

CHAPITRE 3

Gouvernement d'entreprise

1 - Gouvernance de Kering	92	4 - Autres informations en matière de gouvernement d'entreprise	141
1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence	92	4.1 Application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	141
1.2 Modalités d'exercice de la Direction générale	92	4.2 Participation des actionnaires à l'Assemblée générale	141
1.3 Équilibre des pouvoirs	93	4.3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	142
1.4 Rôle et missions de l'Administrateur référent	94	4.4 Déclaration sur les mandataires sociaux	142
1.5 Rôle et missions du Référent climat	95	4.5 Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées	143
1.6 Dialogue actionnarial en matière de gouvernance	96	4.6 Conventions réglementées	143
1.7 Plan de succession	97	5 - Rémunérations des mandataires sociaux	144
2 - Composition du Conseil d'administration	98	5.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2024 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (vote <i>ex-ante</i>)	144
2.1 Composition du Conseil d'administration au 28 février 2024	98	5.2 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs au titre de l'exercice 2024 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (vote <i>ex-ante</i>)	152
2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration	116	5.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote <i>ex-post</i>)	153
2.3 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration	120		
3 - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	127		
3.1 Missions du Conseil d'administration	127		
3.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	128		
3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	131		
3.4 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	133		

1 - GOUVERNANCE DE KERING

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

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

L'intégralité de ce rapport, en ce compris la politique de rémunération des mandataires sociaux, a fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024 conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 22-10-8 du Code de commerce.

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »). Ce code, mis à jour le 20 décembre 2022, peut être

consulté en ligne sur les sites internet de l'AFEP www.afep.com, du MEDEF www.medef.com, et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) www.hcge.fr.

1.2 Modalités d'exercice de la Direction générale

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

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

Par la suite, les Assemblées générales mixtes du 7 mai 2009, du 18 juin 2013, du 27 avril 2017 et du 22 avril 2021 ont successivement renouvelé son mandat d'Administrateur. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées, a décidé le maintien de l'unicité des fonctions et a renouvelé M. François-Henri Pinault dans ses fonctions de Président-Directeur général. Ainsi, la décision de maintenir l'unicité des fonctions est apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement et à l'activité du Groupe.

Le Conseil d'administration a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, qui est, d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle de Kering et, d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe, dont il a une connaissance historique, précise et opérationnelle, ainsi qu'une expérience approfondie. Le Conseil a également souligné l'avantage que représente l'unicité des fonctions à la suite de la transformation de l'entreprise en groupe de Luxe, considérant que ce mode d'exercice de la Direction générale, qui favorise la cohérence, la réactivité et l'efficacité dans la prise de décisions stratégiques, répond le mieux aux besoins opérationnels du Groupe, contribue à en optimiser les performances économiques et financières et permet d'assurer une communication forte et harmonieuse.

Ce mode de gouvernance répond en outre à la structure de l'actionnariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionnariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering, et s'inscrit ainsi dans le meilleur intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Par ailleurs, compte tenu de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration a créé, en 2019, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la fonction

d'Administrateur référent dont les prérogatives sont décrites à la section 1.4 du présent chapitre, ainsi que dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Dans le cadre de la dernière évaluation interne de son fonctionnement, le Conseil d'administration a unanimement confirmé la pertinence de ce mode de gouvernance pour Kering et la solidité des mécanismes en place (décrits ci-après) pour garantir l'équilibre des pouvoirs.

1.2.2 Évolution de la Direction générale en 2023

Le 18 juillet 2023, Kering a annoncé une série de changements au sein de sa Direction générale visant à renforcer le pilotage de ses Maisons, augmenter encore son expertise métier et consolider son organisation.

M. Jean-François Palus, qui occupait depuis 2008 les fonctions de Directeur général délégué (doté des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général) et d'Administrateur, a été nommé Président-Directeur général de Gucci à compter du 3 octobre 2023. Afin de pouvoir se consacrer pleinement à son nouveau rôle au sein du Groupe, M. Jean-François Palus a démissionné de ses fonctions de Directeur général délégué et d'Administrateur le 3 octobre 2023. Il n'a pas été procédé à son remplacement à la fonction de Directeur général délégué.

Le Groupe a également annoncé la création de deux postes de Directeurs généraux adjoints, effective à compter du 1^{er} septembre 2023 : Mme Francesca Belletini, Présidente-Directrice générale d'Yves Saint Laurent depuis 2013, a ainsi ajouté à ses responsabilités celles de Directrice générale adjointe, en charge du Développement des Maisons. Dans sa nouvelle fonction, elle est en charge du pilotage de l'ensemble des Maisons du Groupe. M. Jean-Marc Duplaix, Directeur financier du Groupe depuis 2012, a été nommé Directeur général adjoint en charge des Opérations et des Finances. Dans ce rôle, il assure la direction de toutes les fonctions *corporate* du Groupe.

Le Président-Directeur général est assisté, dans l'exercice de ses missions, du Comité exécutif qui comprend, au 31 décembre 2023, douze membres, dont les deux Directeurs généraux adjoints. La composition détaillée du Comité exécutif est présentée en pages 22 et 23 du présent Document d'enregistrement universel.

1.2.3 Rôle du Président-Directeur général

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, le Président-Directeur général organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Il convoque les réunions du Conseil d'administration, en fixe l'ordre du jour et en assure la présidence.

En sa qualité de Directeur général, le Président-Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la

limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Le règlement intérieur du Conseil d'administration fixe des limitations de pouvoirs (telles que décrites ci-après) dépassant les exigences légales au-delà desquelles toute décision du Président-Directeur général doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Les membres du Comité exécutif lui sont rattachés.

1.3 Équilibre des pouvoirs

1.3.1 Le Conseil d'administration

Soucieux d'assurer un équilibre des pouvoirs effectif, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil d'administration soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, le Conseil d'administration comprend des Administrateurs aux profils variés et complémentaires de grande qualité, exerçant ou ayant exercé des responsabilités au plus haut niveau dans des structures de dimension internationale, et disposant des expertises nécessaires pour appréhender au mieux les activités et enjeux du Groupe et assurer pleinement les missions du Conseil d'administration.

Au 28 février 2024, le Conseil compte cinq Administrateurs indépendants sur les neuf membres concernés (les deux Administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte, conformément au Code AFEP-MEDEF, soit un taux d'indépendance de 56 %, supérieur au taux d'un tiers requis par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées. La proportion de femmes au sein du Conseil est de 56 % (hors Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27 du Code de commerce), un taux supérieur au seuil légal de 40 %.

Depuis 2019, le Conseil d'administration compte parmi ses membres une Administratrice référente dotée de prérogatives en matière de gouvernance et de relations avec les actionnaires, décrites à la section 1.4 du présent chapitre.

Le Conseil d'administration est en outre assisté, dans l'exercice de ses missions, par quatre Comités spécialisés (Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations et de la gouvernance et Comité de développement durable) qui préparent et éclairent ses travaux dans les domaines et missions qui leur sont attribués. Au 28 février 2024, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Comité de développement durable sont composés respectivement de 60 % et 67 % d'Administrateurs indépendants (hors Administrateurs représentant les salariés). Depuis le 9 janvier 2024, à la suite du départ de M. Tidjane Thiam, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations sont composés pour moitié d'administrateurs indépendants (au 31 décembre 2023, leur taux d'indépendance s'établit à 60 %) et trois des quatre Comités sont présidés par un Administrateur indépendant (les Comités des nominations et de la gouvernance, des rémunérations, et de développement durable).

L'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société est également assuré au moyen des *executive sessions*, c'est-à-dire des réunions des Administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, tenues au moins une fois par an, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (pour plus de détail, voir la section 3.2.3 du présent chapitre).

En outre, le Conseil d'administration débat chaque année de son fonctionnement et procède tous les trois ans, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à une évaluation formalisée. À l'issue de ces entretiens, les Administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et vérifient que les sujets d'importance sont convenablement préparés et débattus.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont décrites à la section 3 du présent chapitre.

1.3.2 Limitations des pouvoirs du Directeur général

Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une gouvernance harmonieuse, la Société a limité les pouvoirs du Directeur général.

Ainsi, les statuts de la Société (article 15) et le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoient, sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations du ressort du Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes du Directeur général sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

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

1.3.3 Dialogue avec la Direction générale et les directions opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et à tout moment avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société.

Les Administrateurs ont des contacts réguliers avec les dirigeants du Groupe, qui interviennent lors des séminaires stratégiques et des réunions du Conseil d'administration et des Comités en

fonction des sujets à l'ordre du jour et de l'actualité du Groupe. Les deux Directeurs généraux adjoints nommés le 18 juillet 2023 avec prise d'effet au 1^{er} septembre 2023 sont en outre régulièrement conviés aux réunions du Conseil d'administration ; leur participation renforce le dialogue entre les Administrateurs et les directions opérationnelles et fonctionnelles.

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

1.4 Rôle et missions de l'Administrateur référent

1.4.1 Présentation de l'Administrateur référent

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

Ainsi, le Conseil d'administration, le 11 février 2019, a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la fonction d'Administrateur référent.

À la suite de la nomination de Mme Véronique Weill par l'Assemblée générale du 28 avril 2022, le Conseil d'administration lui a confié ce rôle. Elle succède à Mme Sophie l'Hélias, dont les fonctions ont pris fin le 4 mars 2022. Elle apporte au Conseil d'administration de Kering sa solide expérience notamment en matière de gouvernance d'entreprise.

1.4.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur référent

Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs

L'Administrateur référent :

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

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

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

Relations de l'Administrateur référent avec les actionnaires

L'Administrateur référent :

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

Moyens

L'Administrateur référent :

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

Compte rendu

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

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

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

Travaux en 2023

Au cours de l'exercice 2023, Mme Véronique Weill, en sa qualité d'Administratrice référente, a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général sur tous les sujets de gouvernance significatifs de l'exercice, ainsi qu'avec l'ensemble des Administrateurs ;
- rendu compte des travaux du Conseil d'administration en matière de gouvernance au cours de l'exercice 2022 lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 et présenté aux actionnaires les résolutions relatives à la rémunération des mandataires sociaux soumises à leur approbation ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- présenté au Conseil d'administration les conclusions de l'évaluation interne du Conseil d'administration et des Comités qu'elle a conduite fin 2022 et a activement participé à l'élaboration de la feuille de route établie à la suite de cette évaluation et au suivi de sa mise en œuvre ;
- été associée au processus d'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités conduit en 2023 par un consultant externe indépendant ;
- organisé et animé les six réunions du Comité des rémunérations dont elle est la Présidente ;

- contribué activement à la préparation du *roadshow* ESG et participé à toutes les réunions de travail organisées dans ce cadre par les Directions relations investisseurs et juridique ;
- participé au *roadshow* ESG organisé en décembre 2023 auprès d'investisseurs significatifs de la Société représentant environ 40 % du flottant (et 22,5 % du capital total), dans le cadre duquel elle a pu échanger avec eux sur des thématiques stratégiques de gouvernance (le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société) ;
- rendu compte de façon détaillée au Conseil d'administration des échanges avec les investisseurs ;
- organisé et présidé les débats de deux *executive sessions* (réunions des Administrateurs, sans la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs), le 22 mars et le 7 décembre 2023 ;
- convoqué deux réunions du Comité des rémunérations consacrées à un échange sur le taux d'approbation inférieur à 80 % constaté sur la 5^e résolution de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 relative à la rémunération attribuée et versée en 2022 au Président-Directeur général, et conduit les réflexions sur les éventuelles évolutions à apporter dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

L'Administratrice référente a participé à treize des quatorze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des quatre Comités spécialisés dont elle est membre, soit au total 28 réunions, ce qui représente un taux d'assiduité de 97 % en 2023.

1.5 Rôle et missions du Référent climat

Dans le cadre des engagements pris par le Groupe en matière d'action climatique, le Conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 16 février 2022 de créer la fonction de Référent climat, pour s'assurer que le sujet du climat soit pris en compte au plus haut niveau de l'organisation et pleinement intégré au processus de réflexion et de décision du Conseil.

Lors de sa réunion du 28 avril 2022, le Conseil d'administration a désigné M. Jean-Pierre Denis pour assurer ce rôle en raison notamment de son expertise en matière de gestion du risque, incluant les risques extra-financiers et le lien entre les performances financières et extra-financières, et de développement durable, en particulier en matière d'énergies renouvelables et de traitement des déchets : M. Jean-Pierre Denis a été Président de Dalkia (énergies renouvelables) de 1999 à 2003, membre du Directoire de Veolia Environnement de 2000 à 2003 et est administrateur de Paprec Holding (recyclage traitement des déchets). Membre du Comité d'audit de Kering depuis 2008 et du Comité de développement durable depuis 2020, l'expérience et l'expertise globale de M. Jean-Pierre Denis permettent de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe et de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement.

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

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

- proposer toute action jugée pertinente pour renforcer l'expertise du Conseil dans son ensemble sur le sujet (formation, intervention d'experts, etc.) ;
- informer régulièrement le Conseil sur les dernières avancées en matière de connaissances scientifiques sur le réchauffement climatique (travaux du GIEC en particulier) et sur les évolutions en matière d'obligations de déclarations pour les entreprises sur le sujet (actualités réglementaires et veille prospective) ;
- évaluer et positionner les risques et les opportunités que soulève le changement climatique au sein de la structure de gouvernance afin de garantir une prise en compte stratégique du sujet, dans une approche de long terme ;
- s'assurer que l'ambition du Groupe en matière de climat soit en ligne avec l'Accord de Paris et alignée avec les meilleurs standards et pratiques au niveau international (SBT, trajectoire Net Zero, TCFD, Taxonomie européenne, attente des actionnaires et des autres parties prenantes, etc.) et à même de renforcer le leadership du Groupe en la matière ;
- participer aux discussions d'orientation stratégique en matière de trajectoire climat et de financement de la transition (résilience et adaptation du modèle d'affaires du Groupe aux enjeux du changement climatique) ;
- s'assurer que la dimension climat soit intégrée dans l'ensemble des décisions clés de l'entreprise (innovation, choix technologiques, investissements, etc.) ;
- rendre compte au Conseil au moins deux fois par an, en coordination avec le Comité de développement durable du Conseil dont il est membre, du déploiement de la stratégie climat dans le Groupe, des plans d'action mis en place et des résultats obtenus en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Au cours de l'année passée, les travaux du Référent climat ont notamment porté sur les points suivants :

- en collaboration avec les équipes Développement durable de Kering, le Référent Climat a supervisé la préparation du séminaire de formation du Conseil d'administration sur les sujets climatiques, qu'il avait été décidé d'organiser à la suite de l'évaluation interne du Conseil d'administration conduite fin 2022, dans le cadre de laquelle les Administrateurs avaient exprimé le souhait de recevoir une formation dédiée au sujet climat. Ce séminaire, tenu le 4 mai 2023, a permis aux

Administrateurs de bénéficier de présentations d'experts internes et externes couvrant des sujets variés et complémentaires ayant trait au climat et leur permettant d'avoir une vision complète des enjeux tant au niveau global, que sectoriel et du Groupe (pour plus de détail, voir la section 3.4.1 ci-après) ;

- le Référent climat a participé aux réunions préparatoires organisées en vue de la présentation au Comité d'audit des mesures mises en place par le Groupe pour se préparer au nouveau *reporting* de durabilité (directive « CSRD »).

1.6 Dialogue actionnarial en matière de gouvernance

Le Groupe accorde une importance particulière au dialogue actionnarial et s'attache à entretenir et renforcer la confiance de ses actionnaires en les informant de façon régulière de la vie de la Société, en organisant des rencontres tout au long de l'année et en veillant à répondre à leurs interrogations et observations. Ces échanges privilégiés permettent au Conseil d'administration de mieux comprendre les attentes des actionnaires, de conduire des réflexions nouvelles et de faire évoluer les pratiques du Groupe dans une démarche d'amélioration continue.

En matière de gouvernance, ce dialogue est principalement assuré par l'Administratrice référente et par la Direction des relations investisseurs, sous la supervision du Président-Directeur général et en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la Direction juridique.

En 2023, comme chaque année depuis 2018, un *roadshow* dédié aux sujets ESG (environnementaux, sociaux, et de gouvernance) a été organisé en fin d'année auprès d'investisseurs significatifs de la Société (représentant environ 40 % du flottant et 22,5 % du capital total). Y ont participé l'Administratrice référente, le Secrétaire du Conseil d'administration, la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles ainsi que la Direction des relations investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'Administratrice référente d'échanger avec les investisseurs sur la gouvernance du Groupe, notamment sur les évolutions récentes au sein de la Direction générale, la composition du Conseil d'administration et la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

L'Administratrice référente a rendu compte de façon détaillée au Conseil d'administration des observations et des attentes exprimées par les investisseurs à cette occasion. Ces éléments ont nourri les réflexions du Conseil, notamment sur les éventuelles modifications à apporter dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, au regard du niveau d'approbation inférieur à 80 % constaté sur la 5^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 relative à la rémunération versée et attribuée en 2022 au Président-Directeur général, ainsi que sur les évolutions souhaitables de sa composition dans le cadre des prochaines échéances de mandat.

Par ailleurs, la Direction des relations investisseurs, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration et la Direction juridique, organise chaque année, en amont de l'Assemblée générale, des réunions avec les principaux investisseurs institutionnels du Groupe afin notamment d'expliquer les résolutions qui seront soumises à l'approbation des actionnaires. Ces rencontres sont également un moment d'échange privilégié sur la gouvernance du Groupe.

Les présentations réalisées par Kering dans le cadre de ces différentes rencontres sont rendues publiques sur son site internet www.kering.com.

Pour plus d'informations sur le dialogue actionnarial conduit par la Société, se référer au Chapitre 7 « Informations investisseurs », section 2.6 « Politique de Communication financière ».

1.7 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, examine périodiquement, d'une part le processus d'identification du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif du Groupe et, d'autre part, le processus d'identification des plans de succession des membres actuels du Comité exécutif, des Présidents-Directeurs généraux des Maisons et de leurs Directeurs artistiques.

1.7.1 Plan de succession du Président-Directeur général

Le processus de détermination du plan de succession du Président-Directeur général a été revu par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 19 décembre 2023.

La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement de sa gouvernance et de son organisation (relations entre le Corporate et les Maisons), ainsi que de ses enjeux et priorités stratégiques tels que définis par le Conseil. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40.

Le Président du Comité a entretenu au cours de l'exercice un dialogue régulier avec le Président-Directeur général sur le processus de désignation d'un successeur, les compétences requises pour la fonction et une liste de candidats potentiels.

