notamment :

- 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2022 (objectif atteint selon les critères de RE100, voir [Document d'enregistrement universel 2023](#), chapitre 4, section 5.2.4.2),
- zéro destruction de produits non vendus,
- zéro plastique à usage unique d'ici 2025,
- 100 % de matières premières conformes aux *Kering Standards* d'ici 2025 (permettant de réduire l'empreinte environnementale de ses approvisionnements, dont l'empreinte carbone, les pressions sur la biodiversité et de favoriser les alternatives issues de l'économie circulaire et de l'agriculture régénératrice),
- zéro rejet de microfibres d'ici 2030.

b) Quels sont les risques identifiés par l'entreprise liés aux ressources, les coûts induits et le montant des CAPEX et OPEX en faveur de l'économie circulaire ?

Critères à évaluer :

- **Identification des risques amont et aval (raréfaction, approvisionnement, difficultés d'accès, gestion des déchets, réglementation, etc.)**
- **Coûts financiers associés**
- **CAPEX et OPEX (en %)**

Kering réalise annuellement une analyse détaillée des risques auxquels le Groupe peut être confronté et qui peuvent remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance globale. L'intégralité de cette démarche et de tout ce qui concerne les risques d'une manière générale est présentée au chapitre 5 du [Document d'enregistrement universel 2023](#) – voir notamment les facteurs de risques « production » (raréfaction, approvisionnement, difficultés d'accès) et « changement climatique ». Les risques extra-financiers sont donc pleinement intégrés au processus global d'identification et de gestion des risques du Groupe, qui prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur amont et aval, de l'approvisionnement en matières premières et la consommation des ressources jusqu'à l'utilisation des produits des Maisons du Groupe. Cette cartographie des risques est nourrie des travaux menés dans le cadre de l'analyse de matérialité, des travaux TCFD et SBTN (voir [Document d'enregistrement universel 2023](#) – chapitre 4 sections 1.3, 5.2.2 et 5.3.1). Conformément à la recommandation de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), Kering a conduit une première évaluation de l'impact financier de certains risques ciblés et a communiqué, dans sa réponse 2023 aux questionnaires *CDP Climate, Forests* et *Water*, certaines de ces estimations. À court terme, les analyses menées à ce stade n'ont pas montré d'impacts significatifs sur les états financiers du Groupe.

Exemples de risques liés aux ressources et aux enjeux de l'économie circulaire	Horizon de temps	Impact estimé (en €)
Réduction des coûts opérationnels directs via l'utilisation d'énergie renouvelable (en lien avec l'objectif d'énergie renouvelable de l'ambition circularité et la stratégie de décarbonation)	Moyen-long terme	4 000 000 – 6 700 000
Raréfaction : Impact du stress thermique sur la disponibilité du cuir bovin		29 150 000 – 30 250 000
Raréfaction : Impact du changement climatique sur la disponibilité et le rendement du coton		9 900 000 – 11 400 000

c) Quelles sont les actions clés mises en place par l'entreprise pour circulariser son modèle d'affaires ? Quelle part du chiffre d'affaires cela représente-t-il ?

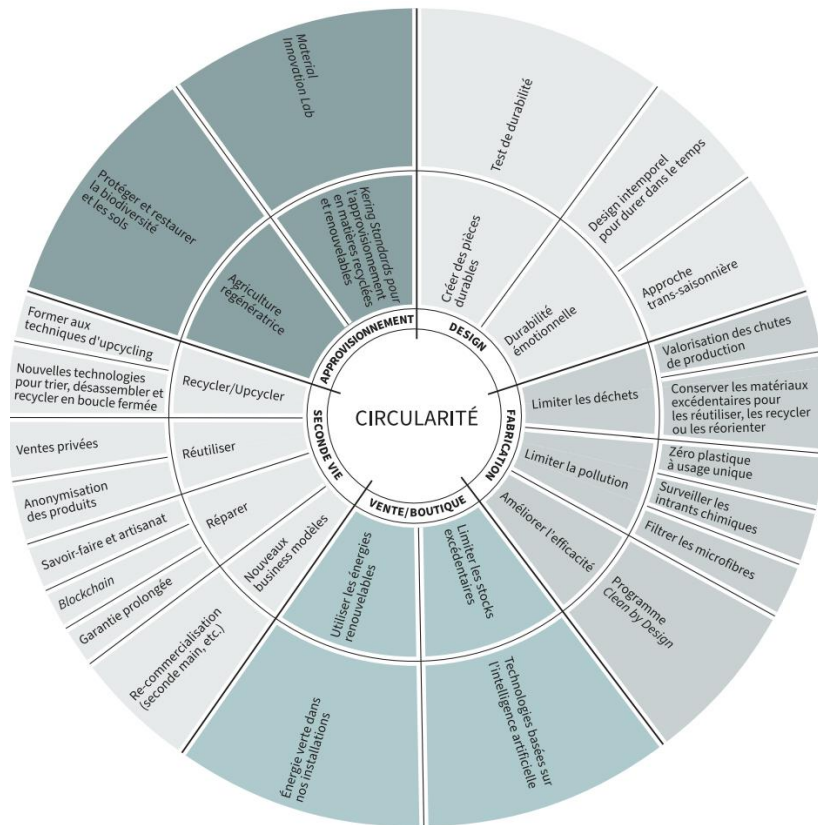
Critères à évaluer :

- **Intégration des différents piliers de l'économie circulaire (réduction de la consommation de la ressource/sobriété, éco-conception, approvisionnement durable, réemploi, démarche d'écologie industrielle et territoriale, recyclage, etc.)**
- **Passage à l'échelle d'initiatives ou de projets d'économie circulaire**
- **% du CA lié à des offres économie circulaire (ou tout autre indicateur pertinent sur l'économie circulaire)**

Les produits de Luxe du Groupe s'inscrivent dans le cadre de la mode et du luxe circulaire, s'attachant en priorité à créer des produits qui durent, conservent leur valeur dans le temps et à produire au plus juste pour éviter tout invendu. Ils sont en effet le résultat d'un savoir-faire stratégique et d'une technique artisanale d'excellence en matière de transformation, de coupe et d'assemblage. Ils sont conçus et créés à partir de matériaux uniques et sont soumis à des contrôles de qualité rigoureux afin de garantir leur longévité et leur durabilité. Ces pratiques permettent d'augmenter tant la durabilité intrinsèque (physique) des produits, que leur durabilité extrinsèque, autrement dit, leur désirabilité et l'attachement émotionnel qu'ils suscitent.

L'ambition circularité de Kering présente l'ensemble des actions mises en place par Kering pour circulariser son modèle d'affaires à toutes les étapes de sa chaîne de valeur (amont, opérations directes, aval), résumées dans l'infographie suivante, et incluent notamment :

- Le déploiement de nouveaux *business models* circulaires tels que la **seconde main**. Lancées à l'échelle de pilote, ces initiatives se généralisent au sein des Maisons comme Gucci, Balenciaga et Alexander McQueen ;
- Eco-conception, **services de réparation** (toutes les marques) et extension de la garantie des produits (exemple : Bottega Veneta *Certificate of craft*) : les Maisons proposent à leurs clients des services de réparation, pour maintenir la qualité de leurs produits et leur assurer une grande résilience ; services parfois complétés d'une garantie légale. Ces services représentent aujourd'hui principalement un coût opérationnel de plus de 25 millions d'euros mais ne représentent pas une source de revenue significative, ces services n'étant pas systématiquement facturés aux clients des Maisons du Groupe ;
- **Arrêt du plastique à usage unique**, couvrant l'ensemble des catégories de produits. Ces projets sont déjà en œuvre pour le packaging BtoC et des travaux sont en cours pour le packaging BtoB ;
- **Approvisionnement durable** : Le Groupe atteint 75 % de ses matières premières en 2023 alignées avec les exigences de ses Kering Standards (objectif d'atteindre 100 % d'ici 2025), en termes d'approvisionnement durable et de production propre et plus efficace, permettant de réduire l'empreinte environnementale de ses approvisionnements (dont l'empreinte carbone, les pressions sur la biodiversité et favoriser les alternatives issues de l'économie circulaire et de l'agriculture régénératrice) et celle de ses processus de production (efficacité énergétique, réduction de la consommation de ressources, écologie industrielle, recyclage). Les Standards s'appliquent à 98 % des matières premières, couvrant toutes les collections des Maisons et les activités du Groupe contribuant à son chiffre d'affaires.