1.7.2 Plans de succession des membres du Comité exécutif, des Présidents-Directeurs généraux des Maisons et de leurs Directeurs Artistiques

Le processus de détermination des plans de succession des membres du Comité exécutif, des Présidents-Directeurs généraux des Maisons et de leurs Directeurs artistiques a été également revu par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 19 décembre 2023.

Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession de ces positions clés et d'assurer les ambitions stratégiques du Groupe et de ses Maisons, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions est réalisée par la Direction des Ressources Humaines, avec l'assistance d'un cabinet externe.

Cette évaluation est réalisée tant en interne notamment lors des *Talent reviews* annuelles, qu'en externe, via une veille continue. S'agissant des talents créatifs dans les Maisons du Groupe, une personne, rattachée à la Directrice générale adjointe chargée du développement des Maisons, est dédiée à l'identification et au suivi de ceux-ci.

Les processus d'identification des talents, internes et externes, permettent de mettre en place une succession pertinente sur les rôles clés, répondant ainsi aux problématiques de vacance potentielle. En outre l'expertise collective des équipes, notamment les studios créatifs, dans chacune des Maisons, demeure la première garantie d'une continuité de l'activité et de la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, notamment lors des périodes de transition.

Par ailleurs, une analyse de représentativité femme/homme est systématiquement intégrée à l'exercice de revue des talents et aux plans de succession.

2 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 Composition du Conseil d'administration au 28 février 2024

			Âge	Femme / Homme	Nationalité	Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au Conseil	Participation à un Comité				
									Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable	
PDG	François-Henri Pinault		61	H	Française	1993 ⁽²⁾	2025	30					•
Administrateurs indépendants ⁽¹⁾	Véronique Weill <i>Administratrice Référente</i>		64	F	Française	2022	2026	2	•	P	•	•	•
	Maureen Chiquet		60	F	Américaine	2023	2026	< 1 ⁽³⁾					•
	Yonca Dervisoglu		54	F	Turque et britannique	2022	2026	2			•	•	•
	Emma Watson		33	F	Britannique	2020	2024	3					P
	Serge Weinberg		73	H	Française	2022	2026	2	•	•	P		•
Administrateurs	Jean-Pierre Denis <i>Référent Climat</i>		63	H	Française	2008	2024	15	P	•			•
	Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer		45	F	Française	2018	2025	5	•	•	•		•
	Baudouin Prot		72	H	Française	1998 ⁽⁴⁾	2025	25				•	•
Administrateurs représentant les salariés	Concetta Battaglia		55	F	Italienne et britannique	2020	2024	3			•	•	•
	Vincent Schaal		55	H	Française	2022	2026	2		•			•

58 ans

âge moyen des administrateurs

56 %

d'administrateurs indépendants ⁽⁵⁾

8,4 ans

d'ancienneté moyenne

• Membre du Comité P Président du Comité

(1) Au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF.

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

(3) Mme Maureen Chiquet a été cooptée en qualité d'Administratrice indépendante par le Conseil d'administration du 18 juillet 2023, avec effet au 1er septembre 2023.

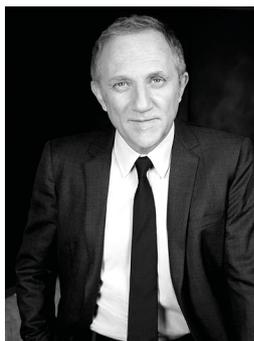
(4) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

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

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

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprise ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2023 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.



François-Henri Pinault Président-Directeur général



Nombre d'actions détenues : 37 141

Né le 28 mai 1962 (61 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

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

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

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

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

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2023, il a participé aux quatorze réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité de développement durable dont il est membre (soit un taux d'assiduité de 100 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2023 directement et indirectement 42,23 % du capital de Kering.

Compétences des Administrateurs

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	Juin 2000
Président	Artémis SAS	France	Juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	Juillet 1993
Président du Conseil d'administration	Pinault Collection SAS	France	Mai 2016
Président	Sonova Management SAS	France	Juillet 2015
Représentant de Sonova Management, gérant	Sonova SCS	France	Septembre 2015
Président	Artémis 28 SAS	France	Janvier 2018
Président	RRW France SAS	France	Mai 2018
Administrateur	Creative Artists Agency LLC	États-Unis	Septembre 2023
dans le groupe Kering :			
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	Mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Administrateur	Yves Saint Laurent SAS	France	Juin 2013
Président du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Représentant d'Artémis 80, administrateur	DEEZER (ex I2PO) SAS	France	Juin 2022
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Manager	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Sapardis SE	France	2018
Directeur général délégué	Artémis SA	France	Janvier 2018
Président-Directeur Général	Artémis SA	France	Juillet 2018



Véronique Weill
Administratrice référente indépendante
Présidente du Comité
des rémunérations



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 16 septembre 1959 (64 ans)
 Nationalité française

CNP Assurances
 4 Promenade Cœur de Ville
 92130 Issy-les-Moulineaux
 France

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Véronique Weill est Présidente du Comité des rémunérations et membre des trois autres Comités du Conseil, à savoir les Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2023, elle a participé à treize des quatorze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des quatre Comités dont elle est membre : six réunions du Comité des rémunérations, cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et deux réunions du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 97 %).

Compétences des Administrateurs

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente du Conseil d'Administration	CNP Assurances	France	2020
Présidente du Conseil d'Administration	CNP Assurances Holding SAS	France	2023
Administratrice	CNP Seguros Holding Brasil	Brésil	2020
Administratrice	Holding XS1	Brésil	2020
Administratrice, coprésidente du comité de campagne	Fondation Gustave Roussy	France	2011
Membre du Conseil de surveillance	Rothschild & Co ⁽¹⁾	France	2020
Administratrice	Valeo ⁽¹⁾	France	2016

(1) Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Translate Plus – Publicis Groupe	Royaume-Uni	2020
Administratrice	BBH Holding Ltd	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Prodigious UK	Royaume-Uni	2020
Administratrice	Fondation Georges Besse	France	2020
Administratrice	Musée du Louvre	France	2020
Membre du Comité consultatif	Salesforce	Royaume-Uni	2022



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



Nombre d'actions détenues : 100

Né le 10 février 1951 (73 ans)

Nationalité française

1, rue Euler
 75008 Paris
 France

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

De nationalité française, Serge Weinberg est Président de la société de gestion Weinberg Capital Partners qu'il a fondée en 2005. Entre 2010 et 2023, il a été Président du Conseil d'administration de Sanofi.

Après différentes affectations comme sous-préfet de 1976 à 1981, Serge Weinberg devient Chef de cabinet du Ministre du budget, Laurent Fabius, en 1981. De 1982 à 1987, il exerce des fonctions de dirigeant chez France 3 et Havas Tourisme. Après trois ans comme Directeur général de Pallas Finance, il rejoint le Groupe Pinault en 1990 comme Président de la CFAO. Il y occupe les fonctions de Président-Directeur général de Rexel de 1991 à 1995 et préside le Directoire du groupe PPR pendant 10 ans. Il fonde en 2005 une société de gestion, Weinberg Capital Partners. En 2010, il est nommé Président du Conseil d'administration de Sanofi, une fonction qu'il occupe jusqu'en mai 2023. Serge Weinberg est également membre du Conseil d'administration de l'AFEP. Il est aussi l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau et de la Moelle Epinière (ICM) et de Télémaque.

Serge Weinberg est Commandeur de la Légion d'honneur.

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

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

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

Au cours de l'exercice 2023, il a participé à douze des quatorze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et six réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 93 %).

Compétences des Administrateurs

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Weinberg Capital Partners	France	Mars 2005
Président	Maremma SAS	France	Janvier 2015
Administrateur	Piasa SA	France	Mai 2008
Président	Sagra SAS	France	Novembre 2018
Président	Financière Alizé SAS	France	Juin 2016

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Conseil d'administration	Sanofi ⁽¹⁾	France	Mai 2023
Gérant	Alret	France	Novembre 2023
Administrateur	C.P.P.J. SA	France	Décembre 2023
Président	Gueteria	France	Novembre 2022
Représentant de WCP	ADIT	France	Octobre 2019
Président du conseil de surveillance	Financière Climater	France	Janvier 2018
Président	Financière Piasa	France	Juin 2018
Président du comité de surveillance	Financière TESS	France	Octobre 2019
Administrateur	Madrigall	France	Juin 2019
Président	Piasa Holding	France	Juin 2018

(1) Société cotée à la date du mandat.



Emma Watson

Administratrice indépendante

Présidente du Comité
de développement durable



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 15 avril 1990 (33 ans)

Nationalité britannique

55 Loudoun Road – London NW8 0DL
Royaume-Uni

Première nomination en 2020

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Emma Watson est Présidente du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2023, elle a participé à six des quatorze réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 50 %).

Emma Watson n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2023 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Management
du risque



Gouvernance



Industrie



Finance et
comptabilité

CSR

Responsabilité
sociale et
environnementale



Leadership



Marketing



Technologie/
Numérique/
Cybersécurité



Innovation



Économie



Jean-Pierre Denis
Administrateur
Réfèrent climat
Président du Comité d'audit



Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (63 ans)

Nationalité française

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

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

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

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

Jean-Pierre Denis est membre des Comités des rémunérations et de développement durable. À la suite du départ de M. Tidjane Thiam le 9 janvier 2024, M. Jean-Pierre Denis assure l'intérim de la présidence du Comité d'audit depuis la réunion du Comité du 5 février 2024.

Jean-Pierre Denis a été désigné le Réfèrent climat au sein du Conseil d'administration le 28 avril 2022. Son rôle et ses missions sont décrites à la section 1.5 du présent chapitre.

Au cours de l'exercice 2023, il a participé aux quatorze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit, six réunions du Comité des rémunérations et deux réunions du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Censeur	Tikehau Capital ⁽¹⁾	France	Mai 2018
Censeur	Altrad Investment Authority	France	Juillet 2018
Président	Keride SAS	France	Juin 2021
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Président du Comité de surveillance	Les Terroirs de Suravenir SAS	France	Septembre 2020
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008
Président	Fonds de dotation Altrad Solidarity	France	Février 2023
Président	Confédération des métiers de l'environnement	France	Mai 2023

(1) Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

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

(1) Société cotée à la date du mandat.



Concetta Battaglia
Administratrice représentant les salariés



Nombre d'actions détenues : 80

Née le 28 janvier 1969 (55 ans)

Nationalités italienne et britannique

Kering
40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination le 2 septembre 2020

Fin du mandat le 1^{er} septembre 2024

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

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

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

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

Concetta Battaglia a été nommée second Administrateur représentant les salariés par le Comité d'Entreprise Européen de Kering le 2 septembre 2020 pour un mandat de quatre ans. Depuis 2016, elle promeut et met en œuvre des mesures rigoureuses pour la protection des employés contre les risques sur le lieu de travail.

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

Au cours de l'exercice 2023, elle a participé aux quatorze réunions du Conseil d'administration à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et deux réunions du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2023 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Management du risque



Gouvernance



Industrie



Finance et comptabilité

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Leadership



Marketing



Technologie/Numérique/Cybersécurité



Innovation



Économie



Maureen Chiquet

Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 9 mars 1963 (60 ans)

Nationalité américaine

406 Nettleton Hollow Rd.
Washington CT06793
États-Unis

Première nomination en septembre 2023
(cooptation soumise à ratification lors
de l'Assemblée générale du 25 avril 2024)

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

De nationalité américaine, Maureen Chiquet a été la première Directrice générale internationale de Chanel entre 2007 et 2016, élevant le positionnement de la célèbre maison et développant sa présence internationale.

Après avoir obtenu un diplôme de littérature à l'université de Yale, Maureen Chiquet s'est installée à Paris pour commencer sa carrière dans le marketing chez L'Oréal. Elle s'est ensuite tournée vers la mode, rejoignant The Gap et contribuant au lancement et au développement de la marque Old Navy. Elle a été nommée Présidente de Banana Republic avant de devenir *Chief Operating Officer* et Présidente des opérations américaines de Chanel en 2003. En 2007, elle est nommée à la tête de Chanel en tant que Directrice Générale internationale, une position qu'elle occupe durant près de dix ans. Après avoir quitté Chanel en 2016, elle se consacre à l'écriture d'un livre, « *Beyond The Label : Women, Leadership and Success on Our Own Terms* », qui retrace sa carrière et son point de vue unique sur le leadership des femmes.

Maureen Chiquet préside le Conseil d'administration de Golden Goose et son comité Diversité & Inclusion, et siège au sein du comité Éthique. Elle est également présidente du Conseil d'administration de La Double J, administratrice de Canada Goose et de Credo, le réseau spécialiste de la beauté clean, et occupe la position de *Senior Advisor* pour Permira. Auparavant, elle a siégé au Conseil d'administration de Vivendi et a été administratrice de la Yale Corporation et de la New York Academy of Art.

Le Conseil d'administration a coopté Maureen Chiquet lors de sa réunion du 18 juillet 2023, avec une prise d'effet au 1^{er} septembre 2023. Sa cooptation en qualité d'Administratrice indépendante sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2024. Concomitamment à cette cooptation, le Conseil d'administration l'a nommée membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2023, elle a participé à trois des quatre réunions du Conseil d'administration tenues depuis sa cooptation et aux deux réunions du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 83 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente non exécutive	Golden Goose SpA	Italie	Juin 2020
Présidente du Conseil d'administration	La DoubleJ S.R.L.	Italie	Février 2023
Administratrice	Canada Goose Inc.	Canada	Août 2017
Administratrice	Eco-Chic LLC d/b/a Credo	États-Unis	Janvier 2021

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	MF Midco Limited	Royaume-Uni	Avril 2023

Compétences des Administrateurs

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



Yonca Dervisoglu
Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 186

Née le 28 octobre 1969 (54 ans)
Nationalités turque et britannique

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

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

De nationalités turque et britannique, Yonca est Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Avec ses équipes réparties dans 35 pays de ces régions, elle s'attache à dynamiser les efforts du groupe en matière d'intelligence artificielle, à aider des entreprises de toutes tailles à conquérir de nouveaux clients et se développer, et à promouvoir les produits Google à travers la région. Elle est l'une des forces motrices de Grow with Google, une initiative qui a formé plus de cent millions de personnes dans le monde aux compétences numériques, et a cofondé Google Arts & Culture, l'application permettant à chacun d'accéder à des œuvres d'art ou de visiter virtuellement des lieux culturels sur Internet.

Avant de rejoindre Google en 2006, Yonca Dervisoglu a eu une carrière internationale dans des fonctions de direction marketing chez Unilever, Yahoo! et dans le groupe Kale.

Yonca Dervisoglu a siégé au Conseil de surveillance de Heineken, au *Digital Advisory Board* du *Natural History Museum* à Londres, et au Conseil de Surveillance de Mavi Jeans. Elle siège aujourd'hui au Conseil d'administration de EQL:Her du *Founders Forum*, dédié à promouvoir la place des femmes dans le secteur des nouvelles technologies.

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

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

Au cours de l'exercice 2023, elle a participé à onze des quatorze réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et deux réunions du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 83 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

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

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

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

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

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



**Financière Pinault représentée
par Héloïse Temple-Boyer**
Administratrice
Représentante permanente
de la société Financière Pinault



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

Née le 22 mars 1978 (45 ans)

Nationalité française

Financière Pinault
12, rue François-1^{er}
75008 Paris

France

Première nomination en 2018

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

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

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

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2023, elle a participé aux quatorze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : cinq réunions du Comité d'audit, six réunions du Comité des rémunérations et deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs

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

Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	Octobre 1998

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

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

Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis SAS	France	Janvier 2018
Directrice générale adjointe	Financière Pinault SCA	France	Mars 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	Février 2018
Directrice générale déléguée	Artémis 28 SAS	France	Janvier 2018
Présidente du Conseil de surveillance	Puma SE ⁽¹⁾	Allemagne	Mai 2022 ⁽²⁾
Administratrice	Creative Artists Agency LLC	États-Unis	Septembre 2023
Administratrice	Christie's International PLC	Royaume-Uni	Mars 2014
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant SAS	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli SAS	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point SA	France	Mai 2018
Administratrice	Palazzo Grassi SpA	Italie	Mars 2018
Présidente du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions SAS	France	Décembre 2023 ⁽³⁾
Membre du comité stratégique	Pinault Collection SAS (ex Collection Pinault – Paris)	France	Décembre 2020

(1) Société cotée à la date du mandat.

(2) Son mandat en qualité de membre du Conseil de Surveillance a débuté en avril 2019.

(3) Son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance a débuté en juillet 2018.

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Présidente Directrice générale	TER Obligations SA	France	Février 2023
Administratrice	ACHP PLC	Royaume-Uni	Septembre 2022
Membre du Comité de surveillance	Le Point Communication	France	Juin 2023
Représentante d'Artémis, administrateur	Pinault Collection SAS	France	Décembre 2020
Administratrice	Fnac Darty SA ⁽¹⁾	France	Mars 2017
Administratrice	Groupe Courrèges SAS	France	Avril 2017

(1) Société cotée à la date du mandat.



Baudouin Prot Administrateur



Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (72 ans)

Nationalité française

B. Prot Conseils
86, rue de Varenne
75007 Paris, France

Première nomination en 1998

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

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

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

Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la Banque Nationale de Paris en 1996 et Directeur général délégué du groupe BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il rejoint le Conseil d'administration de BNP Paribas puis est nommé Directeur général du groupe en mai 2003, une fonction qu'il occupe durant 8 ans. De 2011 à 2014, il a été Président non exécutif du Conseil d'administration de BNP Paribas. Depuis 2015, il est *senior advisor* du Boston Consulting Group et, depuis 2016, Président du Conseil de surveillance d'Emeria (anciennement Foncia Management). Il a rejoint, en 2021, le Conseil consultatif international d'Adobe.

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

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

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

Au cours de l'exercice 2023, il a participé à treize des quatorze réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 94 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Fraikin Groupe	France	Septembre 2020
Président du Conseil de surveillance	Emeria (anciennement Foncia Management)	France	Mars 2017
Administrateur	Alstom ⁽¹⁾	France	Juillet 2018
<i>Senior Advisor</i>	Boston Consulting Group	France	Juillet 2015
Membre du Conseil consultatif international	Adobe	États-Unis	Mars 2021
Président	B. Prot Conseils SAS	France	Avril 2015

(1) Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Finastra	France	Juin 2020
Administrateur	Veolia Environnement SA ⁽¹⁾	France	Avril 2019

(1) Société cotée à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

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



Vincent Schaal
Administrateur représentant les salariés



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

Née le 1^{er} février 1969 (55 ans)
Nationalité française

Kering
40, rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination en 2022
Fin du mandat le 31 juillet 2026

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

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

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

Vincent Schaal est membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2023, il a participé aux quatorze réunions du Conseil d'administration et aux six réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Vincent Schaal n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2023 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs

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

2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

2.2.1 Évolution de la composition du Conseil d'administration et des Comités en 2023 et jusqu'au 28 février 2024

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	le 27 avril 2023 : Daniela Riccardi le 3 octobre 2023 : Jean-François Palus le 9 janvier 2024 : Tidjane Thiam	le 1 ^{er} septembre 2023 : Maureen Chiquet	–
Comité d'audit	le 27 avril 2023 : Daniela Riccardi le 9 janvier 2024 : Tidjane Thiam	–	–
Comité des rémunérations	le 9 janvier 2024 : Tidjane Thiam	–	–
Comité des nominations et de la gouvernance	–	–	–
Comité de développement durable	le 27 avril 2023 : Daniela Riccardi le 3 octobre 2023 : Jean-François Palus	le 1 ^{er} septembre 2023 : Maureen Chiquet	–

Mme Daniela Riccardi a démissionné, pour des raisons personnelles, de son mandat d'Administratrice lors du Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 avril 2023. À la suite de ce départ, le Conseil d'administration a lancé le processus de sélection d'une nouvelle Administratrice indépendante dotée d'une solide expertise du secteur du Luxe et participant de l'internationalisation du Conseil, en cohérence avec sa politique de diversité. À l'issue de ce processus, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 juillet 2023, a décidé de coopter Mme Maureen Chiquet en qualité d'administratrice indépendante, pour la durée du mandat de Mme Daniela Riccardi restant à courir (soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025). De nationalité américaine, Mme Maureen Chiquet a plus de 35 ans d'expérience dans les secteurs de la Mode, de la Beauté et du Luxe, dont neuf ans au poste de Directrice générale internationale de Chanel. Elle a rejoint le Conseil d'administration le 1^{er} septembre 2023.

Nommé Président-Directeur général de Gucci à compter du 3 octobre 2023, M. Jean-François Palus a démissionné de ses fonctions de Directeur général délégué et d'Administrateur de Kering qu'il occupait depuis 2008, afin de pouvoir se consacrer pleinement à son nouveau rôle au sein du Groupe.

Enfin, M. Tidjane Thiam, élu Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire le 22 décembre 2023 et souhaitant disposer de la disponibilité nécessaire à ses engagements politiques, a présenté sa démission le 9 janvier 2024. Son mandat d'Administrateur arrivait à échéance en avril 2024.

2.2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale du 25 avril 2024

En considération des évolutions récentes dans sa composition et des échéances de mandat à venir en 2024, le Conseil d'administration a poursuivi, en 2023, son objectif de renforcement de sa composition et a engagé un processus de recrutement de nouveaux Administrateurs indépendants. Celui-ci

a été piloté par le Comité des nominations et de la gouvernance, sous l'égide de son Président et avec l'appui d'un cabinet externe, en conformité avec la procédure de sélection de nouveaux Administrateurs décrite ci-avant.

À l'issue de ce processus de sélection, et après un examen approfondi des candidatures soumises à son approbation, le Conseil d'administration, a décidé, lors de sa réunion du 28 février 2024, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2024, la nomination de trois nouveaux Administrateurs indépendants : Mesdames Rachel Duan et Giovanna Melandri et Monsieur Dominique D'Hinnin. Ces propositions, en ligne avec la politique de diversité du Conseil d'administration, permettront de renforcer (i) l'expertise du Conseil en termes de connaissance du marché asiatique, de développement durable et de finance durable, de gouvernance d'entreprise ainsi qu'en matière financière, (ii) l'internationalisation du Conseil et (iii) la proportion d'administrateurs indépendants.

Le parcours professionnel de ces trois candidats au Conseil d'administration est présenté ci-après.

En outre, le Conseil d'administration propose également à l'Assemblée générale du 25 avril 2024 de :

- ratifier la nomination par cooptation de Mme Maureen Chiquet, décidée le 18 juillet 2023 et ayant pris effet le 1^{er} septembre 2023 ; Mme Maureen Chiquet apporte au Conseil sa solide expertise des secteurs de la Mode, de la Beauté et du Luxe, après 35 ans de carrière dans ces domaines ;
- renouveler le mandat d'Administrateur de M. Jean-Pierre Denis, qui fait bénéficier le Conseil de son expertise financière et en matière de développement durable ainsi que de sa connaissance historique et approfondie du Groupe.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des résolutions correspondantes, le Conseil d'administration comptera 13 Administrateurs (dont deux Administrateurs représentant les salariés). Son taux d'indépendance sera de 64 % ⁽¹⁾ en application des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, la proportion de femmes sera de 55 % ⁽¹⁾ et six nationalités y seront représentées (américaine, britannique, chinoise, française, italienne et turque).

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



Rachel Duan
Candidate au Conseil d'administration



Née le 25 juillet 1970 (53 ans)
Nationalité chinoise

Rachel Duan est une dirigeante d'entreprise hautement expérimentée, dotée d'une remarquable expérience internationale dans des postes de direction et d'un sens aigu des affaires. Dernièrement, Rachel Duan a été *Senior Vice President* de General Electric (GE) et Présidente-Directrice générale de GE Global Markets où elle était en charge de la croissance de General Electric sur les marchés émergents mondiaux, notamment en Chine, en Inde, en Asie Pacifique, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique Latine.

Durant ses 25 années de carrière au sein de General Electric, Rachel Duan a occupé plusieurs postes de direction dont celles de PDG de GE Advanced Materials China puis Asie-Pacifique, PDG de GE Healthcare China et PDG de GE China. Au cours de sa carrière, elle a travaillé et vécu aux États-Unis, au Japon et en Chine.

Rachel Duan siège au Conseil d'administration d'AXA, Sanofi et HSBC, en tant qu'administratrice indépendante.

Originaire de Shanghai, Rachel Duan est titulaire d'une maîtrise en économie et commerce international de l'Université des études internationales de Shanghai en Chine, et d'un MBA de l'Université du Wisconsin à Madison, aux États-Unis.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Axa ⁽¹⁾	France	Avril 2018
Administratrice	Sanofi ⁽¹⁾	France	Avril 2020
Administratrice	HSBC ⁽¹⁾	Royaume-Uni	Septembre 2021
Administratrice	Adecco Group AG ⁽¹⁾	Suisse	Avril 2021

(1) Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Présidente Directrice Générale	GE Global Markets	Chine	Juillet 2020
Présidente Directrice Générale	GE China	Chine	Décembre 2018
Présidente Directrice Générale	GE Healthcare China	Chine	Juillet 2016

Compétences des Administrateurs

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



Giovanna Melandri
Candidate au Conseil d'administration



Née le 28 janvier 1962 (62 ans)

Nationalités américaine et italienne

De nationalité américaine et italienne, économiste et directrice culturelle, Giovanna Melandri est experte en finance ESG, développement durable et relations internationales. Elle est la Présidente et fondatrice de *Human Foundation*, un institut de recherche qui promeut l'économie et la finance à impact ainsi que les innovations sociales, culturelles et environnementales. Elle est également fondatrice et ambassadrice Monde du GSG (*Global Steering Group for Impact Investment*).

Elle a représenté l'Italie pour la *Taskforce* du G8 sur l'investissement à impact (2013-2014).

De 2012 à 2022, elle a présidé le Musée national des Arts du XXI^e siècle (MAXXI) dont elle avait précédemment assuré la promotion lors de son mandat de ministre de la Culture.

Députée au Parlement italien de 1994 à 2012, elle a été ministre de la Culture et des Sports (1998-2001), puis ministre de la Jeunesse et des Sports (2006-2008).

Elle a fondé *Madre Provetta*, un groupe de recherche sur la procréation médicalement assistée et les droits des femmes, et co-fondé *Emily in Italy*, pour l'émancipation des femmes dans les institutions et les affaires.

Elle a entamé sa carrière en tant qu'économiste chez Montedison, où elle coordonnait une équipe de recherche en innovation et R&D (1983-1987). De 1988 à 1994, elle a été la représentante internationale de *Legambiente*, une organisation environnementale, dont elle a également présidé le comité scientifique. À ce titre, elle a participé à la conférence de Bergen sur le développement durable en 1990, et suivi les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Elle a présidé la délégation non gouvernementale italienne au sommet « Planète Terre » de Rio en 1992.

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

En 2003, Giovanna Melandri s'est vu remettre la distinction d'Officier de la Légion d'honneur par le Président français Jacques Chirac.

Elle est diplômée en économie politique avec la mention *cum laude* de l'Université de La Sapienza de Rome.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	Human Foundation	Italie	Juillet 2013
Fondatrice et actuellement ambassadrice Monde	Global Steering Group for Impact Investment (GSG)	Royaume-Uni	Juin 2014
Présidente	Social Impact Agenda for Italy	Italie	Janvier 2016
Membre du Conseil consultatif national	Unicredit ⁽¹⁾	Italie	Octobre 2021
Membre du Comité technique du fonds ESG	Azimut Libera Impresa	Italie	Janvier 2021
Membre du Comité de pilotage	COIMA ESG City Impact Fund	Italie	Septembre 2020
Membre du Conseil consultatif du fonds d'impact	Investcorp-Tages	Italie	Juin 2021

(1) Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Conseil consultatif	Amundi SGR S.p.A.	Italie	Avril 2022
Membre du Comité de développement durable	Q8	Italie	Mars 2023

Compétences des Administrateurs

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



Dominique D'Hinnin
Candidat au Conseil d'administration



Né le 4 août 1959 (64 ans)
Nationalité française

Dominique D'Hinnin est ancien élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration. Il a débuté sa carrière à l'Inspection générale des finances entre 1986 et 1990. Il a ensuite rejoint le groupe Lagardère en 1990 en tant que conseiller de Philippe Camus. Il y exerce ensuite différentes fonctions exécutives, à commencer par Directeur de l'Audit Interne, Directeur financier de Hachette Livre en 1993, puis *Executive Vice President* de Grolier, Inc. (Connecticut, États-Unis) à partir de 1994. Il fut Directeur financier de Lagardère de 1998 à 2009 et Co-gérant de Lagardère SCA de 2009 à 2016.

Après plus de 25 ans chez Lagardère et avec une expertise dans les secteurs des médias et des technologies, Dominique D'Hinnin rejoint le Conseil d'administration d'Eutelsat Communications, qu'il préside depuis 2017, Edenred, le leader mondial de la digitalisation des avantages aux salariés, le groupe privé de distribution Louis Delhaize SA (Belgique) et la société espagnole Cellnex Telecom.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2023 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Eutelsat Communications ⁽¹⁾	France	Novembre 2017
Président du Conseil d'administration	Eutelsat SA	France	Octobre 2017
Vice-Président du Conseil d'administration, Administrateur Référent	Edenred ⁽¹⁾	France	Juin 2017
Administrateur référent	Vantiva (anciennement Technicolor) ^{(1) (2)}	France	Juin 2019
Administrateur	Louis Delhaize S.A	Belgique	Mai 2017
Administrateur	Cellnex Telecom ⁽¹⁾	Espagne	Juin 2023
Administrateur	Otanés SAS	France	Décembre 2016

(1) Société cotée à la date du mandat.

(2) M. Dominique D'Hinnin a fait part à la Société de son intention de démissionner de son mandat d'Administrateur de Vantiva avant l'Assemblée générale de Kering du 25 avril 2024.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Golden Falcon Acquisition Corp ⁽¹⁾	États-Unis	Décembre 2023
Administrateur	Prisa ⁽¹⁾	Espagne	Novembre 2021

(1) Société cotée à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

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

2.3 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration

2.3.1 Politique de diversité du Conseil d'administration

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

La politique de diversité du Conseil d'administration vise à assurer une pluralité et une complémentarité des profils, parcours et expériences de ses membres, favorisant l'expression d'une variété de perspectives et points de vue qui nourrit les échanges du Conseil et permet d'assurer la qualité de ses délibérations. Une composition diverse contribue à garantir que les missions du Conseil d'administration sont accomplies avec l'indépendance, l'objectivité et le regard critique nécessaires.

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

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2023. Les informations sont présentées au 31 décembre 2023 ; elles intègrent par conséquent M. Tidjane Thiam, dont les fonctions d'Administrateur ont pris fin le 9 janvier 2024.

Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2023								
Représentation équilibrée des hommes et des femmes	Respect de la loi Copé-Zimmermann qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les conseils Souhait de maintenir l'équilibre hommes-femmes au sein du Conseil	Proportion de femmes ⁽¹⁾ <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Proportion de femmes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>30 %</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>45 %</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>50 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Proportion de femmes	2015	30 %	2022	45 %	2023	50 %
Année	Proportion de femmes									
2015	30 %									
2022	45 %									
2023	50 %									
Qualifications et expériences professionnelles	Complémentarité et diversité des profils en termes d'expertises et d'expériences professionnelles, tant sur le plan des fonctions exercées que des secteurs d'activité	Expériences : <ul style="list-style-type: none"> Finances/Direction Générale : Véronique Weill, Tidjane Thiam, Serge Weinberg, Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer, et Baudouin Prot. Connaissance du secteur : Emma Watson, Maureen Chiquet et Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer. Marketing : Véronique Weill, Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu. Technologie, Numérique et Cybersécurité : Véronique Weill, Yonca Dervisoglu et Vincent Schaal. Innovation : Véronique Weill, Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu. Gouvernance : Véronique Weill, Serge Weinberg, Concetta Battaglia et Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer. Responsabilité sociale et environnementale : Emma Watson, Jean-Pierre Denis, Concetta Battaglia, Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu. 								
Internationalisation du Conseil	Favoriser une composition diversifiée en termes de nationalités et d'expériences à l'international, afin de refléter autant que possible la diversité géographique des activités du Groupe	<p>Le Conseil a renforcé son internationalisation en 2023 avec la cooptation de Mme Maureen Chiquet, de nationalité américaine. Au 31 décembre 2023, six nationalités étaient représentées au sein du Conseil d'administration : française, italienne, britannique, ivoirienne, turque et américaine. Au 28 février 2024, ce nombre est de cinq à la suite du départ de M. Tidjane Thiam (de nationalité ivoirienne).</p> <p>En outre, les Administrateurs ont une forte expérience ou exposition internationale en occupant ou en ayant occupé des postes ou des mandats dans des entreprises à envergure internationale ou en exerçant ou ayant exercé des fonctions significatives à l'étranger.</p>								
Indépendance des Administrateurs	Au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées	Taux d'indépendance du Conseil ⁽¹⁾ <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Taux d'indépendance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>40 %</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>55 %</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>60 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Taux d'indépendance	2015	40 %	2022	55 %	2023	60 %
Année	Taux d'indépendance									
2015	40 %									
2022	55 %									
2023	60 %									

(1) Pourcentage établi hors Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2023
Âge des Administrateurs	Maintien d'une diversité d'âges au Conseil Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (article 10 des statuts)	<p>Âge moyen : 58 ans</p>
Ancienneté moyenne au sein du Conseil	Recherche d'une répartition équilibrée entre les Administrateurs ayant une connaissance historique et approfondie du Groupe et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe	<p>Ancienneté moyenne : 8,9 ans</p>
Administrateurs représentant les salariés	Respect de l'obligation de comporter deux Administrateurs représentant les salariés	Depuis 2014, un Administrateur représentant les salariés est nommé par le Comité social et économique de Kering. En 2020, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen conformément aux statuts et aux dispositions de la loi PACTE.

2.3.2 Indépendance des Administrateurs

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la qualification d'administrateur indépendant est examinée par le Comité des nominations et de la gouvernance et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un nouvel administrateur et, en tout état de cause, chaque année pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

Pour examiner la qualification d'indépendant d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil retient comme grille d'analyse les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, lequel prévoit qu'est réputé indépendant l'Administrateur qui répond cumulativement aux critères d'indépendance suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2023, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a analysé, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Kering et l'entité ou le groupe dans lequel chaque Administrateur détient un mandat ou exerce des fonctions dirigeantes exécutives. Il en résultait qu'à l'exception de M. Tidjane Thiam, M. Serge Weinberg et Mme Yonca Dervisoglu, aucun des Administrateurs, ni l'entité ou le groupe au sein duquel il détient un mandat ou exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Les Administrateurs concernés n'ont participé ni au débat ni au vote concernant leur situation.

Le Conseil d'administration a procédé à l'analyse de la situation de M. Tidjane Thiam, fondateur et président de *Freedom Acquisition Corporation I*, une société d'acquisition à vocation spécifique ou SPAC dans laquelle la société Artémis (actionnaire de contrôle de Kering) a investi, aux côtés d'autres investisseurs. Le Comité a relevé que la société dont M. Tidjane Thiam est mandataire social entretient une relation d'affaires avec la société Artémis, qui figure parmi d'autres investisseurs du SPAC, et non Kering. Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il M. Tidjane Thiam comme indépendant.

Le Conseil d'administration a procédé également à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de M. Serge Weinberg. Ce dernier a accueilli des investissements du Groupe dans des fonds communs de placement gérés par Weinberg Capital Partners, la société de gestion d'actifs qu'il a créée et dans laquelle il exerce la fonction de président du Conseil d'administration. Au terme de son analyse, le Comité des nominations et de la gouvernance a conclu qu'à la date de la nomination de M. Serge Weinberg, ces investissements représentaient un montant non matériel et ne rentraient pas dans le champ de la relation d'affaires mentionnée par le Code AFEP-MEDEF. Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il M. Serge Weinberg comme indépendant.

Le Conseil d'administration a procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yonca Dervisoglu, Vice-Présidente Marketing EMEA du groupe Google, et des relations d'affaires entretenues en 2023 entre la société Google et Kering.

Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial, étaient de part et d'autre très inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration et ne sont pas de nature à influencer le vote de Mme Yonca Dervisoglu lors des délibérations du Conseil. Par ailleurs, elle n'a elle-même aucun lien d'affaires ou n'est membre d'aucun organe de gouvernance susceptible de générer un conflit d'intérêts. Pour ces raisons, le Conseil d'administration considère-t-il Mme Yonca Dervisoglu comme indépendante.

Enfin, dans le cadre de la cooptation de Mme Maureen Chiquet en qualité d'Administratrice, le Conseil d'administration a examiné la situation de cette dernière au regard des critères d'indépendance fixés par le Code AFEP-MEDEF et en considération de la convention de prestation de services dont la conclusion avec Mme Maureen Chiquet était soumise à son autorisation conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Le Conseil d'administration a ainsi relevé que la rémunération qui serait versée à Mme Maureen Chiquet en contrepartie de la mission confiée était très inférieure au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration, et que la mission, d'une durée brève (six mois) et non renouvelable, n'était pas de nature à influencer la liberté de jugement de la nouvelle Administratrice. Aussi, le Conseil d'administration considère-t-il Mme Maureen Chiquet comme indépendante.