Social

Question 4

En France, la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021 et l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la transition écologique et le dialogue social du 11 avril 2023 ont étendu les prérogatives environnementales du CSE et renforcé le rôle des représentants de proximité. Au cours des douze derniers mois, quelles initiatives sont susceptibles d'illustrer significativement une évolution dans le fonctionnement de ces instances au sein de votre groupe suite à ces dispositions ?

Kering partage régulièrement ses enjeux environnementaux lors d'événements organisés en interne afin de former et de sensibiliser tous les salariés du Groupe sur ses engagements. **Les partenaires sociaux bénéficient, via leur statut de salarié Kering, d'un très grand nombre d'initiatives pour les initier puis leur permettre d'affiner leurs connaissances de façon pointue**, sur le développement durable. **Ils sont ainsi :**

- **associés à la formation annuelle des salariés aux principes du Code éthique** et soutiennent cette dynamique d'engagements au titre de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale au sein du Groupe. En 2023, la formation obligatoire pour tous les salariés dans le Monde portait, pour la partie développement durable, sur les engagements du Groupe sur la réduction de l'impact environnemental, la chaîne d'approvisionnement et l'utilisation raisonnée et responsable de l'électricité dans nos lieux de travail.
- **et bénéficient des formations comme de l'initiative mondiale du *Global Learning Day***, avec des sessions de formation dispensées sur le développement durable (partages d'expériences animés par nos experts internes, participation à la Fresque du Climat, etc.).

Les membres du CSE de Kering ont par ailleurs été informés et consultés :

- dans le cadre de l'information/consultation sur les orientations stratégiques 2024, sur les enjeux, activités et objectifs environnementaux de Kering, avec l'intervention de la Directrice du Programme Développement Durable pour un échange constructif ;
- sur le prolongement du Forfait Mobilités Durables (FMD) en 2024 à la suite des Négociations Annuelles Obligatoires 2024 avec les syndicats ;
- et l'impact environnemental est précisé dans la mesure du possible pour chaque consultation.

Les membres du CSE de Kering disposent également d'indicateurs environnementaux :

- intégrés dans la BDESE (Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales) pour la partie relative aux données environnementales ; et
- dans le cadre de la présentation aux élus d'un Bilan de Suivi de l'utilisation du Forfait Mobilités Durables par les salariés.

b) Dans le cadre de ces nouvelles prérogatives, la formation et l'expertise des partenaires sociaux sont fondamentales. Avez-vous développé récemment ou avez-vous prévu dans un proche avenir des programmes spécifiquement dédiés aux partenaires sociaux pour renforcer leur expertise en matière environnementale qui aillent au-delà des obligations légales ?

Le Comité d'entreprise européen Kering est associé à tous les enjeux financiers, économiques, sociaux et environnementaux, lors de réunions d'information et de dialogue, plusieurs fois par an. Il en est de même du Comité de Groupe France Kering.

Nous travaillons sur la dynamique d'engagements au titre de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale depuis plusieurs années au sein du Groupe avec les membres du Comité d'entreprise européen, et récemment :

- à travers le **support des experts** de nos instances représentatives du personnel Kering pour analyser les engagements et actions environnementales du Groupe via notamment l'interview de nos cadres dirigeants à la Direction Développement durable ;
- par la **décision conjointe récente de créer une Commission RSE près du Comité d'entreprise européen**, instituée par l'accord du 7 juin 2023 sur le dialogue social et le bien-être au travail et réunie pour la première fois le 7 décembre 2023 ;
- par la **prochaine formation de tous les membres du Comité d'entreprise européen sur le rôle sur dialogue social dans la RSE** (planifiée le 11 juin 2024 avec un expert indépendant).
- ainsi que d'autres actions à suivre lors du deuxième semestre 2024.

c) Les accords-cadres internationaux sont des dispositifs qui renforcent la qualité des relations sociales au sein d'un groupe. Votre groupe dispose-t-il d'un accord-cadre qui dépasse le périmètre de l'Union européenne ? Si oui, comment y avez-vous intégré la question de la transition écologique et, plus largement, les questions environnementales ? Si non, un tel projet est-il envisagé ? Dans tous les cas, sur vos cinq principaux marchés géographiques en dehors de la France, pouvez-vous lister des initiatives majeures faisant ressortir un renforcement récent de l'implication des partenaires sociaux dans la politique environnementale de l'entreprise ?

Les partenaires sociaux jouent un **véritable rôle de relai auprès des salariés** et permettent de diffuser une culture qui placent les enjeux environnementaux **au centre des discussions et de notre dialogue social**.

Nos deux instances représentatives du personnel couvre la France et l'Europe. Nous intégrons tous les salariés du Groupe dans le cadre de nos politiques sociales innovantes et de nos engagements environnementaux suivis (EP&L).

De ce fait, nous avons **récemment négocié un accord sur le dialogue social et le bien-être au travail**, signé avec le Comité d'entreprise européen le 7 juin 2023. Nous avons souhaité rendre global le déploiement de notre accord, en le communiquant sur notre plateforme interne à tous les salariés du Groupe.

Nous avons dans cet accord récent :

- défini le bien-être au travail pour mieux le garantir au sein de Kering en définissant ses 4 dimensions principales. Parmi les dimensions négociées, figure la sphère sociétale et environnementale, laquelle intègre la contribution à la protection de l'environnement.
- créé une Commission RSE près du Comité d'entreprise européen et réunie pour la première fois le 7 décembre 2023.

Question 5

a) Pour chacun des cinq derniers exercices, pouvez-vous indiquer, d'une part, le nombre d'actions rachetées (précisez aussi le nombre d'actions en contrats de liquidité) et, d'autre part, le nombre d'actions créées, ainsi que le nombre de titres auto-détenus au début et à la fin de chaque année ? Pour chacun de ces exercices, pouvez-vous ventiler : le nombre d'actions annulées ; le nombre d'actions allouées au titre d'actions de performance (ainsi que le nombre de bénéficiaires et leur proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe) ; le nombre d'actions distribuées dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié (ainsi que le nombre de salarié.e.s éligibles, le nombre de bénéficiaires effectifs et leurs proportions par rapport à l'ensemble des salariés du groupe) ; autres utilisations (en précisant le détail) ?

Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en Annexe 2.

Au cours des cinq derniers exercices, 1 056 638 actions ont été rachetées et 1 049 888 ont été revendues dans le cadre du contrat de liquidité.

Sur la même période et concernant les rachats pour annulation ou conservation dans le cadre des différents plans d'attribution gratuite d'actions de performance, 3 731 600 actions ont été achetées et 2 961 406 ont été annulées.

Le nombre d'actions allouées au titre d'actions de performance s'est élevé à 236 844 actions au cours des 5 derniers exercices.

Pour rappel, le Groupe avait lancé en 2022 un premier plan d'actionnariat salarié (KeringForYou) permettant aux salariés de souscrire au capital de Kering via une augmentation de capital à des conditions préférentielles. Cette initiative avait une large couverture géographique (France/Italie/Royaume-Uni/ Etats-Unis/Chine continentale/Japon/Corée du Sud/Hong-Kong) et visait à associer les collaborateurs au développement de la Société.

Par ailleurs, en France, le Groupe a mis en place depuis de nombreuses années un Plan d'Épargne d'Entreprise sous la forme d'un Fonds Commun de Placement (FCPE) investi en actions Kering leur permettant de devenir indirectement actionnaires.

La vision historique sur les cinq derniers exercices de notre détention de titres en auto-détention, annulés, créés ou alloués au titre d'actions de performance ou distribués dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié s'établit comme suit :

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre d'actions rachetées hors contrats de liquidité	0	1 950 000	854 211	95 000	832 389
Nombre d'actions rachetées en contrat de liquidité	404 970	191 105	115 344	104 728	240 491
Nombre d'actions vendues en contrat de liquidité	-398 220	-191 105	-115 344	-104 728	-240 491
Nombre d'actions auto-détenus au début de chaque année	1 850 408	624 211	95 000	1 261 406	429 017
Nombre d'actions auto-détenus à la fin de chaque année	840 597	1 850 408	624 211	95 000	1 261 406
Nombre d'actions annulées	650 000	725 000	325 000	1 261 406	0
Actions allouées au titre d'actions de performance					
Nombre d'actions allouées au titre de performance	73 222	74 274	42 752	46 596	N/A
Nombre de bénéficiaires et proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe	610 soit 1,3% des salariés du groupe	497 soit 1,2% des salariés du groupe	375 soit 1% des salariés du groupe	351 soit 0,9% des salariés du groupe	N/A
Actions distribuées dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié					
Nombre d'actions distribuées dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié	N/A	102 863	N/A	N/A	N/A
Nombre de salariés éligibles / proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe	N/A	30 004 dans 8 pays représentant 80% de l'effectif total Kering	N/A	N/A	N/A
Nombre de salariés bénéficiaires / proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe	N/A	9 281 soit 22% des salariés du Groupe	N/A	N/A	N/A
Autres utilisations	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

b) Dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, et lorsque cela s'avère pertinent, comment « neutralisez-vous » les effets des titres auto-détenus ou annulés pour le calcul de l'atteinte des objectifs ?

Cette situation n'est pas applicable dans le cas de Kering compte tenu des méthodes de calcul employées.

c) Quels montants d'investissements (R&D et capex) avez-vous réalisés au cours des 5 derniers exercices (année par année) ? Quels montants de capital avez-vous rachetés et annulés sur la même période ? Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en Annexe 3. Dans le cadre de l'approche globale du partage de la valeur, dimensionnez-vous le montant alloué aux rachats d'actions au regard du montant des investissements – en particulier ceux dédiés à la transition écologique – effectués par l'entreprise (élément indispensable à la création de valeur et à la pérennité de l'entreprise) ? Si oui, avez-vous des règles en la matière ? Si non explicitez la raison vous conduisant à ne pas considérer les investissements dans le cadre de la fixation des montants de rachats d'actions ?

Sur les 5 derniers exercices, les montants d'investissements, de rachat de capital et d'annulation de capital s'établissent comme suit en millions d'euros :

	2023	2022	2021	2020	2019
Montant d'investissement Capex	2 611	1 071	934	787	956
Montant de capital racheté*	200	1 126	607	113	517
Montant de capital annulé	333	382	209	571	0

* y compris contrat de liquidité

Les principaux objectifs poursuivis par le Groupe au cours des cinq dernières années dans le cadre de la politique de rachats d'actions sont les suivants :

- assurer la liquidité du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- annuler les titres et réduire le capital dans le respect dans la réglementation en vigueur ;
- permettre la couverture depuis 2020 des différents plans d'attribution gratuite d'actions de performance existants ou à venir.

Le rachat d'actions représente dès lors pour Kering un instrument flexible, utilisé de manière ponctuelle, complémentaire au versement de dividendes. Cette approche nous permet d'optimiser le retour aux actionnaires sans pour autant altérer notre politique de distribution de dividendes. Chaque décision de rachat d'actions est soumise à l'approbation du Conseil d'administration et résulte d'une évaluation minutieuse basée sur la structure financière, les besoins d'investissement, et les opportunités de croissance organique et externe du Groupe.

C'est pourquoi, au cours de l'exercice 2023 et compte tenu de sa politique active d'investissement et des acquisitions effectuées, Kering n'a pas lancé de nouveaux plans de rachat d'actions. Pour rappel, le dernier programme de rachat d'actions de Kering s'est étalé d'août 2021 à décembre 2022, concernant un montant équivalent à 2 % du capital social, déployé par tranches successives de 0.5 %. Sur ce total, environ 65 % des actions ont été annulées, dont 25 % durant l'exercice 2023. Le solde a été alloué à des plans d'attribution destinés à certains collaborateurs. Les détails de cette opération sont disponibles page 429 du [Document d'enregistrement universel 2022](#).

Question 6

Le salaire décent peut-être défini comme : « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins

essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus », définition de la coalition Global Living Wage. Le salaire décent est par ailleurs bien distinct du salaire minimum légal local.

a) Avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ? Avez-vous développé une politique/un engagement sur la question du salaire décent (Engagements publics, accréditation en tant que Living wage Employer...) ?

Au sein de ses opérations : Le respect et la protection des droits humains constituent des fondamentaux dans la conduite des activités Kering. Dans ce cadre, Kering a mis en place une politique globale pour ses collaborateurs de façon à définir et actualiser les standards Kering de niveau de salaire décent. Pour construire sa politique globale de salaire décent, le Groupe s'est appuyé sur la base de données de *Fair Wage Network*. 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, le transport, l'habillement et d'autres éléments essentiels, y compris une provision pour les événements imprévus.

Kering s'est engagé publiquement à ce que tous nos collaborateurs perçoivent un salaire décent, leur permettant de couvrir leurs besoins fondamentaux et ceux des personnes dont ils ont la charge. Cet engagement est inscrit dans le Document d'enregistrement universel et a été repris dans l'accord signé avec le Comité d'entreprise européen le 7 juin 2023, au titre de la sphère sociétale et environnementale, l'une des quatre dimensions du bien-être au travail.

Dans ses chaînes d'approvisionnement, l'engagement de Kering en faveur d'un salaire décent pour ses fournisseurs a été formalisé dans plusieurs documents : dans la [Politique en matière de droits humains](#) (qui reprend la définition de la *Global Living Wage Coalition*) ainsi que dans les [Principes de développement durable à destination des fournisseurs](#) et la [Charte Fournisseurs de Kering, incluse au sein de son Code d'Ethique](#). Ces deux derniers documents sont intégrés aux contrats fournisseurs.

Veillez noter que pour les questions restantes, nous recherchons spécifiquement des éléments liés au salaire décent que nous distinguons du salaire minimal légal local. Si vous n'avez pas pris d'engagement jusqu'alors veuillez passer à la question 7.

b) Sur la base de votre définition du salaire décent, avez-vous commencé à calculer ce dernier et sur quelles méthodologies vous reposez-vous ? Si oui, dans quelle(s) région(s) et pour quel périmètre (salariés mais aussi les travailleurs indépendants, petits agriculteurs, etc... - ou/et salariés de vos fournisseurs) ? Quelle information publiez-vous à ce sujet ?

Au sein de ses opérations : La politique Kering pour le salaire décent des collaborateurs est effective dans tous les pays où le Groupe est présent. Un processus spécifique dédié au partage de l'information quant aux niveaux des salaires décents ainsi qu'à l'application de ces standards a été mis en place. Celui-ci s'applique de façon récurrente, sur une base annuelle, pour tous les pays.

Afin de s'assurer de la fiabilité et de la légitimité de ces seuils, le Groupe s'est appuyé sur la méthodologie de *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.