En février 2024, le Comité des nominations et de la gouvernance a procédé à un nouvel examen de l'indépendance de chaque Administrateur. Il ressort de cette analyse que l'appréciation réalisée en 2023 demeure valable, étant rappelé que M. Tidjane Thiam a démissionné de ses fonctions d'Administrateur le 9 janvier 2024.

S'agissant de M. Serge Weinberg, le Comité des nominations et de la gouvernance a relevé que le montant des frais de gestion réglés par Kering sur les actifs placés sous gestion s'élève, pour l'exercice 2023, à 490 240 euros soit 2,51 % du chiffre d'affaires de Weinberg Capital Partners. Un tel montant est supérieur au pourcentage indicatif (seuil de matérialité de 1 %) que s'était fixé le Conseil d'administration à titre indicatif pour procéder à une analyse plus approfondie. En l'espèce, le Conseil a confirmé l'indépendance de cet Administrateur au regard du principe général énoncé dans le Code AFEP-MEDEF selon lequel un Administrateur cesse d'être indépendant dès lors que la relation d'affaires qu'il entretient avec la société est de nature à remettre en cause son jugement. Ainsi, le Comité des nominations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration ont procédé à une appréciation *in concreto* de l'engagement et de la liberté de parole de cet Administrateur et constaté qu'en tout état de cause le montant des actifs confiés à la gestions des divers fonds d'investissement visés ci-dessus a vocation à diminuer à court terme, entraînant une réduction mécanique des commissions payées à Weinberg Capital Partners.

En conséquence, parmi les neuf membres composant le Conseil d'administration au 28 février 2024, hors les deux Administrateurs représentant les salariés ⁽²⁾ et étant rappelé que les fonctions de M. Tidjane Thiam ont pris fin le 9 janvier 2024, cinq sont indépendants en application des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (Mesdames Maureen Chiquet, Yonca Dervisoglu, Emma Watson et Véronique Weill, et Monsieur Serge Weinberg), soit un taux d'indépendance de 56 %, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers » d'administrateurs indépendants.

⁽²⁾ Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le tableau ci-dessous présente la situation de chaque Administrateur, au 28 février 2024, au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP-MEDEF :

	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial avec un mandataire social	Ne pas être Commissaire aux comptes	Durée de mandat inférieure à 12 ans	Absence de rémunération variable en numéraire ou en titres ou liée à la performance de Kering	Ne pas représenter un actionnaire important
François-Henri Pinault	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Concetta Battaglia ⁽¹⁾	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
Maureen Chiquet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yonca Dervisoglu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Pierre Denis	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Baudouin Prot	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Vincent Schaal ⁽¹⁾	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
Emma Watson	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Véronique Weill	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Serge Weinberg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et x représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Administrateur représentant les salariés.

2.3.3 Expertises des Administrateurs

Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, et, plus généralement, de toutes les parties prenantes de la Société, les Administrateurs sont également choisis pour leurs compétences, leurs expériences et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe. Ainsi, le Conseil

d'administration est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, reconnus pour la qualité de leurs parcours et dotés des compétences nécessaires pour accompagner le Groupe dans le développement et la mise en œuvre de sa stratégie, dans toutes ses dimensions.

Principales compétences recherchées



Management du risque

Exercice de fonctions impliquant une maîtrise de la gestion des risques de l'entreprise



Gouvernance

Expérience à des postes de direction générale ou d'administrateur dans des grands groupes cotés ou groupes de dimension internationale



Industrie

Solide expertise et/ou expérience dans le secteur du Luxe, de la Mode, ou de la Beauté, connaissance approfondie de l'environnement concurrentiel du Groupe



Finance et comptabilité

Expérience en finance d'entreprise, M&A ou finance de marché, dans le cadre du parcours professionnel

CSR

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Expérience dans la gestion des enjeux environnementaux ou sociaux dans le cadre du parcours professionnel, engagement public significatif sur ces sujets



Leadership

Exercice d'une influence significative dans la sphère publique/professionnelle



Marketing

Expertise dans le marketing acquise par la formation ou le parcours professionnel



Technologie, Numérique et Cybersécurité

Expérience dans le secteur des nouvelles technologies ou du numérique ou dans des sociétés ayant un fort ancrage technologique et/ou numérique



Innovation

Expérience technique ou managériale dans les métiers de l'innovation ou de la R&D ou dans des sociétés ayant un fort ancrage en innovation ou R&D



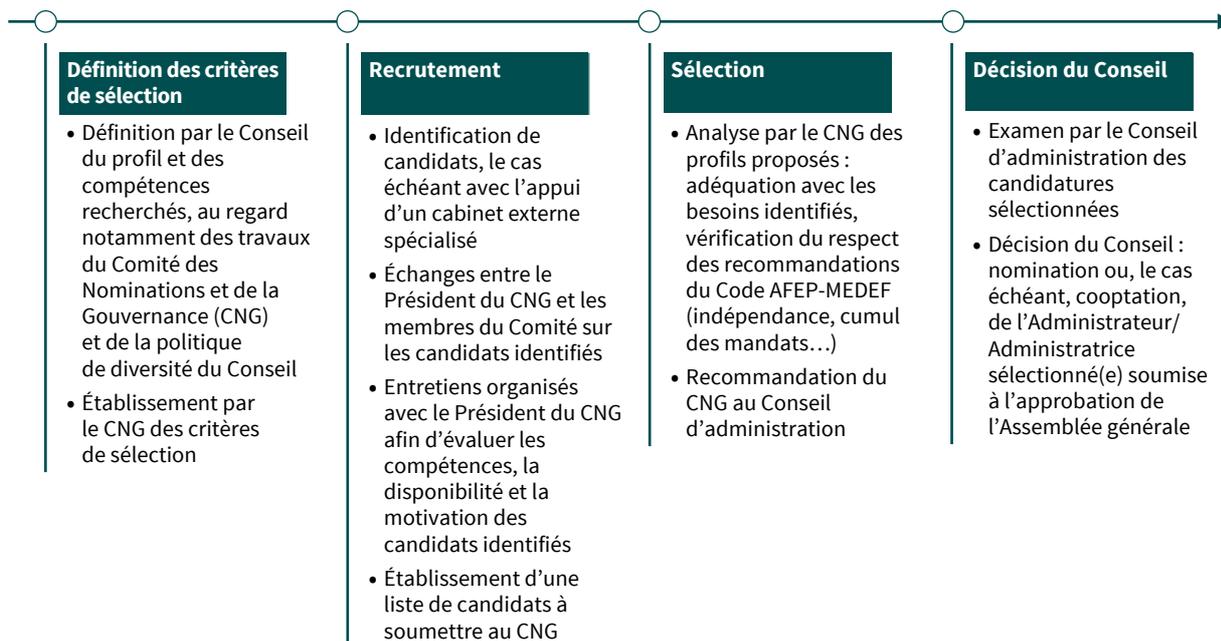
Économie

Expertise en matière d'économie, acquise soit par la formation soit le parcours professionnel

Matrice des compétences du Conseil d'administration

	Management du risque 	Gouvernance 	Industrie 	Finance et comptabilité 	Responsabilité sociale et environnementale CSR 	Leadership 	Marketing 	Technologie, numérique et cybersécurité 	Innovation 	Économie 
François-Henri Pinault	●	●	●	●	●	●				
Véronique Weill	●	●		●		●	●	●	●	●
Serge Weinberg	●	●		●		●				●
Emma Watson			●		●	●				
Jean-Pierre Denis	●			●	●	●				●
Concetta Battaglia	●	●			●					
Maureen Chiquet	●		●		●	●	●		●	
Yonca Dervisoglu					●	●	●	●	●	
Baudouin Prot	●			●		●				●
Vincent Schaal	●						●			
Héloïse Temple-Boyer	●	●	●	●		●				●
Nombre d'administrateurs concernés	9	5	4	6	6	9	3	3	3	5
Pourcentage d'administrateurs concernés	82 %	45 %	36 %	55 %	55 %	82 %	27 %	27 %	27 %	45 %

2.3.4 Processus de sélection des Administrateurs



Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres, avec pour objectif permanent une composition optimale, en cohérence avec la politique de diversité de sa composition (telle que décrite ci-avant).

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur les évolutions souhaitables de sa composition à court et moyen terme, en s'appuyant notamment sur les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance. Avant chaque renouvellement de mandat, lorsqu'un siège d'Administrateur vient à être vacant, et, plus généralement, lorsque le Conseil d'administration souhaite étendre ou modifier sa composition, le Comité des nominations et de la gouvernance revoit la composition du Conseil et de ses Comités et en évalue les besoins en termes de compétences, d'expérience et de diversité des profils.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance a mis en place une procédure de sélection des Administrateurs. Elle s'applique à tous les membres du Conseil, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés qui sont désignés, en application de l'article 10 des statuts de la Société et conformément aux dispositions légales en la matière, par le Comité social et économique ou le Comité d'Entreprise Européen.

Le Conseil d'administration définit, avec l'appui du Comité des nominations et de la gouvernance, le type de profils et de compétences recherchés, en considération des conclusions de l'évaluation interne du Conseil conduite chaque année, à l'occasion de laquelle les Administrateurs sont invités à donner leur point de vue sur la composition du Conseil et les éventuels besoins qu'ils identifient en la matière, ainsi que des conclusions de l'évaluation externe conduite au minimum tous les trois ans, dans le cadre de laquelle il est demandé à un consultant externe indépendant de cartographier les expertises et de faire le point sur les éventuels besoins. Les attentes et observations formulées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial ainsi que les recommandations des instances de place et meilleures pratiques observées sont également prises en compte.

Le Comité des nominations et de la gouvernance établit, sur la base des souhaits exprimés par le Conseil et au regard de la politique de diversité de sa composition, les critères de sélection des nouveaux Administrateurs. Il engage, sous le pilotage de son Président, le processus de recrutement, le cas échéant avec l'appui d'un cabinet externe spécialisé dans la recherche d'Administrateurs.

Les candidats présélectionnés rencontrent le Président du Comité des nominations et de la gouvernance. Lors de ces entretiens, le parcours du candidat, ses motivations et sa disponibilité sont discutés de manière approfondie.

Une liste de candidats est ensuite proposée au Comité des nominations et de la gouvernance, qui analyse l'expérience, les qualités professionnelles et personnelles et les talents de chaque candidat au regard des besoins identifiés et de la politique de diversité du Conseil d'administration (internationalisation, représentation des femmes et des hommes, expertises, âges, etc.). Les compétences des candidats sont évaluées au regard d'éléments concrets, tels que la formation, la carrière et les accomplissements professionnels. Le Comité vérifie également l'adéquation des profils retenus avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de composition du Conseil d'administration (indépendance, cumul des mandats). À la suite de cette analyse, le Comité formule sa recommandation au Conseil d'administration.

Le Conseil examine les différentes candidatures sélectionnées et décide, selon les cas, de coopter le candidat, cette cooptation étant soumise à ratification par l'Assemblée générale, ou de proposer sa nomination à l'Assemblée générale.

3 - CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1 Missions du Conseil d'administration

3.1.1 Rôle et missions du Conseil d'administration

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

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question relative à la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

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

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

3.1.2 Implication du Conseil en matière extra-financière

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Les quatre Comités spécialisés du Conseil sont impliqués dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière, chacun sur les sujets relevant de leur domaine d'expertise, tout en assurant la coordination de leurs activités respectives afin de garantir une approche transversale des sujets extra-financiers, tels que décrits comme suit.

Comité d'audit :

- s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe ;
- en application de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 transposant la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (« CSRD »), la mission de revue du processus d'élaboration et de certification de l'information en matière de durabilité a été confiée au Comité d'audit.

Comité des rémunérations :

- propose au Conseil des recommandations relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, comprenant

les objectifs extra-financiers des rémunérations variable annuelle et long terme.

Comité des nominations et de la gouvernance :

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

Comité de développement durable :

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

Chaque réunion des Comités fait l'objet d'un compte rendu au Conseil d'administration, permettant une information et un dialogue régulier du Conseil sur les sujets de nature extra-financière étudiés en Comité. Certains sujets peuvent également faire l'objet d'un point dédié à l'ordre du jour des séances du Conseil.

Par ailleurs, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-02, il a été décidé en 2023 d'organiser chaque année une réunion commune entre le Comité d'audit et le Comité de développement durable afin de permettre aux membres d'échanger sur les sujets connexes aux deux Comités, notamment les risques et le reporting extra-financiers du Groupe, et de renforcer la coordination de leurs travaux sur ces sujets d'intérêt commun. La première réunion commune a été ainsi organisée le 31 janvier 2024, avec à l'ordre du jour un point sur la directive CSRD et le nouveau reporting de durabilité (contexte réglementaire et implémentation de ces obligations au sein du Groupe).

En outre, le Conseil d'administration a créé en son sein deux fonctions dotées de prérogatives en matière ESG (environnement, social, gouvernance) qui contribuent à une intégration renforcée de ces sujets aux travaux du Conseil :

- le Référent climat, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.5 du présent chapitre, s'assure, en coordination avec les différents Comités, de la prise en compte des enjeux climatiques par le Conseil d'administration, dans une approche à long terme ;
- l'Administratrice Référente, dont le rôle et les missions sont décrites en section 1.4 du présent chapitre, assure, en coordination avec le Président du Conseil d'administration, le rôle de porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG et remonte au Conseil leurs interrogations et observations en la matière. Ce rôle est tenu depuis 2022 par Mme Véronique Weill, dont la participation aux quatre Comités spécialisés du Conseil contribue à assurer la transversalité de ces sujets dans les travaux du Conseil d'administration et de ses Comités.

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

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

Ses travaux permettent de renforcer la qualité et le niveau de granularité de la donnée extra-financière du Groupe et alimentent l'information transmise au Conseil d'administration en matière extra-financière, contribuant ainsi à nourrir ses échanges.

3.1.3 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

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

La création, en 2019, d'une Direction de la diversité et de l'inclusion a marqué une étape importante dans la volonté de Kering d'approfondir et accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion au sens large. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de développement durable 2025 du Groupe, un critère en faveur de la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes-hommes, est pris en compte dans la détermination de la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Une description de ces critères figure en section 5 du présent chapitre.

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

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

- la représentation des femmes dans le développement des talents et les plans de succession ;
- la promotion de la parité dans les processus de recrutement avec, notamment, la mise en place d'actions de formation sur les biais inconscients au plus haut niveau (programme « *Kering Perspectives* ») (voir section 3.2.2 du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le suivi des promotions au sein du Groupe par genre et niveau hiérarchique ;
- la mesure de la parité à chaque niveau hiérarchique sur une base trimestrielle, dans toutes les Maisons du Groupe au travers d'indicateurs clefs ;
- la mise en place d'une politique de parentalité mondiale ;
- la facilitation de l'expression des attentes des femmes via les Comités de diversité et inclusion mis en place dans chaque Maison du Groupe.

Au 31 décembre 2023, la proportion de femmes au sein du Top 450 est de 45,2 %.

3.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et ceux de ses quatre Comités spécialisés (Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable).

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance. Il figure dans son intégralité sur le site internet de la Société et a été mis à jour lors de la réunion du Conseil du 16 février 2021 pour intégrer les changements statutaires approuvés par l'Assemblée Générale du 16 juin 2020 (missions et pouvoirs du Conseil, prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ; baisse du nombre d'actions de la Société que doivent détenir les Administrateurs ; suppression des fonctions de censeur) ainsi qu'une section dédiée à l'Administrateur référent, ses missions et ses pouvoirs, et sa rémunération spécifique. Le règlement intérieur de chaque Comité est également revu régulièrement. La dernière modification en date concerne le règlement intérieur du Comité d'audit qui prévoit désormais des règles d'approbation pour les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

3.2.1 Durée et échelonnement des mandats

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour un mandat de quatre ans, renouvelable.

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

Ainsi, deux mandats arriveront à échéance en 2024, trois en 2025 et quatre en 2026.

Il est rappelé que les Administrateurs représentant les salariés sont désignés, en application de l'article 10 des statuts, et conformément aux dispositions légales en matière, par le Comité social et économique ou le Comité d'entreprise européen pour une durée de quatre ans.

3.2.2 Réunions

Le Conseil d'administration se réunit sur convocation de son Président, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins quatre fois par an, le cas échéant par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence, conformément au règlement intérieur du Conseil. En 2023, le Conseil d'administration s'est réuni 14 fois.

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

3.2.3 *Executive sessions*

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, il est organisé au moins une fois par an, sous le leadership de l'Administrateur référent, une *executive session*, c'est-à-dire une réunion des Administrateurs sans la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ce type de format permet aux Administrateurs d'échanger, hors la présence du Président-Directeur général et, jusqu'au 3 octobre 2023, du Directeur général délégué, sur le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration, la stratégie et la performance du Groupe ainsi que sur la performance et la rémunération de la Direction générale, et, plus généralement, sur tous sujets souhaités. Le Conseil d'administration considère unanimement que cette pratique participe d'une bonne gouvernance.

En 2023, deux *executive sessions* ont été organisées à l'initiative de l'Administratrice référente : la première, tenue le 22 mars 2023, a permis aux Administrateurs de revenir sur l'évaluation interne du Conseil d'administration et de ses Comités conduite fin 2022 et d'échanger sur les évolutions souhaitables de la composition du Conseil et de l'organisation de ses travaux ; dans le cadre de la seconde *executive session*, qui s'est tenue le 7 décembre 2023, les Administrateurs ont pu échanger de manière approfondie sur l'analyse conduite par la nouvelle Administratrice indépendante, Mme Maureen Chiquet, dans le cadre de la mission de conseil d'une durée de six mois qui lui a été confiée par Kering aux termes d'une convention de prestations de service conclue le 28 juillet 2023, sur les questions de marque et la pratique des Maisons en matière d'élévation, d'offre produits, de communication, d'expérience client et services, ainsi qu'en matière d'investissements dans l'industrie du Luxe.

3.2.4 Information des Administrateurs

Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour ainsi que le projet de procès-verbal de la précédente réunion. Ces documents sont transmis aux Administrateurs sur une plateforme numérique sécurisée de partage de documents.

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et à tout moment avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Les Administrateurs ont des contacts réguliers avec les dirigeants du Groupe, qui interviennent lors des séminaires stratégiques et des réunions du Conseil d'administration et des Comités en fonction des sujets à l'ordre du jour et de l'actualité du Groupe.

Chaque Administrateur dispose également de la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe et Présidents-Directeurs généraux des Maisons en dehors des réunions du Conseil d'administration pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Tout au long de l'année, une revue de presse quotidienne comprenant des articles sur Kering et son environnement ainsi que des synthèses régulières des notes d'analystes financiers sont transmises aux Administrateurs. Une revue de presse hebdomadaire dédiée aux aspects stratégiques de l'activité du Groupe est également mise à leur disposition sur la plateforme sécurisée de partage de documents.