Le niveau de salaire décent pour chaque pays est défini en fonction du contexte local et des critères tels que la taille du foyer et le nombre moyen de personnes susceptibles de rapporter un revenu au sein du foyer. Les standards Kering permettant de garantir un niveau de vie décent à chaque employé et sa famille sont publiés dans le Document d'enregistrement universel.

Dans ses chaînes d'approvisionnement : Entre 2021 et 2023, un ensemble d'analyses et d'évaluations *living wage* ont été menées au niveau d'une centaine de fournisseurs (salariés des fournisseurs de production) pour réaliser un état des lieux et considérer les enjeux à prendre en compte. De plus, fin 2023, une analyse portant sur les prestataires sur site a été lancée sur l'ensemble du Groupe et de ses Maisons pour analyser les axes d'amélioration en matière sociale.

La cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe témoigne de la spécificité de structure de ses fournisseurs, dont près de 92 % sont situés en Europe et 83 % en Italie, dans des pays à fortes réglementations sociales et traditions de dialogue social.

Par ailleurs, Kering complète ses analyses en ayant recours au *Global Risk Dashboard* (GRiD) de Verisk Maplecroft afin d'évaluer régulièrement ses risques bruts en matière de droits humains dans tous les pays d'approvisionnement ainsi que ceux que nous prospectons. Le GRiD propose une multitude d'index composés d'indicateurs structurels, de processus et de résultats.

Avez-vous identifié des écarts entre le salaire minimum et le salaire décent ?

Une démarche de comparaison entre le niveau de salaire décent retenu par pays et notre pratique salariale a été mise en place. 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.

c) Pouvez-vous décrire les actions prises pour la mise en place d'un salaire décent ? (Ex : développer un management interne au sujet du salaire décent complété par des formations, engager avec les partenaires sociaux et/ou vos fournisseurs, amélioration des pratiques des achats, promouvoir la liberté d'association et la négociation collective...).

Au sein de ses opérations : Le Groupe procède à cette évaluation annuelle pour tous les pays, afin de tenir compte des évolutions du coût de la vie sur la base des données *Fair Wage Network*. Les éventuels écarts à combler sont communiqués, pour action, à chacune des Maisons. Dans la logique de décentralisation de Kering, chaque Maison procède à des ajustements en conséquence. Le réseau des responsables Rémunération & Avantages Sociaux au sein des équipes de Ressources Humaines a été sensibilisé et formé au sujet du salaire décent et en assure l'implémentation effective.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord signé avec le Comité d'entreprise européen, les partenaires sociaux sont engagés dans la discussion et le suivi de la politique globale de salaire décent au sein du Groupe Kering.

Dans ses chaînes d'approvisionnement : à travers le Code d'Éthique du Groupe et la Charte Fournisseurs, Kering impose à ses fournisseurs les principes éthiques et de développement durable du Groupe, notamment en termes de respect du salaire minimum légal en vigueur mais également de droit à un salaire décent.

Pour garantir le respect effectif de ces principes au sein des usines et sites dans lesquels ils opèrent, Kering exige de ses fournisseurs qu'ils s'engagent à mettre en place des dispositifs efficaces de gestion, de suivi et de *reporting*.

d) Comment mesurez-vous la mise en place des salaires décents pour vos salariés et fournisseurs ? Merci de donner le détail de la contribution d'audits externes éventuels dans le suivi.

Au sein de ses opérations : Les standards pour le salaire décent sont particulièrement suivis par la direction des Ressources Humaines Groupe. Le management des Maisons est invité à veiller à l'application de ces principes et la mise en place est assurée grâce au pilotage en central et l'étroite collaboration établie avec les équipes de Rémunération & Avantages Sociaux des Maisons. Les seuils sont communiqués aux Maisons sur une base annuelle, ainsi que les éventuels écarts à combler. Le pilotage en central et la revue à des intervalles réguliers de l'application du salaire décent permettent de suivre et d'assurer la mise en place des seuils au sein du Groupe.

Le pilotage de l'ensemble des politiques, y compris la politique des droits humains, est suivi par les équipes de contrôle interne. L'application des standards Kering de salaire décent en font partie. Par ailleurs, l'application des standards a été revue dans le cadre de la mission réalisée en 2023 par le conseil externe SECAFI mandatée par le Comité d'entreprise européen.

Dans ses chaînes d'approvisionnement : Comme indiqué dans la réponse 6b, Kering entend mesurer la mise en place de salaires décents via des études. Entre 2021 et 2023, un ensemble d'analyses et d'évaluations *living wage* ont été menées au niveau d'une centaine de **fournisseurs** (production) pour réaliser un état des lieux et considérer les enjeux à prendre en compte. Une grande partie de ces analyses ont été menées par *Fair Wage Network*. Par ailleurs, des analyses complémentaires sont également en cours.

e) Avez-vous identifié les obstacles susceptibles qui pourraient s’opposer au versement d’un salaire décent à vos salariés et aux salariés de vos fournisseurs (par exemple, dans un pays où les droits et les réglementations en matière de label sont moins stricts) ? Si oui, que faites-vous pour les atténuer ?

Parmi les freins qui peuvent être observés, citons :

- l’absence de méthodologie internationalement reconnue et les diversités des résultats ;
- l’inflation ;
- la nécessité d’une approche fondée sur la co-construction et l’alignement des pratiques entre donneurs d’ordre.

Pour atténuer ces éventuels obstacles, Kering a mis en place dès 2021 une équipe Impact Social au sein de la direction du Développement durable. Cette équipe, en collaboration avec différentes parties prenantes, internes comme externes, a pour objectif de mesurer l’empreinte sociale des fournisseurs du Groupe et d’alimenter les plans d’actions des Maisons et du Groupe en la matière :

- Kering est devenu en 2023 partenaire stratégique de l’initiative de *Wage Indicator Foundation*, qui a pour but de rendre les estimations *living wage* publiques et gratuites. Un des obstacles les plus importants identifié pour engager les fournisseurs sur le sujet du *living wage* est la difficulté d’accès aux estimations *living wage* qui sont jusqu’à présent payantes ;
- Kering est un membre actif de la coalition B4IG (*Business for Inclusive Growth*) qui a fusionné avec la WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*). Kering est particulièrement présent au sein de quatre groupes de travail : (i) *Living Wage*, (ii) *Human Rights*, (iii) *Social Accounting and Performance* et (iv) *Diversity & Inclusion* ;
- Kering est un membre fondateur du groupe de travail de la FHCM (Fédération de la Haute Couture et de la Mode) portant sur la mesure et l’affichage de l’Impact Social, notamment via le *living wage*.
- Kering est membre de la *Capitals Coalition*, plateforme mondiale à but non lucratif qui soutient l’utilisation des différents capitaux (notamment humain, naturel et social) pour la prise de décision stratégique par les entreprises. Kering a par ailleurs contribué au développement du cours sur le capital social et humain librement accessible en ligne depuis 2023 ;
- Kering continue sa collaboration avec *Fair Wage Network* autour du *living wage* dans ses chaînes d’approvisionnement ;
- Kering continue d’organiser des ateliers *living wage* en interne rassemblant différentes parties prenantes du Groupe et des Maisons afin d’impulser une démarche collaborative entre les Maisons.

Ces travaux s’inscrivent dans la continuité d’une étude 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 de fabricants dans le secteur du luxe (mécanismes de fixation des salaires, niveau, et prise en considération du cadre général des salaires en Italie).

Au sein de ses opérations : Les standards Kering pour le salaire décent des collaborateurs font partie d’un ensemble de politiques d’engagements sociaux tels que la politique sur les droits humains, l’accord sur le dialogue social et le bien-être au travail, le Code d’Éthique, la politique santé et sécurité, la politique *Baby Leave* et la politique globale sur les violences conjugales. Un encadrement spécifique pour l’application des standards de salaire décent a été développé et mis en place, ce qui permet d’assurer le suivi des standards sociaux du Groupe. Les standards de ces politiques et procédures doivent prévaloir lorsqu’ils sont plus exigeants que ceux fixés par la législation locale.

Question bonus : Communiquez-vous les résultats de vos potentielles études et avez-vous mis en place un outil de lanceur d’alerte pour vos employés et fournisseurs ?

Chaque année, un point de situation est présenté par la Direction au Comité d'entreprise européen sur l'évolution des seuils de niveau de vie décent, ainsi que sur l'évaluation récurrente des résultats de la politique de salaire décent au sein du Groupe.

En ce qui concerne les analyses et évaluations *living wage*, une grande partie des résultats ont été partagés avec les fournisseurs concernés.

Concernant un outil de lanceur d'alerte : Kering a mis en place un **système d'alerte éthique**, ouvert à :

- tous les salariés et stagiaires travaillant au sein du Groupe et de ses Maisons,
- aux personnes dont la relation de travail s'est terminée ou aux personnes qui se sont portées candidates à un emploi au sein de l'entité concernée (lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre de cette relation ou candidature),
- aux actionnaires et associés au sein de l'assemblée générale de l'entité Kering,
- aux collaborateurs externes et occasionnels notamment chez tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe ou ses Maisons entretiennent des relations contractuelles.

Ainsi, le système d'alerte éthique du Groupe est ouvert depuis 2018 aux employés des prestataires et fournisseurs avec lesquels Kering et ses Maisons entretiennent des relations directes. Les fournisseurs et prestataires concernés sont régulièrement informés par le biais de communications à leur intention et un site web dédié a été créé.

Le dispositif permet notamment de signaler une conduite ou des situations contraires au Code d'Éthique, à la Politique anti-corruption ou à la Politique en matière de droits humains du Groupe, ce qui couvre donc le salaire décent.

Question 7

a) Périmètre France : Combien y-a-t-il de fonds proposés à vos salarié.e.s hors actionariat salariés dans vos plans d'épargne salariale ? Combien et quels fonds proposés à vos salarié.e.s sont labellisés responsables (merci de mentionner leur nom ainsi que le nom des labels associés) ? Quel est le montant des encours labellisés par fonds ?

Pouvez-vous également mentionner le montant des encours globaux et le montant des encours hors actionariat non labellisés ?

Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en en Annexe 4.

Les dispositifs d'épargne et retraite au sein de chaque Maison du Groupe proposent une gamme de 10 fonds majoritairement labellisés (dont les labels ISR, CIES, Greenfin et Relance). Un large choix de fonds d'investissements responsables est proposé, en allant du monétaire aux actions Europe ou internationales, tout en passant par des fonds diversifiés et prudents.

Le montant des encours des fonds d'épargne salariale (en dehors des fonds investis en titres de l'entreprise) s'élève à 100,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 et la proportion d'encours par fonds labellisé proposé en France (en dehors des fonds investis en titres de l'entreprise) se présente comme suit :

FRANCE	31/12/2023
EPARGNE & RETRAITE	Encours (%)
ISR & CIES	79 %
Fonds nourricier (*) ISR & Towards Sustainability	9 %
GREENFIN	2 %
ISR & Relance	1 %
AUTRES	9 %
TOTAL	100 %

(*) un fonds nourricier est un fonds investi au minimum à 90 % dans un seul autre fonds qui prend alors la qualification de maître.

En moyenne, les montants de l'abondement proposés à vos salarié.e.s sur vos fonds labellisés sont-ils plus importants que ceux proposés pour vos autres fonds non labellisés hors actionnariat ?

Les règles d'abondement sont spécifiques et adaptées à l'environnement de chacune des Maisons.

Au sein de chaque Maison, les niveaux d'abondement sont définis de façon indépendante du choix du fonds investi. En effet, le choix de placement reste une prérogative des collaborateurs. Kering tient à proposer une gamme d'investissements au sein de ses dispositifs d'épargne salariale qui soit de qualité et majoritairement labellisée, permettant à tous les salariés de choisir le type d'investissement qui correspond le mieux à leur profil. Néanmoins, Kering communique et informe les salariés sur les choix des investissements responsables qui leur sont proposés.

b) Si certains fonds ne sont pas labellisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d'une démarche ESG robuste et sélective (*merci d'indiquer le taux de sélectivité et/ou la thématique de ces fonds*) ?

Parmi les fonds proposés non labellisés, Kering attache une importance particulière à l'intégration de critères ESG qui attestent d'une démarche sélective, telles que l'utilisation des critères de durabilité dans leurs processus d'investissement, avec un classement en tant que fonds Article 8 selon le règlement SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) de l'Union Européenne, ou d'une politique d'exclusion afin d'éviter les risques climatiques et autres.

Avez-vous prévu avec les partenaires sociaux de disposer de davantage de fonds labellisés dans les trois années à venir ?

Kering reste attentif au durcissement des règles du label ISR applicables en 2025 aux fonds existants, même si la gamme des fonds actuelle est déjà composée majoritairement de fonds labellisés (dont les labels ISR, CIES, Greenfin et Relance). Kering tient à proposer à ses collaborateurs une gamme d'investissements diversifiée et de qualité, permettant à tous de choisir le type d'investissement qui correspond à leur profil.

c) Comment associez-vous vos partenaires sociaux au choix de fonds responsables (*exemples : formations, expert qui s'occupe de l'accompagnement pédagogique des salariés, temps accordé aux partenaires sociaux pour remettre en cause les choix de fonds responsables*) ?

Comment associez-vous vos partenaires sociaux au contrôle de l'engagement responsable des fonds (*formation des membres du conseil de surveillance au-delà des 3 jours réglementaires, mise en place d'une commission de l'épargne de l'entreprise...*) ?

Kering associe régulièrement les partenaires sociaux dans la revue et le suivi de fonds responsables lors des réunions dédiées organisées avec le gestionnaire des fonds et le prestataire d'épargne retraite. Par ailleurs, Kering communique et informe régulièrement l'ensemble des salariés sur les programmes d'épargne et retraite en place. En France, plus d'une dizaine de webinaires dédiés sont réalisés tous les ans.

Ces webinaires, animés par des experts de l'épargne salariale, ont pour objectif de présenter les dispositifs existants, la gamme de fonds et le choix des investissements responsables qui sont proposés, afin que les salariés puissent prendre des décisions éclairées.

Par ailleurs, par le biais des conseils de surveillance des fonds dédiés, les salariés (représentant les porteurs de parts salariés) sont pleinement associés au contrôle de la gestion et de la validation des modifications et évolutions futures de ces fonds.

Gouvernance

Question 8

Pour que la responsabilité fiscale de l'entreprise soit en ligne avec la responsabilité sociale de l'entreprise, le Conseil d'administration doit être pleinement impliqué dans les choix construits autour d'un civisme fiscal (alignés sur des principes tels que ceux de l'initiative B Team). Dans cette logique, le FIR s'attend à ce qu'un rapport de responsabilité fiscal public, revu et signé par le Conseil d'administration, détaillé pays par pays, existe, et qu'il soit aligné avec la GRI 207.

a) Publiez-vous une charte détaillée décrivant vos engagements en matière de responsabilité fiscale (pratiques fiscales jugées inacceptables, paradis fiscaux) ? A quelle fréquence celle-ci est-elle revue et approuvée par le Conseil ? Comment le Conseil veille-t-il à l'application de cette charte ?

Nous publions une Politique fiscale, disponible sur le site internet du Groupe, et dans laquelle Kering décrit ses engagements en matière de responsabilité fiscale.

Le Groupe n'a pas de position fiscale agressive et rappelle dans sa Politique fiscale qu'il n'a pas recours aux territoires qualifiés de "paradis fiscaux" pour éluder l'impôt dont il serait redevable au titre d'activités localisées dans un autre territoire. Les entités du Groupe domiciliées dans les Etats à fiscalité privilégiée y sont présentes uniquement pour des raisons commerciales.