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

3.2.5 Accueil et formation des Administrateurs

Une attention particulière est portée à l'intégration et la formation des Administrateurs.

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, les nouveaux Administrateurs bénéficient d'un programme d'intégration leur permettant de mieux appréhender l'activité et les enjeux et priorités stratégiques du Groupe, son organisation interne, sa culture et celle de ses Maisons, ainsi que sa gouvernance. Dans ce cadre :

- il leur est remis un dossier d'accueil comprenant les documents nécessaires à la compréhension de l'activité du Groupe, le règlement intérieur du Conseil, les règles de déontologie boursière et de prévention des conflits d'intérêts, les statuts, les comptes rendus des réunions du Conseil et Comités spécialisés auxquels ils appartiennent sur les cinq derniers exercices ; et
- des entretiens individuels sont organisés avec le Président-Directeur général, l'Administratrice référente et des dirigeants exécutifs du Groupe (Présidents-Directeurs généraux des Maisons, Directrice Financière du Groupe, Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, Directrice de la communication, Directrice des ressources humaines, Directeur de l'audit interne et Directeur juridique).

Tout au long de leur mandat, les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Les Administrateurs représentant les salariés bénéficient en outre d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ces formations internes et externes sont organisées par la Société et à la charge exclusive de celle-ci.

En 2023, conformément au souhait exprimé par les Administrateurs dans le cadre de l'évaluation interne du Conseil d'administration et des Comités conduite fin 2022, une formation spécifique sur le climat a été organisée le 4 mai 2023 (pour plus de détail, voir la section 3.4.1 ci-après).

3.2.6 Déontologie des Administrateurs

Les Administrateurs sont tenus d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Ils se doivent d'être assidus et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités. Ils assistent à l'Assemblée générale des actionnaires.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, lesquelles sont réputées présenter un caractère confidentiel, chaque Administrateur (étant rappelé à toutes fins utiles, qu'il n'est pas opéré de distinction entre l'Administrateur personne physique et le représentant permanent mandataire de la personne morale Administrateur) ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil et des Comités, sont astreints à une obligation de confidentialité, dépassant la simple obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, ainsi qu'à une obligation générale de réserve sur toutes les affaires du Conseil et du Groupe, et ce, sans préjudice des dispositions légales applicables à la transmission d'informations privilégiées.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur du Conseil d'administration fixe également les règles relatives aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe. À cet égard :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels, et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives au chiffre d'affaires consolidé et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Cette obligation d'abstention ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée ;
- les Administrateurs sont tenus, conformément à la réglementation en vigueur, de déclarer à la Société et à l'Autorité des Marchés Financiers, toute transaction sur les titres de la Société effectuée par eux ou leurs personnes étroitement liées au sens de la réglementation. Les transactions réalisées dans ce cadre au cours de l'exercice 2023 sont présentées à la section 4.5 ci-après.

En application du règlement intérieur du Conseil d'administration, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce, les Administrateurs doivent être actionnaires à titre personnel et posséder, conformément à l'article 10 des statuts, au moins 50 actions de la Société. À défaut de les détenir lors de leur entrée en fonction, ils sont tenus d'en faire l'acquisition dans les six mois suivants leur nomination.

3.2.7 Prévention des conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque Administrateur est tenu d'informer le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur référent de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs. Tout Administrateur doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote sur toute délibération le concernant directement ou indirectement.

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

Le Conseil d'administration évalue chaque année l'indépendance des Administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

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

3.2.8 Présidence d'honneur

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

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2023.

3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement et celui de ses Comités, ainsi que sur la contribution individuelle de chaque Administrateur. Tous les trois ans, une évaluation formalisée est réalisée, le cas échéant avec l'appui d'un consultant externe indépendant.

3.3.1 Procédure d'évaluation du Conseil d'administration et des Comités

Les modalités de chaque type d'évaluation (interne ou externe) sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	 ÉVALUATION INTERNE	 ÉVALUATION EXTERNE
Lancement du processus d'évaluation	Préparation de l'évaluation par l'Administratrice référente, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'Administration (Directeur Juridique du Groupe)	Sélection d'un consultant externe indépendant et définition du processus d'évaluation par l'Administratrice référente avec l'appui du Secrétaire du Conseil d'administration
Questionnaire écrit	Envoi aux Administrateurs d'un questionnaire écrit	Envoi par le consultant externe aux Administrateurs d'un questionnaire écrit
Entretiens individuels	Conduite d'entretiens individuels entre l'Administratrice référente et les Administrateurs, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque Administrateur	Conduite d'entretiens individuels entre le consultant externe et les Administrateurs, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque Administrateur
Compilation	Compilation des résultats réalisée par le Secrétaire du Conseil d'administration et revue par l'Administratrice référente	Compilation des résultats réalisée par le consultant externe et revue par l'Administratrice référente et le Secrétaire du Conseil d'administration
Restitution	Restitution des résultats de l'évaluation par l'Administratrice référente au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'administration et débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire	Restitution des résultats de l'évaluation par le consultant externe au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'administration et débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire
Plan d'actions	Définition par le Conseil d'une feuille de route au regard des axes d'amélioration identifiés et suivi de sa mise en œuvre	

3.3.2 Évaluation externe conduite en 2023

En 2022, l'Administratrice référente a conduit l'évaluation interne annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Les conclusions de cette évaluation sont présentées dans le Document d'enregistrement universel 2022 de Kering, disponible sur son site internet.

À la suite de cette évaluation, et conformément aux souhaits exprimés par les Administrateurs, les mesures suivantes ont été mises en place par le Groupe :

- un séminaire de formation dédié au sujet climat a été organisé le 4 mai 2023 (pour plus de détail, voir la section 3.4.1 du présent chapitre) ;
- une *executive session* additionnelle a été organisée, permettant aux Administrateurs non exécutifs de se réunir à deux reprises durant l'année, les 22 mars et 7 décembre 2023 (pour plus de détail, voir la section 3.4.1 du présent chapitre) ;
- le Conseil d'administration a renforcé son expertise sectorielle et son internationalisation avec l'arrivée de Mme Maureen Chiquet, ancienne Directrice générale internationale de Chanel, de nationalité américaine, en tant qu'Administratrice indépendante.

En 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de faire procéder, avec un an d'avance sur le

calendrier – au regard des évolutions récentes de sa composition – à une évaluation formalisée par un consultant externe indépendant et a mandaté à ces fins le cabinet Egon Zehnder. Ce cabinet ayant réalisé la précédente évaluation externe conduite en 2021, il a été considéré que sa sélection permettrait une mise en perspective de ces deux évaluations particulièrement utile, confortée par la solidité reconnue de sa méthode de travail et son indépendance vis-à-vis de la Société et de ses dirigeants, ce cabinet de conseil n'intervenant pas par ailleurs dans le cadre des recrutements de nouveaux Administrateurs ou de tout autre sujet lié à la gouvernance de Kering.

Cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- la composition et le rôle du Conseil d'administration ;
- le rôle et l'action du Président du Conseil d'administration ;
- le rôle et l'action de l'Administratrice référente ;
- les réunions du Conseil d'administration ;
- la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe ;
- les relations du Conseil avec la Direction générale ;
- la contribution des travaux des Comités ;
- la contribution individuelle de chaque Administrateur ; et
- l'intégration des nouveaux Administrateurs.

Les résultats de cette évaluation ont été restitués par le consultant externe au Comité des nominations et de la gouvernance du 31 janvier 2024 puis au Conseil d'administration du 28 février 2024. Le résumé des conclusions de cette évaluation est présenté ci-dessous :

Principaux points forts

- Composition satisfaisante en termes de diversité des profils et d'indépendance, renforcée par l'entrée au Conseil, depuis 2022, de nouveaux Administrateurs au profil de haut niveau, dont l'arrivée a eu impact positif sur la dynamique du Conseil et la qualité de ses débats.
- Atmosphère de confiance et liberté de parole encouragées par le Président-Directeur général, dont la qualité du *leadership* est unanimement reconnue et saluée.
- Des progrès notables ont été réalisés depuis la précédente évaluation externe conduite en 2021 :
 - la fréquence et la fluidité des interactions entre les Administrateurs ont été renforcées ;
 - l'engagement et la contribution de l'Administratrice référente sont soulignés et appréciés de façon unanime. Son rôle en matière de dialogue actionnarial sur les questions de gouvernance a un impact positif sur le traitement par le Conseil de ces sujets ;
 - la nouvelle organisation de la Direction générale annoncée le 18 juillet 2023 est perçue positivement, comme pouvant contribuer à renforcer le dialogue avec les directions opérationnelles et fonctionnelles.
- Qualité des présentations du management et des dossiers de travail transmis aux Administrateurs.
- Qualité des débats du Conseil et des travaux des Comités.
- Processus de décision fluide et efficace.
- Séminaire stratégique annuel et séminaire climat appréciés.

Axes d'amélioration identifiés

- Poursuivre le renforcement de la composition du Conseil en termes d'expertise sectorielle et de connaissance des marchés clés du Groupe (notamment, États-Unis et Asie), en privilégiant des profils de CEO considérés comme particulièrement pertinents.
- Diversifier le panel des intervenants aux réunions du Conseil afin de favoriser des rencontres plus régulières avec les dirigeants des Maisons.
- Poursuivre le travail déjà accompli pour consacrer de façon systématique une partie des réunions à la stratégie et aux sujets de croissance externe.
- Allonger la durée des réunions du Conseil afin de pouvoir débattre plus longuement et, parallèlement, ajuster la durée des présentations réalisées par le management.
- Consacrer davantage de temps aux aspects *business* et commerciaux ainsi qu'aux sujets de cybersécurité, conformité et ressources humaines.

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

3.4.1 Travaux du Conseil d'administration en 2023 et jusqu'au 28 février 2024

En 2023, le Conseil d'administration s'est réuni à 14 reprises (y compris par visioconférence et audioconférence).

Au cours de l'exercice 2023 et jusqu'au 28 février 2024, le Conseil a traité notamment les sujets suivants :

Comptes et gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Examen et arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés de 2022 et 2023 • Décision d'affectation du résultat, fixation du dividende/date de mise en paiement • Examen et arrêté des comptes semestriels 2023 • Examen des résultats trimestriels • Examen et approbation du budget 2023 et 2024 • Programme de rachat d'actions (autorisation de réduire le capital social par annulation de 650 000 actions au titre de la 4^e et dernière tranche du programme de rachat lancé en 2021) • Acompte sur dividende • Renouvellement des autorisations annuelles consenties à la Direction générale (rachat d'actions, cautionnements, avals et garanties, autorisations d'effectuer certaines opérations) • Examen annuel des conventions réglementées • Renouvellement du programme EMTN • Information sur les émissions d'emprunts obligataires • Examen des rapports des Commissaires aux comptes • Examen des travaux et recommandations du Comité d'audit
Gouvernement d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Revue et adoption du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise • Examen des résultats de l'évaluation interne du Conseil d'administration conduite fin 2022 par l'Administratrice référente et des résultats de l'évaluation formalisée du Conseil conduite en 2023 par un consultant externe indépendant • Préparation des Assemblées générales annuelles 2023 et 2024 : arrêté de l'ordre du jour, des projets de résolutions soumises à l'Assemblée et du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions ; convocation de l'Assemblée ; réponse aux questions écrites des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale 2023 ; proposition de nomination de nouveaux Administrateurs indépendants à l'Assemblée générale 2024 après examen des candidatures sélectionnées par le Comité des nominations et de la gouvernance • Revue de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités, notamment à la suite des départs au cours de l'exercice et au regard des mandats arrivant à échéance en 2024 • Cooptation de Mme Maureen Chiquet en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Mme Daniela Riccardi, pour la durée du mandat de cette dernière restant à courir, et nomination de Mme Maureen Chiquet en qualité de membre du Comité de développement durable • Examen et autorisation de la conclusion d'une convention de prestation de services avec Mme Maureen Chiquet, relevant de la procédure des conventions réglementées (cette dernière ne participant ni au débat ni au vote) • Examen annuel de l'indépendance des Administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF • Suivi des échanges avec les principaux actionnaires sur les sujets de gouvernance dans le cadre du <i>roadshow</i> ESG auquel participe l'Administratrice référente • Point sur les changements organisationnels au sein de la Direction générale • Examen des travaux et recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué en fonctions jusqu'au 3 octobre 2023, au titre des exercices 2022 et 2023, en examinant le niveau d'atteinte des objectifs de performance applicables • Détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, après examen des composantes de rémunération • Revue des modalités de répartition de la rémunération allouée aux membres du Conseil d'administration et détermination de la politique de rémunération des Administrateurs • Appréciation de la réalisation des objectifs de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2020 • Attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance au Président-Directeur général et à des salariés du Groupe • Revue des ratios d'équité • Examen et approbation des propositions du Comité des rémunérations relatives aux évolutions à apporter à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en vue de l'élaboration de la politique 2024 • Examen des travaux et recommandations du Comité des rémunérations

**Activité
du Groupe
et stratégie**

- Points d'étape réguliers sur la marche des affaires
- Analyse, autorisation et suivi des opérations de croissance externe : acquisition de Creed par Kering Beauté et prise de participation de Kering dans Valentino à hauteur de 30 %
- Examen et autorisation des acquisitions immobilières
- Suivi des mesures prises à la suite de la controverse relative à une campagne de communication de Balenciaga fin 2022
- Séminaire climat (voir ci-dessous pour plus de détails)
- Examen de la Déclaration de performance extra-financière
- Approbation de la Déclaration contre l'esclavage (*Modern Slavery Act*)
- Examen des travaux et recommandations du Comité de développement durable

Séminaire stratégique annuel : Chaque année, une réunion est consacrée à la présentation des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles, en plus des sujets régulièrement présentés au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil d'administration. Cette session annuelle est l'occasion de rencontres et d'échanges privilégiés entre les Administrateurs et l'équipe de direction du Groupe et de ses Maisons. En 2023, le séminaire stratégique a porté notamment sur les sujets suivants :

- Stratégie de Gucci et de Kering Beauté, avec une présentation réalisée par le Président-Directeur général de Gucci et la Directrice Générale de Kering Beauté
- Présentation sur les dynamiques du secteur du Luxe, l'environnement concurrentiel et le positionnement relatif du Groupe
- Examen de la situation financière du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et d'endettement
- Revue annuelle de la cartographie des risques (incluant les risques environnementaux, sociaux et cyber)

**Executive
sessions
organisées par
l'Administratrice
référente**

- Retour sur les résultats de l'évaluation interne du Conseil d'administration conduite fin 2022 par l'Administratrice référente et sur les mesures à mettre en place à la suite de cette évaluation
- Point sur la composition du Conseil d'administration et des Comités
- Échange approfondi sur l'analyse conduite par la nouvelle Administratrice indépendante, Mme Maureen Chiquet, dans le cadre de la mission de conseil d'une durée de six mois qui lui a été confiée par Kering aux termes d'une convention de prestations de service conclue le 28 juillet 2023, sur les questions de marque et la pratique des Maisons en matière d'élévation, d'offre produits, de communication, d'expérience client et services, ainsi qu'en matière d'investissements l'industrie du Luxe.

Ces réunions ont eu lieu le 22 mars et le 7 décembre 2023, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023.

Séminaire Climat

Le 4 mai 2023, les Administrateurs se sont réunis à l'occasion d'un séminaire de formation du Conseil sur les sujets climatiques, qu'il avait été décidé d'organiser à la suite de l'évaluation interne du Conseil d'administration conduite fin 2022 et dans le cadre de laquelle les Administrateurs avaient exprimé le souhait de recevoir une formation dédiée au sujet climat. 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 exposé 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.

Le Conseil d'administration s'est réuni quatorze fois en 2023 avec un taux de présence moyen de 88 %, dont le détail par réunion figure ci-dessous :

Dates	Taux de participation
1 ^{er} février 2023	92 %
14 février 2023	100 %
2 mars 2023	100 %
27 avril 2023 (pré-Assemblée générale)	92 %
27 avril 2023 (post-Assemblée générale)	83 %
4 mai 2023	75 %
9 juin 2023	92 %
19 juin 2023	75 %
18 juillet 2023	83 %
27 juillet 2023	100 %
3 octobre 2023	92 %
26 et 27 octobre 2023	83 %
7 décembre 2023	83 %
21 décembre 2023	75 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- le Délégué du Comité social et économique ;
- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, les deux Directeurs généraux adjoints à compter de leur nomination, le Directeur financier puis la Directrice financière du Groupe, la Directrice de la stratégie, le Directeur de l'audit interne, la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, la Directrice des ressources humaines, les Directeurs de certaines des Maisons et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

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

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

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

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine de compétence, afin d'éclairer les travaux et décisions du Conseil. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

3.4.2 Comités spécialisés

Comité d'audit

Composition au 28 février 2024

Jean-Pierre Denis	Président (Réfèrent climat)
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	Administratrice
Véronique Weill	Administratrice référente
Serge Weinberg	Administrateur indépendant



50 %

d'administrateurs
indépendants



89 %

taux de présence
en 2023



5

réunions
au cours de l'exercice 2023

Au cours de l'exercice 2023, le Comité d'audit était présidé par M. Tidjane Thiam, qui assurait ce rôle depuis sa nomination en qualité d'Administrateur indépendant par l'Assemblée générale du 16 juin 2020. Au 31 décembre 2023, la proportion d'Administrateurs indépendants s'établit à 60 % en application des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF.

M. Tidjane Thiam ayant démissionné de ses fonctions d'Administrateur le 9 janvier 2024, il a été décidé de nommer par intérim, à la présidence du Comité, M. Jean-Pierre Denis, ancien Président (2012-2020) du Comité ; une revue de la composition des Comités sera réalisée à l'issue de l'Assemblée générale du 25 avril 2024, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée des nominations proposées.

Au 28 février 2024, le Comité d'audit est composé pour moitié d'Administrateurs indépendants. Cette situation temporaire, résultant d'un départ d'Administrateur, sera régularisée dans le cadre des nominations proposées à l'Assemblée générale du 25 avril 2024, présentées à la section 2.2.2 ci-avant.

Aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Missions

Créé en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales du Groupe, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, ainsi que d'entendre et d'interroger les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne du Groupe.