La Politique fiscale du Groupe Kering a été revue et approuvée par le Comité d'audit du Conseil d'administration. Elle est disponible en suivant ce [lien](#).

Pour veiller à l'application de cette Politique fiscale, Kering a une équipe fiscale constituée de spécialistes ayant un haut niveau de compétence et de formation continue au niveau régional et au siège.

b) Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays pour l'ensemble des pays d'activités c'est-à-dire allant au-delà des exigences de la directive UE qui se limite à un reporting pour les pays membres de l'UE et les pays figurant sur la liste des juridictions non-coopératives ? Si non, merci de justifier votre choix ? La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le Conseil ?

Kering fait preuve de transparence fiscale au travers de ses publications financières et extra-financières ainsi qu'en publiant sa Politique fiscale détaillant ses engagements en la matière.

Le *reporting* fiscal pays par pays tel qu'il est envisagé par l'action 13 de l'OCDE et par la Directive de l'Union Européenne utilise des marqueurs qui sont limités et pour partie non-pertinents pour notre industrie. Par ailleurs, ce référentiel est basé sur des données agrégées ce qui ne permet pas à notre sens une bonne compréhension de notre empreinte fiscale.

En outre, il est à noter que dans le cadre de la norme en vigueur, le dépôt du *reporting* fiscal pays par pays doit être réalisé par l'entité mère ultime. Kering ne répondant pas à cette définition, le *reporting* fiscal pays par pays sera déposé par son entité mère ultime.

Les entités du Groupe s'acquittent des prélèvements dont elles sont redevables dans les pays dans lesquelles elles opèrent. Comme évoqué dans notre Politique fiscale, la répartition des impôts pays par pays est basée sur la création de valeur et l'activité commerciale courante. Le Groupe n'a pas recours à des positions fiscales agressives ou artificielles dans le but de réduire ses charges d'impôts.

c) Pouvez-vous expliquer votre taux d'imposition effectif pour l'année 2023 ? En quoi celui-ci est-il cohérent avec vos engagements en matière de responsabilité fiscale ?

Une attention particulière sera portée aux entreprises ayant un taux d'imposition particulièrement bas (égal ou inférieur à 20 %) ou particulièrement élevé (autour de 30 %) ?

Le taux d'impôt effectif (TEI) pour l'année 2023 est de 27,5 %, ce taux est en adéquation avec l'empreinte du Groupe dans l'exercice de son activité commerciale courante.

Ce taux est totalement en phase avec les engagements décrits dans la Politique fiscale en prenant en compte les principes OCDE en matière de prix de transfert.

La direction fiscale apporte une attention identique à toutes les juridictions quel que soit leur taux d'impôt effectif en s'assurant par sa Politique de conformité fiscale de la protection des bases imposables des Etats dans lesquels le Groupe est implanté.

Question 9

L'inscription au registre de transparence de l'Union Européenne et des représentants d'intérêts auprès de la Haute Autorité en France étant obligatoire, le FIR a accès à vos déclarations (moyens humains et financiers, centre d'intérêt).

À travers cette question, nous souhaiterions orienter vos réponses davantage sur les activités d'influence que vous avez menées (siège, filiales, associations professionnelles, ou cabinet de conseil) sur les domaines E S G. Nous souhaitons comprendre comment les activités de représentation d'intérêt sont alignées avec les objectifs de durabilité / comment vos pratiques de représentation d'intérêt s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe.

a) Quelles sont les principales activités d'intérêts (par exemple top 3) que vous priorisez en lien avec vos enjeux matériels ESG ? Pouvez-vous préciser toutes les juridictions où vous exercez ces activités d'intérêts ?

La matérialité est au cœur de la démarche de développement durable de Kering. Depuis 2013, cette approche permet d'identifier les enjeux prioritaires du Groupe en lien avec sa vision et ses activités, en fonction de leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux ainsi que les enjeux de gouvernance, et l'évaluation qui en est faite par les principales parties prenantes de l'entreprise. Nous avons ainsi conduit en 2020/2021 une large consultation internationale afin de nourrir notre analyse de matérialité qui a été menée en trois étapes, s'inspirant des différentes lignes directrices existantes en matière d'engagement des parties prenantes (GRI, AA 1000, ISO 26000). En 2023, Kering a engagé des travaux en vue de l'entrée en vigueur de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), mobilisant l'ensemble des parties prenantes internes et directions fonctionnelles concernées (Développement durable, risques, direction financière, ressources humaines, juridique et conformité, représentants des Maisons...). Ces travaux ont inclus la refonte de l'analyse de matérialité vers une analyse de double matérialité dont la méthodologie a été établie avec le soutien d'un cabinet expert indépendant en ligne avec les normes européennes définies dans le cadre de la CSRD (ESRS, et notamment ESRS 1 et 2).

Les résultats de la matrice confirment la cohérence entre les attentes des parties prenantes externes et les axes stratégiques de Kering définis dans le cadre de la Stratégie 2025 et de son modèle d'affaires, ainsi que les engagements pris depuis 2020. Quatre enjeux d'avenir avaient alors été identifiés : biodiversité, achats durables et relations responsables avec les fournisseurs, bien-être des employés et cybersécurité.

Conformément à notre approche transversale, nous ne portons pas ces sujets dans le cadre d'activité d'intérêts en propre mais nous veillons à les faire valoir au sein des associations sectorielles ou structures dans lesquelles nous prenons une part active. On citera ainsi :

- les questions de circularité, d'affichage environnemental et de durabilité des produits dans le cadre des travaux sous l'égide de la FHCM ;
- ma contribution au développement d'une filière de mode responsable incluant le pilier social au sein de la *Camera Nazionale della Moda Italiana* ;
- les thématiques liées au climat, aux océans et la biodiversité dans le cadre du *Fashion Pact* dont le Groupe a été le premier Président à partir de sa création sous l'impulsion de la présidence française du G7 en 2019.

Les associations professionnelle et sectorielles au sein desquelles Kering fait valoir ses activités d'intérêts exercent principalement en France, au Royaume-Uni et en Italie.

b) Comment vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles ? Comment gérez-vous les potentielles divergences ? (Exemples : tentative de réaligement du positionnement des associations avec vos propres objectifs ESG ou réflexions sur la possibilité de quitter une association professionnelle qui ne serait définitivement pas alignée avec votre stratégie ESG). Que publiez-vous à ce sujet sur l'alignement et/ou sur les divergences ?

Kering est membre d'un nombre volontairement restreint d'associations professionnelles. Ces adhésions ont vocation à garantir la bonne information du Groupe sur les évolutions législatives ou réglementaires en cours (Afep, Medef, Confindustria...) ainsi que de suivre les principaux enjeux du secteur du luxe (Comité Colbert, Altagamma, Walpole...). La contribution de Kering à ces associations vise à encourager une croissance durable de l'industrie du luxe et est alignée sur la stratégie RSE du Groupe.

Le Groupe se réserve la possibilité de renouveler son adhésion chaque année en fonction de ses propres priorités ou dans l'hypothèse où les positions prises par les associations viendraient à diverger de nos engagements, des valeurs que nous portons ou de nos objectifs ESG. Ce cas de figure ne s'est à ce stade pas présenté dans le cadre du suivi et de la participation assurée par les collaborateurs du Groupe.

S'il devait être confronté à un désalignement significatif entre les positions d'une association à laquelle il est partie et ses objectifs ESG, le Groupe serait conduit, si une première phase de remise en ligne dans le cadre d'une concertation avec l'association concernée s'avérait infructueuse, à mettre en question le renouvellement de sa participation.

c) Quel est le rôle du Conseil d'Administration dans l'application de votre politique de représentation d'intérêts (par exemple : les activités, le budget, les réunions) ?