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

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

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

Par ailleurs, le Comité émet des recommandations au Conseil d'administration en matière d'évaluation régulière des conditions de conclusion des conventions courantes et réglementées au sein du Groupe. Dans ce cadre, il examine annuellement la facturation réalisée au titre du contrat conclu entre Kering et Artémis (une description de ce contrat figure au sein de la Note 31.1 sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Les membres du Comité d'audit ont une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la direction générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises. En effet, M. Jean-Pierre Denis a été notamment Président du Crédit Mutuel Arkéa et inspecteur des finances, et bénéficie d'une longue expérience de direction générale. Mme Véronique Weill a exercé de nombreuses responsabilités dans le secteur des services financiers, notamment en banque d'affaires. Mme Héloïse Temple-Boyer, Directrice générale déléguée d'Artémis, M. Serge Weinberg, fondateur et Président d'une société de gestion, bénéficient également d'une expertise financière reconnue combinée à une expérience en direction générale. De par leur parcours professionnel (décrit à la section 2.1 du présent chapitre) et leur excellente connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, l'ensemble des membres du Comité d'audit a les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Travaux du Comité d'audit en 2023 et jusqu'au 28 février 2024

En 2023, le Comité s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence moyen de 89 %.

Le Directeur financier puis, à compter du 1^{er} septembre 2023, la Directrice financière, ainsi que le Directeur de l'audit interne du Groupe ont été invités à chaque réunion du Comité afin de présenter leurs travaux et de répondre aux questions du Comité. Ont également été auditionnés le Directeur du contrôle financier, la Directrice de la trésorerie, la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, le Directeur juridique, le Directeur cybersécurité, le *Group Privacy Officer* et le Directeur de la propriété intellectuelle.

Au cours de l'année 2023 et jusqu'au 28 février 2024, le Comité d'audit a traité notamment les sujets suivants :

Processus d'élaboration des informations comptables et financières	<ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, des engagements hors bilan, et du rapport d'activité Examen annuel de la facturation au titre du contrat conclu entre Kering et Artémis Point sur le financement et la trésorerie du Groupe Examen de la performance boursière de la Société
Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> Revue des activités d'audit interne (missions d'audit, résultats et suivi des plans d'action) effectuées au cours de l'exercice 2023 Présentation et approbation du plan d'audit 2024
Contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Revue des activités de contrôle interne Présentation des résultats 2022 de la campagne de questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne complétés par les Maisons et les boutiques et de la campagne conduite au premier trimestre 2023 auprès des boutiques Revue de la cartographie des risques du Groupe et présentation de la priorisation des risques (y compris les risques environnementaux et sociaux) Point annuel sur la conformité : examen de la cartographie des risques (anti-corruption, devoir de vigilance et droits humains), des politiques conformité du Groupe et plans d'action
Commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> Examen de l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit Présentation par les Commissaires aux comptes de leurs travaux sur les comptes annuels et semestriels
Autres sujets	<ul style="list-style-type: none"> Revue des litiges Point annuel sur la politique de propriété intellectuelle du Groupe – examen de la protection du portefeuille de marques Suivi des risques, enjeux et de la stratégie du Groupe en matière de protection des données personnelles (<i>data privacy</i>) Revue annuelle et suivi de la cybersécurité du Groupe (cartographie des risques et plans d'action) Revue annuelle de la déclaration de performance extra-financière Réunion commune avec le Comité de développement durable : point sur la directive CSRD et le nouveau <i>reporting</i> de durabilité (contexte réglementaire, impacts pour Kering, plans d'actions mis en œuvre par le Groupe).

Chaque réunion du Comité d'Audit a fait l'objet d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant, permettant à celui-ci d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Comité des rémunérations

Composition au 28 février 2024

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



50 %
d'administrateurs indépendants⁽¹⁾



92 %
taux de présence en 2023



6
réunions au cours de l'exercice 2023

Au 31 décembre 2023, le Comité des rémunérations comportait 6 membres, dont 60 % d'administrateurs indépendants en application des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF. À la suite de la démission de M. Tidjane Thiam qui siégeait au Comité depuis sa nomination en qualité d'Administrateur indépendant par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, le Comité des rémunérations est composé, au 28 février 2024, de 5 membres dont 50 % sont indépendants (étant rappelé que ce pourcentage est établi hors Administrateur

représentant les salariés). Cette situation temporaire, résultant d'un départ d'Administrateur, sera régularisée dans le cadre des nominations proposées à l'Assemblée générale du 25 avril 2024, présentées à la section 2.2.2 ci-avant.

Le Comité est présidé par l'Administratrice référente indépendante. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, un Administrateur représentant les salariés en est membre.

⁽¹⁾ Hors administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Missions

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration : l'ensemble des éléments et conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, la politique de rémunération des mandataires sociaux, la méthode de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil par l'Assemblée générale, la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions y compris d'actions de performance et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe.

Travaux du Comité des rémunérations en 2023 et jusqu'au 28 février 2024

En 2023, le Comité s'est réuni à six reprises, avec un taux de présence moyen de 92 %.

La Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe ont été régulièrement invitées à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité.

Au cours de l'année 2023 et jusqu'au 28 février 2024, le Comité des rémunérations a traité notamment les sujets suivants :

Rémunération des mandataires sociaux du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la rémunération variable annuelle 2022 et 2023 du Président-Directeur général et du Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023, en analysant le niveau d'atteinte des objectifs de performance applicables Recommandation au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de 2023, après examen des composantes de rémunération Revue des modalités de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration et recommandation au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des Administrateurs Revue des ratios d'équité En vue de l'élaboration de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif pour 2024 : analyse des observations et attentes exprimées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial, notamment lors du <i>roadshow</i> ESG de décembre 2023 ; examen des composantes de la rémunération du Président-Directeur général ; réflexion sur les éventuelles évolutions à apporter dans la politique de rémunération 2024 ; recommandation au Conseil d'administration
Autres sujets	<ul style="list-style-type: none"> Revue des rémunérations variables et des principes de rémunération des membres du Comité exécutif Examen de la rémunération de la <i>Chief Compliance Officer</i> Revue des dispositifs de rémunération variable des salariés

Chaque réunion du Comité des rémunérations a fait l'objet d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant, permettant à celui-ci d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Comité des nominations et de la gouvernance

Composition au 28 février 2024

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



60 %

d'administrateurs indépendants⁽¹⁾



100 %

taux de présence en 2023



2

réunions au cours de l'exercice 2023

Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs en considération notamment de la politique de diversité du Conseil d'administration, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination ainsi que de façon annuelle, et pouvant l'être également à tout moment que le Comité juge

utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil. Ce Comité mène également une réflexion régulière sur la structure de la gouvernance de la Société. Il est par ailleurs en charge d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe, qu'il revoit régulièrement, afin de s'assurer qu'il est en mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

⁽¹⁾ Hors administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance comprend une majorité d'Administrateurs indépendants. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2023 et jusqu'au 28 février 2024

En 2023, le Comité s'est réuni à deux reprises, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Au cours de l'année 2023 et jusqu'au 28 février 2024, le Comité des nominations et de la gouvernance a traité notamment les sujets suivants :

Nomination	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur les évolutions souhaitables de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au regard des besoins identifiés par le Conseil, notamment dans le cadre de son évaluation interne conduite en 2022, de sa politique de diversité et des échéances de mandat à venir en 2024 Suivi du processus de sélection de nouveaux Administrateurs indépendants et recommandations au Conseil d'administration
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Présentation par l'Administratrice référente des conclusions de l'évaluation interne conduite par ses soins en 2022 Examen annuel de l'indépendance des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF Examen des conclusions de l'évaluation formalisée du Conseil réalisée en 2023 par un consultant externe indépendant
Succession	<ul style="list-style-type: none"> Examen du plan de succession du Président-Directeur général Examen du plan de succession des membres du Comité exécutif, des Présidents-Directeurs généraux des Maisons et des Directeurs Artistiques
Autres sujets	<ul style="list-style-type: none"> Point sur la rémunération spécifique de l'Administratrice référente Revue de la politique de mixité des instances dirigeantes

Le Comité des nominations et de la gouvernance conduit une réflexion continue sur la composition du Conseil d'administration et des Comités.

Chaque réunion du Comité des nominations et de la gouvernance a fait l'objet d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant, permettant à celui-ci d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Comité de développement durable

Composition au 28 février 2024

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



67 %

d'administrateurs indépendants⁽¹⁾



93 %

taux de présence en 2023



2

réunions au cours de l'exercice 2023

Missions

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

Travaux du Comité de développement durable en 2023 et jusqu'au 28 février 2024

En 2023, le Comité s'est réuni à deux reprises, avec un taux de présence moyen de 93 %.

Au cours de l'année 2023 et jusqu'au 28 février 2024, le Comité de développement durable a traité notamment les sujets suivants :

- point sur la feuille du route du Groupe relative à l'objectif annoncé en 2023 de réduction de 40 % de ses émissions absolues de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol) d'ici 2035 ;
- présentation des évolutions réglementaires européennes relatives au nouveau reporting de durabilité (directive CSRD) et à la lutte contre la déforestation et la dégradation des forêts (règlement « RDUE ») ;

⁽¹⁾ Hors administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.

- réunion commune avec le Comité d'audit : point sur la directive CSRD et le nouveau reporting de durabilité (contexte réglementaire et implémentation de ces obligations au sein du Groupe) ;
- point sur la participation de Kering au programme *Science Based Targets for Nature* s'inscrivant dans le cadre de la Stratégie Biodiversité du Groupe ;
- présentation des projets du Fonds Régénératif pour la Nature ;
- suivi de la performance et de la notation extra-financière du Groupe ;
- suivi des programmes de formation des salariés du Groupe en matière d'éthique et conformité et de développement durable ;
- point sur le *Fashion Pact*, initiative mondiale lancée par Kering auprès des acteurs de la mode et du textile pour réduire l'impact environnemental du secteur ;
- suivi des initiatives de la Kering Foundation : changement de statut juridique en fonds de dotation afin d'amplifier l'impact de cette institution ; étendue de son engagement à la lutte contre les violences faites aux enfants ; initiative *Caring For Women* de 2023 ayant permis de recueillir plus de 3 millions de dollars au profit d'associations luttant contre les violences faites aux femmes ; création d'un fonds de dotation aux États-Unis ; ouverture de deux Maisons des femmes à Rennes et Le Havre.

La Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles du Groupe a participé aux réunions du Comité et répondu aux questions de ses membres.

Chaque réunion du Comité de développement durable a fait l'objet d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant, permettant à celui-ci d'être pleinement informé des travaux du Comité et de débattre des sujets traités.

Taux d'assiduité des Administrateurs au sein du Conseil et des Comités pendant l'exercice 2023

	Assiduité aux réunions du Conseil d'administration	Assiduité aux réunions du Comité d'audit	Assiduité aux réunions du Comité des rémunérations	Assiduité aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance	Assiduité aux réunions du Comité de développement durable	Assiduité totale
François-Henri Pinault	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Véronique Weill	93 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97 %
Serge Weinberg	86 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	93 %
Emma Watson	43 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	50 %
Jean-Pierre Denis	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %	100 %
Concetta Battaglia	100 %	n.m.	n.m.	100 %	100 %	100 %
Maureen Chiquet ⁽¹⁾	75 % ⁽²⁾	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	83 %
Yonca Dervisoglu	79 %	n.m.	n.m.	100 %	100 %	83 %
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
Baudouin Prot	93 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	94 %
Vincent Schaal	100 %	n.m.	100 %	n.m.	n.m.	100 %
Jean-François Palus ⁽³⁾	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	0 %	92 %
Daniela Riccardi ⁽⁴⁾	100 %	0 %	n.m.	n.m.	n.a.	67 %
Tidjane Thiam ⁽⁵⁾	64 %	80 %	50 %	n.m.	n.m.	64 %

(1) Début de mandat le 1^{er} septembre 2023.

(2) Mme Maureen Chiquet n'a pas pu participer à une réunion additionnelle du Conseil d'administration qui n'était pas prévue dans le calendrier initial des réunions. Elle a donc été présente à 3 des 4 réunions tenues de son entrée au Conseil.

(3) Cessation des fonctions d'Administrateur le 3 octobre 2023.

(4) Cessation des fonctions d'Administratrice le 27 avril 2023.

(5) Cessation des fonctions d'Administrateur le 9 janvier 2024.

Nombre de réunions du Conseil d'administration : 14

Nombre de réunions du Comité d'audit : 5

Nombre de réunions du Comité des rémunérations : 6

Nombre de réunions du Comité des nominations et de la gouvernance : 2

Nombre de réunions du Comité de développement durable : 2

n.m. : Non membre

n.a. : Non applicable (cessation des fonctions d'Administrateur antérieure à la tenue des réunions)

4 - AUTRES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 Application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Depuis 2008, Kering se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »).

Il est précisé, conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, que Kering se conforme à l'ensemble des recommandations comprises dans le Code AFEP-MEDEF, à l'exception des points suivants :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF

Proportion de membres indépendants dans le Comité d'audit (paragraphe 17.1 du Code)

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers

Proportion de membres indépendants dans le Comité en charge des rémunérations (paragraphe 19.1 du Code)

Il doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants

Pratique de Kering/Explications

Tout au long de l'exercice 2023, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations ont été composés d'une proportion d'Administrateurs indépendants conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en application des critères d'indépendance définis par ledit code. Ainsi, au 31 décembre 2023, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations comportaient cinq et six membres respectivement, dont 60 % d'administrateurs indépendants dans les deux Comités.

M. Tidjane Thiam présidait le Comité d'audit et était membre du Comité des rémunérations depuis sa nomination en qualité d'Administrateur indépendant par l'Assemblée générale du 16 juin 2020. À la suite de la démission de M. Thiam de ses fonctions d'Administrateur le 9 janvier 2024, ce dernier souhaitant se consacrer à ses engagements politiques, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations sont composés, à la date du présent Document d'enregistrement universel, de quatre et cinq membres respectivement, dont 50 % d'administrateurs indépendants dans les deux Comités.

Cette situation temporaire, résultant d'un départ d'Administrateur, sera régularisée dans le cadre des nominations proposées à l'Assemblée générale du 25 avril 2024, présentées à la section 2.2.2 ci-avant.

4.2 Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

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

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

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social de Kering (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 42,23 % du capital et détenant 58,99 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2023), au droit de vote double statutaire des actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins deux ans, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document d'enregistrement

universel, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la Société, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

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

4.4 Déclaration sur les mandataires sociaux

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de prestation de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ne lie les Administrateurs au Groupe. Néanmoins, il est rappelé à toutes fins utiles, que concomitamment à sa décision de coopter Mme Maureen Chiquet en qualité d'Administratrice, avec effet au 1^{er} septembre 2023, le Conseil d'administration de Kering a autorisé, en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, après examen, la conclusion d'une convention de prestations de services entre Kering et cette dernière. Ladite convention, conclue le 28 juillet 2023, prévoit, en contrepartie de la mission confiée, le paiement d'une rémunération forfaitaire de deux cent mille euros (200 000,00 €) hors taxes, versée en deux échéances, en 2023 et 2024, distincte de la rémunération venant à lui être due à raison de son mandat d'Administratrice. Cette convention est présentée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

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

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

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

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2023 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Maureen Chiquet, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 50 actions	19 février 2024	422,40 euros
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 30 actions	7 novembre 2023	396,96 euros
Artémis	Nantissement de 450 000 actions	18 octobre 2023	-
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	Acquisition définitive de 940 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	5 octobre 2023	-
Francesca Bellettini, Directrice générale adjointe en charge du Développement des Maisons	Acquisition définitive de 553 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	5 octobre 2023	-
Jean-Marc Duplaix, Directeur général adjoint en charge des Opérations et des Finances	Acquisition définitive de 465 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	5 octobre 2023	-
Jean-François Palus, Président-Directeur général de Gucci	Acquisition définitive de 706 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	5 octobre 2023	-
Armelle Poulou, Directrice financière	Acquisition définitive de 48 actions attribuées gratuitement sous conditions de performance ⁽¹⁾	5 octobre 2023	-
Jean-François Palus, Président-Directeur général de Gucci	Donation de 815 actions	29 septembre 2023	-
Artémis	Nantissement de 3 500 000 actions	26 septembre 2023	-
Jean-François Palus, Directeur général délégué	Donation de l'usufruit de 30 000 actions	19 juin 2023	-
Jean-François Palus, Directeur général délégué	Donation de la nue-propriété de 10 000 actions	19 juin 2023	-

(1) Acquisition définitive le 5 octobre 2023 des actions de performance attribuées en 2020 par le Conseil d'administration dans le cadre du Plan 2020.

4.6 Conventions réglementées

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2023. Ladite convention rémunère l'animation du groupe ainsi que diverses prestations de services fournies directement ou indirectement et la mise à disposition de moyens nécessaires à la réalisation de ces missions. Cette convention est présentée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, concomitamment à sa décision de coopter Mme Maureen Chiquet en qualité d'Administratrice indépendante à compter du 1^{er} septembre 2023, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 juillet 2023, a autorisé, après examen, la conclusion d'une convention de prestations de

services entre cette dernière et la Société, prévoyant, en contrepartie des prestations effectuées, le paiement d'une rémunération forfaitaire de deux cent mille euros (200 000,00 €) hors taxes, versée en deux échéances, en 2023 et 2024, distincte de la rémunération venant à lui être due à raison de son mandat d'Administratrice. Cette convention, conclue le 28 juillet 2023, a fait l'objet d'une information sur le site internet de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-13 et R. 22-10-17 du Code de commerce. Elle est présentée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2024.

5 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que du guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et des rapports sur le

gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE). La politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

5.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2024 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (vote *ex-ante*)

Le 28 février 2024, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social exécutif de Kering, au titre de l'exercice 2024.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2024 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général à raison de son mandat. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 25 avril 2024.

5.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général

Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur général

La politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif de la Société est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

La rémunération du Président-Directeur général est déterminée de façon exhaustive, en tenant compte de l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération, afin de l'apprécier globalement.

Le Conseil d'administration veille au maintien d'un équilibre entre les différentes composantes de la rémunération et d'une prépondérance des éléments variables, à court et long terme, directement liés à la performance du Groupe et du Président-Directeur général.

Ainsi, la structure et les critères sur lesquels repose la rémunération variable du Président-Directeur général sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques (y compris de nature sociale et environnementale) du Groupe.

La part prépondérante, à hauteur de 84 %, de la rémunération du Président-Directeur général soumise à des conditions de performance traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long terme qui lui est imposée.

Sa rémunération variable (annuelle et long terme) est conditionnée à l'atteinte d'objectifs tant de nature financière qu'environnementale et sociale, qui reflètent les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines. Les critères de performance sont précis, variés, directement liés aux priorités stratégiques du Groupe, et majoritairement quantifiables.

La part significative de la rémunération variable attribuée sous forme d'actions soumises à des conditions de performance exigeantes, vise à inciter le Président-Directeur général à inscrire ses décisions et son action dans une perspective de profitabilité durable et pérenne, et aligne ses intérêts avec ceux des actionnaires et des autres parties prenantes de la Société. L'obligation qui lui incombe de conserver, durant toute la durée de son mandat, une part importante des actions de performance qui lui sont attribuées favorise en outre une vision de long terme et une corrélation forte avec les intérêts des actionnaires.

En s'appuyant sur ces principes, la politique de rémunération vise à fixer un cadre clair et motivant au service des ambitions du Groupe.

Processus de détermination de la rémunération du Président-Directeur général

L'élaboration et la détermination de la rémunération du Président-Directeur général fait l'objet d'un processus dans lequel sont impliqués trois des quatre Comités du Conseil d'administration.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations émet des recommandations au Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des Administrateurs ;
- la fixation et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- la détermination du niveau d'atteinte des objectifs de performance applicables à la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité des rémunérations examine régulièrement la politique de rémunération et veille notamment à sa conformité avec les principes clés exposés ci-avant.

L'analyse d'opportunité de faire évoluer les mécanismes de rémunération en place est conduite sur une base annuelle. Elle peut s'appuyer, le cas échéant, sur l'intervention de consultants externes. Peuvent notamment être réalisées dans ce cadre des études comparatives des pratiques de marché, permettant d'objectiver la politique de rémunération et de mieux appréhender le positionnement relatif de Kering en matière de rémunérations. Les analyses comparatives (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération) sont conduites en priorité par rapport au panel d'entreprises utilisé par Kering dans le cadre de la rémunération variable long terme en actions de performance, composé de huit sociétés cotées du secteur du Luxe : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. D'autres acteurs référents peuvent également être pris en compte au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

Le Comité des rémunérations s'appuie en outre, dans le cadre de ses attributions, sur les travaux des Directions ressources humaines et juridique du Groupe qui, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration, émettent des recommandations au Comité dans le cadre de leur domaine de compétences respectif : la Direction des ressources humaines formule des propositions sur la structure de la rémunération, la pondération de ses composantes et le choix des objectifs de performance de la rémunération variable, en veillant à leur alignement avec la stratégie du Groupe ; la Direction juridique s'assure de la conformité de la politique de rémunération aux dispositions législatives et réglementaires applicables ainsi qu'aux principes édictés par le Code AFEP-MEDEF ; elle veille en outre à la bonne information du Comité quant aux bonnes pratiques observées et aux attentes et observations exprimées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial et de leur politique de vote, ainsi que par les agences de conseil en vote.

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

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

Comité d'audit

Le Comité d'audit examine chaque année, dans le cadre de la détermination de la rémunération variable, le niveau de réalisation des objectifs de performance financière applicables.

Comité de développement durable

En plus des objectifs de performance de nature financière, la rémunération variable (annuelle et long terme) du dirigeant mandataire social exécutif repose également sur l'atteinte

d'objectifs de performance extra-financière, alignés avec les priorités stratégiques du Groupe en la matière telles qu'établies par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité de développement durable.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général. Il s'assure en particulier de l'alignement des indicateurs et objectifs de performance des éléments variables annuels et long terme sur la stratégie du Groupe.

En outre, le Conseil débat et décide du versement des éléments variables dus en application des principes retenus, après l'approbation des comptes consolidés de l'exercice considéré.

Le Président-Directeur général ne participe ni aux débats ni au vote des décisions relatives à sa rémunération.

Assemblée générale des actionnaires

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires sont appelés chaque année, dans le cadre de l'Assemblée générale, à se prononcer sur :

- la politique de rémunération du ou des dirigeant(s) mandataire(s) social(aux) exécutif(s) (vote *ex-ante*) ;
- le contenu du rapport sur le gouvernement d'entreprise présentant le détail des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux durant l'exercice écoulé (vote *ex-post* global) ;
- les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé à chaque dirigeant mandataire social (vote *ex-post* individuel).

5.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général

Lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2023, la résolution relative à la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2022 au Président-Directeur général (5^e résolution) a été approuvée à 77,44 % par les actionnaires, étant précisé que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2023 (7^e résolution) a recueilli plus de 94 % de votes favorables. Au regard de ce niveau d'approbation inférieur à 80 %, le Comité des rémunérations, attentif au point de vue des actionnaires et à sa prise en compte dans le cadre du processus de réflexion du Conseil en matière de rémunérations, a jugé nécessaire de comprendre les raisons de ce vote et de s'interroger sur les éventuelles suites à lui donner. Le Comité des rémunérations s'est réuni à ces fins à deux reprises. Après une analyse approfondie des attentes et des observations exprimées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial, tant en amont de l'Assemblée générale que postérieurement et lors du *roadshow* ESG (pour plus de détail sur le dialogue actionnarial en matière de gouvernance, voir la section 1.6 du présent chapitre), et après un examen de la politique de rémunération existante à l'aune de ces éléments, le Comité des rémunérations a proposé au Conseil d'administration des évolutions dans la politique de rémunération, intégrant certains des points saillants mentionnés par les actionnaires.

Par conséquent, après avoir entendu les analyses et recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, a décidé d'appliquer les modifications suivantes à la politique de rémunération du Président-Directeur général pour 2024 :

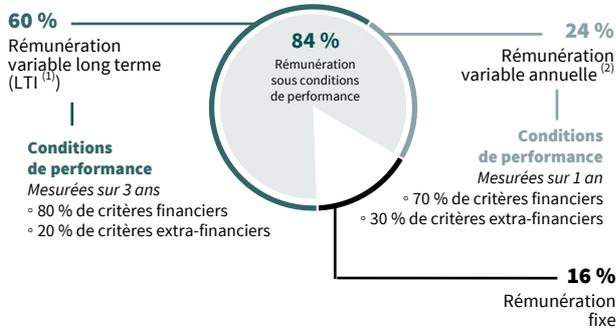
Principales évolutions proposées concernant la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur général

Introduction d'un critère Climat quantitatif dans la rémunération variable annuelle et long terme du Président-Directeur général	<p>Le Conseil d'administration propose d'introduire dans la rémunération variable du Président-Directeur général, un critère de performance fondé sur l'objectif du Groupe annoncé en 2023 de réduire de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol) d'ici 2035 par rapport à 2021. Cet objectif constituerait un nouvel indicateur de performance dans la rémunération variable annuelle et viendrait en complément du critère fondé sur la protection de la biodiversité dans la rémunération variable long terme.</p> <p>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2023 comportait un objectif tenant à la prise d'un engagement chiffré visant à la réduction en absolu de l'empreinte carbone du Groupe liée à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3 du GHG Protocol). Le critère Climat proposé dans le cadre de la politique de rémunération 2024 s'inscrit ainsi dans la continuité de cet objectif. Son introduction dans la rémunération variable du Président-Directeur général a vocation à assurer la mise en œuvre tout à la fois immédiate et pérenne de la Stratégie Climat du Groupe et à permettre d'en apprécier l'exécution dans la durée.</p> <p>Ce critère Climat représenterait 10 % de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et 5 % de sa rémunération variable long terme, à part égale avec le critère Biodiversité.</p> <p>Par conséquent, le volet « environnement » de la rémunération du Président-Directeur général serait apprécié sur la base de critères quantitatifs uniquement, alignés avec la stratégie de développement durable du Groupe, lisibles et mesurables par référence à des objectifs du Groupe.</p>
Maintien d'un critère fondé sur la protection des actifs immatériels dans la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général	<p>Dans la continuité de la mise en place en 2023 d'un processus de protection des actifs immatériels et de la réputation des Maisons, le Conseil d'administration propose de maintenir un objectif en la matière, qui deviendrait un indicateur de performance, afin d'aligner autant que possible la rémunération du Président-Directeur général avec les priorités et enjeux stratégiques du Groupe. Cet objectif représenterait 10 % de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général.</p>
Introduction d'un critère relatif aux écarts de rémunération entre les hommes et les femmes au sein du Groupe dans la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général	<p>En ligne avec l'engagement historique de Kering en faveur des femmes et dans la continuité du processus de certification de parité des salaires engagé en 2023, le Conseil d'administration propose d'introduire un objectif visant à réduire de plus d'un tiers l'écart de salaire fixe entre les hommes et les femmes qui ne peut être expliqué par des facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine professionnel exercé, etc.)</p> <p>Ce nouvel objectif représenterait 6 % de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général.</p>
Introduction d'un critère relatif aux plans de succession dans la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général	<p>Le Conseil d'administration propose d'introduire un nouvel objectif de performance fondé sur la mise à jour et le renforcement des plans de succession des deux Directeurs généraux adjoints et des autres membres du Comité Exécutif, des Présidents-Directeurs généraux des Maisons et des Directeurs Artistiques. Ce nouvel objectif représenterait 4 % de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général.</p>
Suppression de la rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur	<p>Le Conseil d'administration propose de supprimer à compter de l'exercice 2024 la rémunération allouée au Président-Directeur général à raison de son mandat d'Administrateur et de sa qualité de membre du Comité de développement durable, qui dépend, majoritairement, de sa participation effective aux réunions du Conseil et de ce Comité. Cette rémunération s'élève, au titre de l'exercice 2023, à un montant de 95 284 euros, compte tenu de sa participation aux quatorze réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité de développement durable.</p>

Par ailleurs, il est précisé à titre d'information que, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a également décidé, lors de sa réunion du 28 février 2024, que le montant dû au Président-Directeur général à raison des 5 411 KMUs lui ayant été attribuées en 2018 à titre de rémunération variable pluriannuelle, conformément à la politique de rémunération correspondante approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires, exercées en 2022 par le Président-Directeur général et dont le paiement a été différé, lui sera versé de façon échelonnée.

La structure de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2024 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle (court terme) et la rémunération variable long terme (sous forme d'actions de performance).

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



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

Rémunération fixe

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

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités du Président-Directeur général, au regard de celles d'un dirigeant mandataire social exécutif dans un groupe de taille comparable ;
- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours du titulaire de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

Conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général est revue à intervalle de temps relativement long et sert de base de référence pour le calcul de sa rémunération variable annuelle et la valorisation de sa rémunération long terme.

Il est proposé pour 2024 de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général à 1 200 000 euros, un niveau inchangé depuis sept ans ⁽¹⁾.

Rémunération variable annuelle

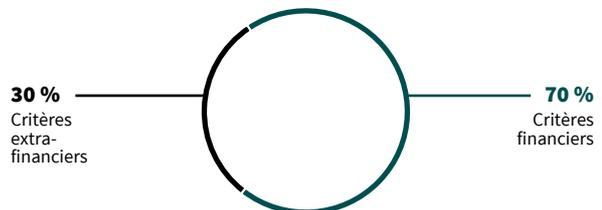
La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif sur la performance court terme financière et extra-financière du Groupe, et à favoriser la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques long terme. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et ne comporte aucun minimum garanti.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général est égale, à objectifs atteints, à 150 % de sa rémunération fixe annuelle. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, elle est plafonnée, en cas de surperformance (atteinte à plus de 125 % des objectifs financiers et atteinte à la cible des objectifs extra-financiers), à 203 % de sa rémunération fixe annuelle.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général pour 2024 est conditionnée :

- à hauteur de 70 %, à l'atteinte d'objectifs financiers fondés sur le résultat opérationnel courant et le cash-flow libre opérationnel du Groupe ; et
- à hauteur de 30 %, à l'atteinte d'objectifs extra-financiers fondés sur des indicateurs liés au climat (10 %), à la gestion des organisations et des talents (10 %) et à la protection des actifs immatériels du Groupe (10 %).

Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



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

Les différents critères de performance (financière et extra-financière) se déclinent de la manière suivante :

Critères financiers	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le résultat opérationnel courant du budget recalculé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice clos au résultat opérationnel publié hors effets de périmètre non budgétés.	
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le cash-flow libre opérationnel du budget au cash-flow libre opérationnel réalisé hors effets de périmètre non budgétés.	
Sous-total	70 %

Critères extra-financiers	Objectifs 2024	Pondération
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de 4 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2, 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif global de réduction de 40 % d'ici 2035 	10 %
Gestion des organisations et des talents	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de l'écart inexplicité⁽¹⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Fair Pay Check</i>) de 1,6 % à 1 % en 2024 	6 %
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des plans de succession pour les deux Directeurs généraux adjoints et les autres membres du Comité exécutif, les Présidents-Directeurs généraux des Maisons et les Directeurs Artistiques 	4 %
Protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité)	<ul style="list-style-type: none"> Strict respect du nouveau cadre de contrôle interne mis en place pour les activités marketing et communication afin de protéger la réputation du Groupe et absence d'incidents observés 	10 %
Sous-total		30 %
TOTAL		100 %

(1) L'écart inexplicité correspond à la différence résiduelle pouvant être observée entre la rémunération des hommes et des femmes ne pouvant être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine professionnel exercé, etc.).

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre d'une année donnée est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice auquel elle se rapporte.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2024 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* dans le cadre de l'information sur leur niveau d'atteinte.

L'appréciation du niveau d'atteinte de chaque objectif de performance repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Direction financière, la Direction des ressources humaines, la Direction du développement durable et la Direction juridique du Groupe, au regard des objectifs prédéfinis.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération Président-Directeur général seraient mis en œuvre en 2024 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

La part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2024 sera payée en 2025 après approbation des comptes par l'Assemblée générale de 2025. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 de la politique de rémunération 2024.

Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

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

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

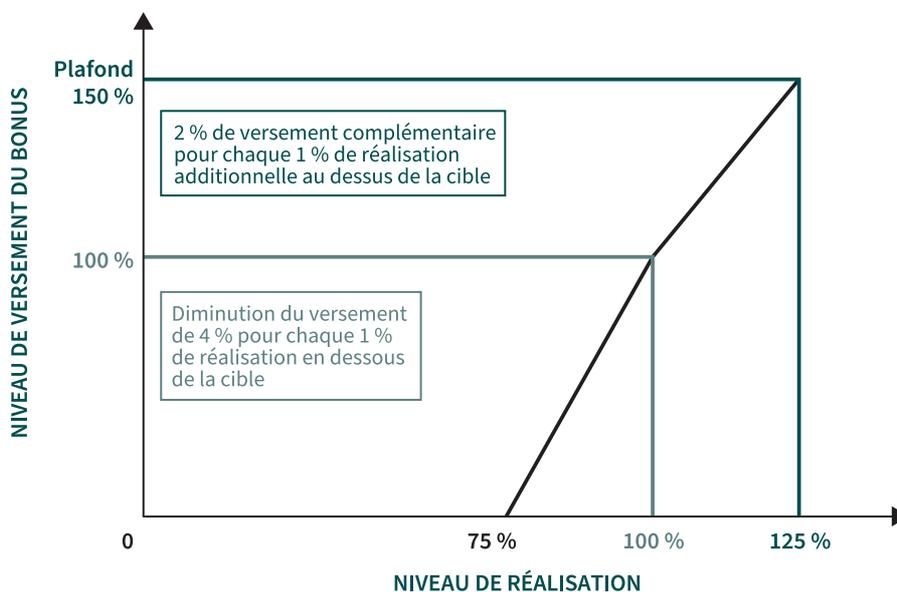
S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 % selon l'appréciation portée par le Conseil sur le taux de réalisation des objectifs.

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

(1) La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général est égale à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

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

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



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

Rémunération variable long terme

Attribution d'actions de performance

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme du Président-Directeur général repose sur l'attribution gratuite d'actions soumise à des conditions de performance appréciées sur trois ans, et ce en remplacement des unités monétaires Kering (KMUs).

Ce dispositif permet de renforcer le lien entre la rémunération du Président-Directeur général et sa contribution directe à la performance à long terme de l'entreprise, tout en garantissant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Ce mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions à des salariés occupant des fonctions clés au sein du Groupe. L'attribution d'actions de performance au bénéfice du Président-Directeur général est plafonnée à 20 % de l'ensemble des actions

attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration, étant rappelé que cette limite s'inscrit dans le cadre d'un plafond global d'attribution représentant 1 % du capital social de la Société au jour de l'attribution.

La rémunération variable long terme du Président-Directeur général représente 150 % de la somme de sa rémunération annuelle fixe et de sa rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice précédent. Elle vise à l'inciter à inscrire son action dans la durée, renforçant ainsi, à l'instar des meilleures pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée et les performances du Groupe. Cette rémunération variable long terme ne comporte aucun minimum garanti.

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

Conditions de performance

La rémunération variable long terme, sous forme d'actions de performance, du Président-Directeur général est soumise à un double mécanisme de conditions de performance qui vise à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, à l'atteinte

d'objectifs financiers et extra-financiers, en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe ;

- maintenir l'accent sur l'importance de la performance boursière du Groupe au regard d'un panel de référence composé de sociétés du luxe.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par Président-Directeur général est, dans un premier temps, conditionné par les critères et dans les proportions suivants :

Critères	Modalités d'évaluation de la performance	Poids relatif
Résultat opérationnel courant du Groupe	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives à ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	40 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives à ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	40 %
Féminisation des équipes dirigeantes	Maintien, à l'échéance de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> Taux de représentation des femmes < 42 % : 0 action Taux de représentation des femmes ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relatives à ce critère Taux de représentation des femmes ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relatives à ce critère Taux de représentation des femmes ≥ 50 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	10 %
Biodiversité	Conversion, à horizon 2026, de 1 300 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> Aucun des deux objectifs atteint : 0 action Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relatives à ce critère Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relatives à ce critère 	5 %
Climat	Réduction, à horizon 2026, de 10 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2,3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif global de réduction de 40 % d'ici 2035 <ul style="list-style-type: none"> Réduction < 3 % : 0 action Réduction ≥ 3 % et < 10 % : 50 % des actions relatives à ce critère Réduction ≥ 10 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	5 %
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de +/- 50 % Voir mécanisme présenté ci-dessous.	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

Le nombre d'actions de performance effectivement acquises, en fonction de l'atteinte des conditions de performance financière et extra-financière décrites ci-dessus, et sous réserve du respect d'une condition de présence décrite ci-après, est ensuite ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre les vingt jours précédant la date d'attribution des actions de performance et les vingt jours précédant la date d'acquisition) relativement à la performance boursière d'un panel de référence sur cette même période. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes dans le secteur du Luxe : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

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

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

Condition de présence

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

En cas de départ du Président-Directeur général avant la fin de la période d'acquisition, le maintien ou la perte des droits afférents aux actions de performance lui ayant été attribuées et non définitivement acquises sera fonction du motif du départ, dans les conditions décrites ci-dessous :

Motif du départ	Conséquences sur les actions de performance non encore acquises
Cessation des fonctions (démission, non-renouvellement de mandat, révocation)	Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée et sauf le cas où le bénéficiaire deviendrait salarié ou mandataire social d'une autre société du Groupe.
Invalidité	Maintien des droits, avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits, à l'exception du mécanisme d'ajustement fondé sur la performance boursière qui sera déterminé au <i>prorata temporis</i> .
Décès	Maintien des droits, avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits, à l'exception du mécanisme d'ajustement fondé sur la performance boursière qui sera déterminé au <i>prorata temporis</i> .

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat, un nombre d'actions de performance représentant en valeur deux années de sa rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions, telle que fixée par le Conseil d'administration.

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

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2024.

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

Aucune rémunération ne sera attribuée au Président-Directeur général à raison de son mandat d'Administrateur au titre de l'exercice 2024.

Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de non-concurrence

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucune indemnité de non-concurrence.

Avantages en nature

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

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

15^e résolution : Approbation de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2023 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1 « Politique de rémunération applicable Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2024 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (vote *ex-ante*) ».

5.2 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs au titre de l'exercice 2024 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (vote ex-ante)

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

La politique de rémunération des Administrateurs est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Ainsi, la rémunération des Administrateurs est constituée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable prépondérante (60 %) qui dépend de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres. La politique de rémunération qui leur est applicable s'inscrit dans le respect de l'intérêt social.

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs dépend de leur présence effective aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés dont ils sont membres, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leur préparation. L'Administrateur référent bénéficie en outre d'une part majorée de rémunération, soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis s'inscrivant dans le cadre de ses missions, décrites en section 1.4 du présent chapitre. Le Référent climat bénéficie également d'une part majorée de rémunération au titre des missions qui lui incombent, décrites en section 1.5 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et assure le suivi de la politique de rémunération des Administrateurs. La détermination de l'enveloppe globale de cette rémunération et les modalités de sa répartition sont approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

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

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

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

L'Assemblée générale du 22 avril 2021 a fixé à 1 400 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle maximum de rémunération pouvant être versée aux membres du Conseil d'administration à raison de leur mandat.

Il est proposé de :

- maintenir le montant de l'enveloppe globale de rémunération des Administrateurs à 1 400 000 euros ;
- porter de 50 000 euros à 75 000 euros le montant de la part spéciale allouée à l'Administratrice référente compte tenu de l'accroissement de ses responsabilités, notamment dans le cadre de sa participation, à compter de 2024, au *roadshow* organisé auprès d'investisseurs significatifs de la Société en amont de l'Assemblée générale, en complément de sa participation au *roadshow* ESG, et au regard du temps et de l'implication requis dans le cadre de ces réunions ainsi que pour préparer les réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, et afin que le niveau de rémunération proposé par Kering demeure concurrentiel par rapport aux autres sociétés du CAC 40 ;
- à l'exception de la modification relative à la part spéciale allouée à l'Administratrice référente présentée ci-dessus, maintenir inchangé les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs, décrites ci-après.

La répartition entre la part fixe, de 40 %, et la part variable, de 60 %, qui est fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, demeure inchangée.

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (75 000 euros pour l'exercice 2024), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée au Référent climat (23 000 euros), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

La rémunération allouée à l'Administrateur référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2024, les objectifs de l'Administrateur référent seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires et les investisseurs ;
- coordonner la mise en œuvre du dispositif d'évaluation interne du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, y compris les réunions hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif ;
- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêts ;
- rendre compte régulièrement au Président du Conseil de l'exercice de sa mission.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, y compris ceux représentant les salariés, à l'exception du Président-Directeur général qui, à compter de l'exercice 2024, ne percevra plus de rémunération à raison de son mandat d'Administrateur, conformément à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif pour 2024 décrite ci-avant et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des Administrateurs

16^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des

dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2023 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2024 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (vote *ex-ante*) ».

5.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le présent rapport expose ci-après les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, faisant l'objet de la 12^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

5.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023 (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

En préambule, il est rappelé que M. Jean-François Palus, qui occupait depuis 2008 les fonctions de Directeur général délégué et d'Administrateur du Groupe, a démissionné de ses mandats le 3 octobre 2023 à la suite de sa nomination en qualité de Président-Directeur général de Gucci, afin de pouvoir se consacrer pleinement à son nouveau rôle au sein du Groupe.

En 2023, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société ont été :

- M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général ; et
- M. Jean-François Palus, Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023.

Les éléments de rémunération dus aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2023 ont été établis en conformité avec la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs approuvée par les actionnaires

lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (7^e résolution). La rémunération attribuée à M. Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué a été établie sur une base *prorata temporis*.

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération attribués ou versés à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus à raison de leur mandat respectif de Président-Directeur général et de Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2023 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce.

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

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

François-Henri Pinault Président-Directeur général		
Montant bruts (en euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
Rémunérations attribuées ⁽¹⁾ (détaillées au tableau n° 2)	1 972 881	2 289 899
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾ (détaillées au tableau n° 6)	2 825 274	4 282 717
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n.a.	n.a.
TOTAL	4 798 155	6 572 616

(1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru.

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

Jean-François Palus
Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023
Montants bruts (en euros)

	Exercice 2023	Exercice 2022
Rémunérations attribuées ⁽¹⁾ (détaillées au tableau n° 2)	1 578 429	2 421 718
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾ (détaillées au tableau n° 6)	0 ⁽²⁾	2 567 046 ⁽³⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n.a.	n.a.
TOTAL	1 578 429	4 988 764

- (1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. La rémunération attribuée au titre de l'exercice 2023 à M. Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué a été établie sur une base *pro rata temporis*.
- (2) Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Jean-François Palus au titre ou au cours de son mandat de Directeur général délégué en 2023. Des actions de performance lui ont été attribuées à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Gucci dans le cadre du plan 2023 au bénéfice de certains salariés du Groupe.
- (3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

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

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	612 000	943 200 ⁽¹⁾	943 200	1 844 208 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle				
Plan 2018	–	705 057 ⁽³⁾	–	–
Plan 2019	–	1 991 952 ⁽⁴⁾	–	–
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018	–	–	–	5 840 000 ⁽⁵⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	95 284	93 931 ⁽¹⁾	93 931	91 527 ⁽²⁾
Avantages en nature ⁽⁶⁾	65 597	65 597	52 768	52 768
TOTAL	1 972 881	4 999 737	2 289 899	9 028 503

(1) Au titre de l'exercice 2022.

(2) Au titre de l'exercice 2021.

(3) 5 411 KMUs ont été attribuées au Président-Directeur général, dans le cadre du plan 2018, à titre de rémunération variable pluriannuelle soumise à conditions de performance, à hauteur de 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros. Ces 5 411 KMUs ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur unitaire de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité de ce montant a été différé. Un premier versement, à hauteur de 705 057 euros, a été réalisé en novembre 2023. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2024, a décidé que le solde ferait l'objet d'un paiement échelonné.

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

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

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

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Jean-François Palus Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023 Montants bruts (en euros)	Exercice 2023		Exercice 2022	
	Montants attribués au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	900 000	900 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	459 000	943 200 ⁽²⁾	943 200	1 536 840 ⁽³⁾
Rémunération variable pluriannuelle				
Plan 2018	–	–	–	5 808 725 ⁽⁴⁾
Plan 2019	–	–	–	2 113 788 ⁽⁵⁾
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	68 113 ⁽⁶⁾	93 931 ⁽²⁾	93 931	98 301 ⁽³⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (filiales)	48 750	48 750	60 000	60 000
Avantages en nature ⁽⁷⁾	102 566	102 566	124 587	124 587
TOTAL	1 578 429	2 088 447	2 421 718	10 942 241

(1) La rémunération attribuée au titre de l'exercice 2023 à M. Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué a été établie sur une base *pro rata temporis*.

(2) Au titre de l'exercice 2022.

(3) Au titre de l'exercice 2021.

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

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

(6) M. Jean-François Palus a participé, en sa qualité d'Administrateur de Kering jusqu'au 3 octobre 2023, à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration, au nombre de onze, qui se sont tenues jusqu'à cette date et a été absent à la réunion du Comité de développement durable, dont il était membre, tenue le 15 septembre 2023.

(7) Dans le cadre de son mandat, le Directeur général délégué bénéficiait d'une voiture de fonction avec chauffeur, ainsi que d'une couverture internationale santé, invalidité et décès.

La rémunération annuelle due à raison du mandat d'Administrateur de Kering au titre de l'exercice 2022 a été versée en mars 2023 et celle due au titre de l'exercice 2023 a été versée en mars 2024.

Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2023

Niveau d'atteinte des objectifs en 2023 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en million d'euros)	Seuils de déclenchement				Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant		
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100				Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	5 959	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	80 % ⁽¹⁾	20 %	126 000
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 175	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	47 % ⁽²⁾	0	0
TOTAL FINANCIER	70 %								64 %	10 %	126 000
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description pages 157 à 162			100 %	100 %	100 %	100 %	70 %	70 %	126 000
Conformité	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								90 %	90 %	486 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE											
										612 000	
Rémunération variable atteinte (en euros)										612 000	
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)										51 %	
Rémunération variable cible (en euros)										1 800 000	
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)										150 %	

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 4 746 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 1 983 millions d'euros.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2023 – Jean-François Palus, Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en million d'euros)	Seuils de déclenchement				Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant		
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100				Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	5 959	75 %	– %	100 %	100 %	125 %	150 %	80 % ⁽¹⁾	20 %	126 000
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 175	75 %	– %	100 %	100 %	125 %	150 %	47 % ⁽²⁾	– %	0
TOTAL FINANCIER	70 %								64 %	10 %	126 000
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description pages 157 à 162			100 %	100 %	100 %	100 %	70 %	70 %	126 000
Conformité	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								90 %	90 %	486 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE											
											612 000
Rémunération variable atteinte (en euros)											612 000
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											51 %
Rémunération variable cible (en euros)											1 800 000
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											150 %
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE ⁽³⁾											
											459 000

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 4 746 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 1 983 millions d'euros.

(3) La rémunération variable annuelle de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023, attribuée au titre de l'exercice 2023, a été établie sur une base *prorata temporis*.

Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2023

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

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

Critères extra-financiers applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2023	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Niveau d'atteinte
<p>Développement durable Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prendre en 2023 un engagement chiffré et de moyen terme visant à la réduction en absolu de l'empreinte carbone du Groupe liée à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3 du GHG Protocol) Atteindre, à fin 2023, un objectif total de 180 millions d'euros de financement au sein du fonds <i>Climate Fund For Nature</i> Atteindre un haut niveau d'engagement des collaborateurs sur les thématiques de développement durable et former au moins 90 % des collaborateurs du siège au sein de la <i>Kering Sustainability Academy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> En 2023, Kering s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre en absolu de 40 % d'ici 2035, par rapport à 2021. Cet objectif couvre les scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol. Dans le cadre de la déclinaison opérationnelle de cet objectif, chacune des Maisons a établi une feuille de route et un plan d'actions précis pour les années 2024, 2025 et 2026. À fin 2023, le fonds <i>Climate Fund For Nature</i> rassemble 195 millions d'euros d'investissement. Moins de 90 % des collaborateurs du siège ont complété le module volontaire « Sustainability basics » de la <i>Kering Sustainability Academy</i>. Toutefois, elle a été suivie par un large nombre de collaborateurs au sein du Corporate et des Maisons. Au-delà, plusieurs actions de formation et de sensibilisation sur les thématiques de développement durable ont été déployées dans le Groupe, sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué : <ul style="list-style-type: none"> module Environnement et Climat du <i>e-learning Ethics & Compliance</i> en 2023 ; Fresques du Climat et ateliers « 2tonnes », notamment dans le cadre de la <i>Earth & Climate Week</i>, pour appréhender les enjeux du changement climatique ainsi que pour comprendre les leviers collectifs et individuels de la transition écologique ; déjeuners <i>Eat your greens</i> alliant présentations théoriques et ateliers pratiques. 	70 %

**Critères
extra-financiers
applicables à
la rémunération
variable annuelle**

	Objectifs 2023	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Niveau d'atteinte
Conformité	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la mise en œuvre du programme de conformité Groupe au sein des sociétés de lunetterie nouvellement acquises, Lindberg et Maui Jim, et assurer leur intégration dans la cartographie Groupe relative aux risques de corruption Poursuivre les efforts entrepris pour diffuser la culture de conformité au sein du Groupe, en réalisant des communications et rappels dédiés à la conformité (i) à l'occasion de réunions stratégiques et (ii) à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde 	<ul style="list-style-type: none"> Les actions suivantes ont été mises en œuvre, sous la supervision du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, et en accord avec le cadre défini par ces derniers : <ul style="list-style-type: none"> réalisation d'une revue de conformité complète de Kering Eyewear ; réalisation d'un état de lieux des opérations et des pratiques de conformité de Lindberg et Maui Jim, d'une évaluation de leur niveau d'intégration au sein de Kering Eyewear et d'une analyse des écarts afin d'identifier les actions à entreprendre ; mise à jour de la cartographie des risques de Kering Eyewear en tenant compte des risques et des contrôles au niveau de Lindberg et Maui Jim ; définition d'un plan d'actions pour optimiser les mesures de conformité. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont effectué un suivi régulier de ces différentes actions et échangé avec le Président-Directeur général de Kering Eyewear tout au long de ce processus. Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, un plan d'actions a été communiqué à Kering Eyewear, Lindberg et Maui Jim, visant à améliorer l'efficacité des contrôles existants et l'alignement total avec le programme de conformité du Groupe. La fonction de <i>Brand Compliance Officer</i> a été créée au sein de Lindberg et Maui Jim. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont encouragé la mise en place de formations à l'attention des dirigeants et du personnel de Lindberg et Maui Jim. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont effectué des communications dédiées à la conformité au sein d'instances stratégiques (tels que le Comité exécutif, le Comité Luxe, etc.) et lors de réunions stratégiques internes, soulignant l'importance de la conformité et de la culture d'intégrité du Groupe, le rôle crucial des acteurs du Luxe en matière d'éthique et de responsabilité sociétale, et mettant l'accent sur certaines thématiques, telles que le respect des droits humains. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont souhaité renforcer la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur certains sujets de conformité plus spécifiques. Le Président-Directeur général a ainsi réalisé des communications à l'attention de l'ensemble des salariés par le biais de l'intranet de Kering (« <i>Workplace</i> »), rappelant les engagements que chacun au sein du Groupe doit respecter en matière d'éthique et d'intégrité, ainsi que les règles essentielles, les ressources disponibles et les outils clés permettant de mener à bien cet engagement, et réaffirmant les ambitions de Kering en matière de respect des droits humains et de protection de l'environnement, ainsi que les différentes initiatives de Kering en la matière. Le Directeur général délégué a communiqué sur le sujet plus spécifique des programmes de conformité existants en soulignant la nécessité de mener une conduite des affaires intègre, éthique et transparente. Il a également rappelé les exigences en matière de conformité, y compris en matière de lutte contre la corruption, et a réaffirmé l'importance de suivre la formation <i>Ethics & Compliance</i>. 	100 %

**Critères
extra-financiers
applicables à
la rémunération
variable annuelle**
Objectifs 2023

- Renforcer la sensibilisation aux droits humains au travers de l'intégration d'un volet relatif à cette thématique dans le *e-training* « *Ethics & Compliance* » et assurer l'atteinte d'un niveau minimum de 90 % de réalisation du programme par les salariés du Groupe

Examen de l'atteinte au regard des réalisations

- Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur Général délégué, la formation *Ethics & Compliance* a été renforcée pour répondre davantage aux enjeux quotidiens des salariés de Kering. Un volet dédié au respect des droits humains dans les opérations du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement y a été intégré, afin de sensibiliser activement l'ensemble des collaborateurs à cette thématique. Ils ont à ce titre rappelé dans leurs communications auprès des salariés que ces engagements doivent également être respectés par les parties prenantes et fournisseurs de Kering. En outre, les autres volets du *e-learning* ont été affinés afin de permettre à tous les salariés de choisir l'environnement et les enjeux correspondant à leurs fonctions (production, *retail* ou *Corporate*), de façon à renforcer davantage leur sensibilisation à ces sujets.
- Des communications rappelant l'importance du nouveau *e-learning Ethics & Compliance* ont été réalisées sur *Workplace*, par le biais de vidéos et messages globaux destinés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.
- Le Président-Directeur général a lancé, le 13 novembre 2023, la campagne annuelle de formation à l'éthique et la conformité au moyen d'une vidéo dans laquelle il s'est adressé à l'ensemble des salariés du Groupe, rappelant les ambitions du Groupe en la matière, la nécessité de respecter le Code d'Éthique et de suivre le *e-learning* afin que l'ensemble du personnel du Groupe renforce ses connaissances et de mieux appréhender les enjeux en la matière. Il a en outre encouragé les salariés à publier leur certificat de réussite de la formation, après avoir lui-même publié le sien.
- Des communications ont également été réalisées par les membres du Comité exécutif et par les Présidents-Directeurs généraux des Maisons.
- En 2023, 98 % des collaborateurs du Groupe ont suivi le *e-learning Ethics & Compliance*. Ce taux de suivi a également fait l'objet d'une communication interne par le Président-Directeur général sur *Workplace*, remerciant et félicitant les équipes de Kering de leur engagement sur ces sujets.

**Niveau
d'atteinte**

Critères extra-financiers applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2023	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Niveau d'atteinte
Gestion des organisations et des talents	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter de 25 % le nombre de femmes en 2023 au sein du Comité exécutif du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> En 2023, la proportion de femmes au sein du Comité exécutif a augmenté de 25 % par rapport à 2022. Ainsi, au 31 décembre 2023, le Comité exécutif compte 12 membres dont 42 % de femmes, deux d'entre elles exerçant une fonction opérationnelle et les trois autres exerçant un rôle fonctionnel stratégique (Développement durable et affaires institutionnelles, Ressources humaines, Communication et Image). 	100 %
	<ul style="list-style-type: none"> Engager, en 2023, 100 % des comités de direction centraux dans une formation au leadership inclusif 	<ul style="list-style-type: none"> Sous l'impulsion du Président-Directeur général, 140 participants membres des comités de direction centraux (Comités exécutifs des Maisons et certains membres des Directions fonctionnelles) ont assisté à l'un des sept séminaires de formation au leadership inclusif, <i>Kering Perspectives</i>, destiné à sensibiliser les dirigeants aux biais humains et à leurs impacts (sur les 143 personnes invitées). 	
	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter de 10 %, en 2023, le nombre de salariés du Groupe ayant suivi une formation permettant l'apprentissage de nouvelles compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Afin d'accélérer le développement des compétences et de soutenir la culture apprenante au sein du Groupe, une journée mondiale consacrée à la formation a été lancée en 2023 : le Global Learning Day. Sa première édition, qui a eu lieu dans toutes les Maisons du Groupe a été récompensée par le prix Culture et Marketing de Learn