Le Groupe n'a pas de politique active de représentation d'intérêt en propre. Des actions ponctuelles relevant de la réglementation en vigueur sont déclarées auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Le Conseil d'administration s'assure de façon générale du respect de la conformité par le Groupe, y compris de l'existence d'un dispositif en la matière.

d) Formez-vous les personnes en interne ou en externe (e.g., cabinets) au lobbying responsable ? Si oui, quels critères appliquez-vous dans la sélection des cabinets qui vous accompagnent ?

En ligne avec les engagements formalisés dans son Code d'Éthique, Kering n'a pas de pratique de lobbying direct, l'essentiel de ses activités de représentation d'intérêts se développant dans le cadre des associations professionnelles et sectorielles auxquels nous participons. Dans ce contexte très circonscrit, il n'est pas mis en œuvre de formation spécifique. En revanche, les collaborateurs du Groupe qui participent aux travaux des associations et organisations sectorielles et professionnelles sont formés en interne à nos objectifs et priorités RSE et ESG.

Question 10

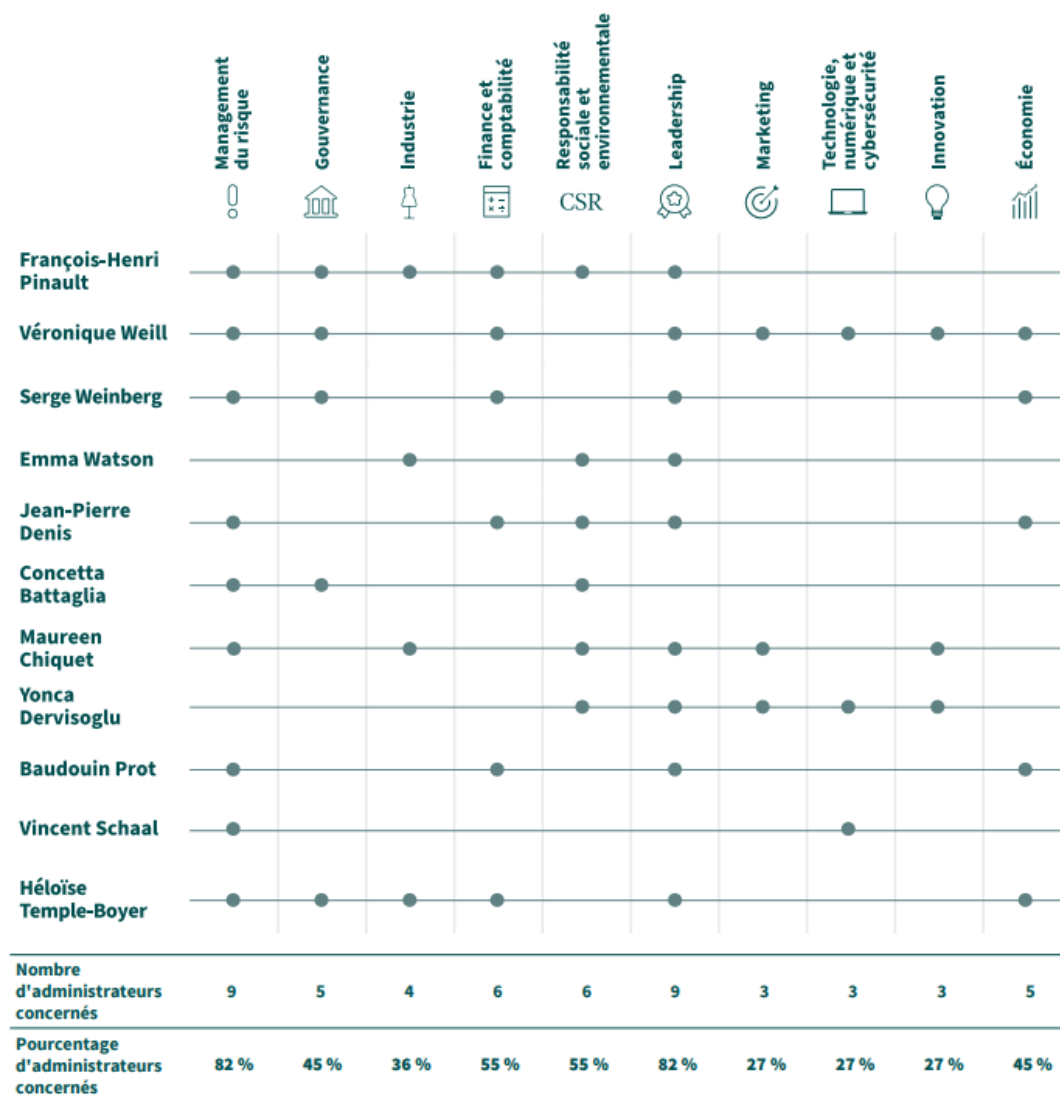
a) Combien d'administrateurs du Conseil disposent de compétence(s) en RSE ? Qui sont-ils et comment ont-ils acquis ces compétences (études, formations, expériences professionnelles) ? Ces compétences sont-elles spécifiques aux enjeux de votre secteur (biodiversité, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat, etc...) Publiez-vous une matrice des compétences spécifiques de chaque membre du conseil ?

Le Conseil d'administration de Kering veille à regrouper les expertises et compétences les plus pertinentes possibles au regard des priorités stratégiques du Groupe et de ses enjeux.

Dix expertises, décrites dans le [Document d'enregistrement universel 2023](#), sont principalement recherchées par le Conseil d'administration, dont celle relative à la responsabilité sociale et environnementale (« RSE »).

Les expertises de chaque Administrateur sont publiées dans la matrice des compétences du Conseil d'administration, présentée dans le [Document d'enregistrement universel 2023](#) en page 125 et reproduite ci-dessous, de même que le nombre et le pourcentage d'Administrateurs concernés par chacune des dix expertises principalement recherchées.

Matrice des compétences du Conseil d'administration



Telle qu'il ressort de la matrice établie à la date du rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2023, soit au 28 février 2024, six Administrateurs sont dotés de compétences en matière RSE (dont développement durable ou ressources humaines) :

- **Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering.** En sa qualité de Directeur Général, François-Henri Pinault impulse auprès du Conseil d'administration la stratégie de développement durable du Groupe et s'assure de sa mise en œuvre, avec l'appui de la Direction du développement durable et des affaires institutionnelles qui lui est directement rattachée. Depuis sa nomination en 2005, François-Henri Pinault a transformé progressivement Kering en un groupe mondial de luxe, pionnier en matière de développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. Sous sa direction, Kering a été la première entreprise du secteur du luxe certifiée et approuvée dès 2016 par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) pour ses objectifs de

réduction de son empreinte carbone. Le Président-Directeur général a également co-fondé le Fashion Pact, une coalition mondiale d'entreprises de la mode et du textile ainsi que de fournisseurs et distributeurs, engagés autour d'un tronc commun de grands objectifs environnementaux centrés sur trois thématiques : l'enrayement du réchauffement climatique, la restauration de la biodiversité et la protection des océans. François-Henri Pinault est par ailleurs Président de la *Kering Foundation*, dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes, dont l'engagement a été étendu en 2023 à la lutte contre les violences faites aux enfants. Le Président-Directeur général est par ailleurs membre du Comité de développement durable du Conseil d'administration, depuis sa création en 2012.

- **Madame Emma Watson, Présidente du Comité de développement durable.** Emma Watson est une personnalité publique engagée sur les problématiques de développement durable, en particulier de mode éthique. Elle a été notamment ambassadrice du projet *Good For You*, une application qui permet aux consommateurs de vérifier les critères éco-responsables des marques de vêtements, et a dirigé la rédaction d'une édition de *Vogue Australia* sur le développement durable et la consommation responsable. Emma Watson est également particulièrement engagée en faveur de la défense des droits des femmes : elle a été ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, a lancé l'initiative *HeForShe*, qui vise à impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des sexes, ou encore, a siégé au *Gender Equality Council* du G7 sur l'invitation du Président Emmanuel Macron.
- **Monsieur Jean-Pierre Denis, Référent climat et membre des Comités d'audit, des rémunérations et de développement durable.** Jean-Pierre Denis a été Président de Dalkia, un groupe français spécialisé dans les énergies renouvelables entre 1999-2003 et membre du Directoire de Veolia Environnement entre 2000-2003. Vice-Président du groupe Paprec, leader français de gestion des déchets et du recyclage, depuis 2021, Jean-Pierre Denis préside, depuis mai 2023, la Confédération des Métiers de l'Environnement.
- **Madame Concetta Battaglia, Administratrice représentant les salariés, membre du Comité des rémunérations et du Comité de développement durable.** Concetta Battaglia est directrice des opérations de Kering UK Services. Elle est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au sein de Kering et ses Maisons au Royaume-Uni, ainsi que de l'application des politiques ESG du Groupe dans son périmètre de responsabilité. Dans le cadre de ses engagements au sein du Comité d'entreprise européen, depuis 2016, Concetta Battaglia promeut et met en œuvre des mesures rigoureuses pour la protection des employés contre les risques sur le lieu de travail.
- **Madame Maureen Chiquet, Administratrice depuis le 1^{er} septembre 2023, dont la nomination par cooptation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024, et membre du Comité de développement durable.** Maureen Chiquet préside le Conseil d'administration de Golden Goose et son comité Diversité & Inclusion. Elle est également administratrice de Credo, le réseau spécialiste de la beauté clean. Après avoir quitté Chanel en 2016, elle s'est consacrée à l'écriture d'un livre, « *Beyond The Label : Women, Leadership and Success on Our Own Terms* », qui retrace sa carrière et son point de vue unique sur le leadership des femmes.
- **Madame Yonca Dervisoglu, membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable.** Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, Yonca Dervisoglu a co-fondé *Grow with Google*, une initiative qui a formé plus de cent millions de personnes dans le monde aux compétences numériques, ainsi que *Google Arts & Culture*, l'application permettant à chacun d'accéder à des œuvres d'art ou de visiter virtuellement des lieux culturels sur Internet. Elle siège au Conseil d'administration de *EQL:Her* du *Founders Forum*, dédié à promouvoir la place des femmes dans les secteurs des nouvelles technologies.

Dans le cadre de l'Assemblée générale du 25 avril 2024, le Conseil d'administration de Kering propose aux actionnaires la nomination de Madame Giovanna Melandri, experte en finance ESG, développement durable et relations internationales. Elle est la Présidente et fondatrice de *Human Foundation*, un institut de recherche qui promeut l'économie et la finance à impact ainsi

que les innovations sociales, culturelles et environnementales. Elle est également fondatrice et ambassadrice Monde du GSG (*Global Steering Group for Impact Investment*). Giovanna Melandri a représenté l'Italie pour la Taskforce du G8 sur l'investissement à impact (2013-2014). Elle a fondé *Madre Provetta*, un groupe de recherche sur la procréation médicalement assistée et les droits des femmes, et co-fondé *Emily in Italy*, pour l'émancipation des femmes dans les institutions et les affaires. De 1988 à 1994, elle a été la représentante internationale de Legambiente, une organisation environnementale, dont elle a également présidé le comité scientifique. À ce titre, elle a participé à la conférence de Bergen sur le développement durable en 1990, et suivi les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Elle a présidé la délégation non gouvernementale italienne au sommet « Planète Terre » de Rio en 1992.

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

b) Comment assurez-vous la mise à jour des connaissances des membres du conseil sur les enjeux RSE (processus de formation interne ou externe, interventions d'experts, mises à niveau sur l'actualité réglementaire ou des thématiques clés, etc.) ? À quelle fréquence ?

À la suite de l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration conduite fin 2022, un séminaire de formation dédié au Climat a été organisé le 4 mai 2023, sous la supervision du Référent Climat, par la Direction du Développement durable de Kering. L'objectif de ce séminaire était d'une part, de doter les Administrateurs d'un socle commun de connaissances en matière climatique et, d'autre part, de présenter les évolutions réglementaires à venir en la matière. Les Administrateurs ont pu bénéficier de présentations d'experts internes et externes, dans le cadre desquelles leur ont été exposés le contexte scientifique et réglementaire ainsi que la stratégie Climat du Groupe et les projets déployés dans le cadre de celle-ci. Ces présentations, couvrant des sujets variés et complémentaires, ont permis aux Administrateurs d'avoir une vision complète des enjeux, tant au niveau global, que sectoriel et du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre des réunions du Conseil d'administration et de ses Comités, les Administrateurs sont tenus informés des sujets réglementaires en matière de RSE pouvant avoir un impact sur le Groupe.

En outre, tout au long de l'année, les Administrateurs reçoivent une revue de presse quotidienne comprenant des articles sur Kering et son environnement, et notamment sur les actualités en matière de RSE en lien avec le secteur.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil, tout au long de leur mandat. Ces formations internes et externes sont organisées par la Société et à la charge exclusive de celle-ci.

c) Comment évaluez-vous la compétence en RSE des administrateurs ? Sur quels critères ? À quelle fréquence ? Cette évaluation est-elle individuelle ou collective ?

Les compétences des Administrateurs sont évaluées dans le cadre de leur recrutement, sur la base d'éléments concrets tels que le parcours académique, le parcours professionnel (les fonctions occupées, les sujets traités dans le cadre de celles-ci, les secteurs d'activité dans lesquels elles ont été exercées, etc.) et les accomplissements professionnels.

S'agissant plus spécifiquement de la compétence en matière de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, les critères pris en compte incluent l'expérience dans la gestion des enjeux environnementaux ou sociaux dans le cadre du parcours professionnel ou l'existence d'un engagement public significatif sur ces sujets.

Il est rappelé à toutes fins utiles que les expériences et qualifications attendues pour chacune des dix expertises principalement recherchées par le Conseil d'administration sont publiées [Document d'enregistrement universel 2023](#) de la Société (page 124).

d) Intégrez-vous une composante RSE dans le cadre des processus de nomination des nouveaux administrateurs ?

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres, avec pour objectif permanent une composition optimale au regard de ses besoins en termes de compétences, d'expérience et de diversité des profils, et en cohérence avec la politique de diversité de sa composition. La sélection des nouveaux Administrateurs est ainsi réalisée sur la base d'un certain nombre de critères, au premier rang desquels les expertises.

Au regard des besoins identifiés par le Conseil, l'expertise en matière de RSE peut être prise en compte dans le cadre du processus de sélection de nouveaux Administrateurs, voire constituer l'un des principaux critères de sélection.

À titre d'illustration, en 2023, le Conseil d'administration a souhaité renforcer son expertise en matière de développement durable, en ligne avec les engagements et ambitions du Groupe dans ce domaine. Le processus de sélection d'un nouvel Administrateur doté d'une solide expertise en la matière a ainsi été engagé, conduisant à la proposition qui est faite à l'Assemblée générale du 25 avril 2024 de nommer Madame Giovanna Melandri en qualité d'Administratrice.

Niveau de matérialité :

Concernant votre demande relative au niveau de matérialité des sujets couverts par vos questions, le Groupe ne souhaite pas publier par anticipation les travaux en cours se rapportant à la double matérialité au sens de la CSRD, qui seront présentés au sein du rapport de durabilité publié en 2025. Néanmoins, Kering rappelle que pour ce qui concerne les enjeux de développement durable, une analyse de matérialité détaillée est conduite depuis plusieurs années et est publiée dans la DPEF, y compris pour l'exercice 2023.
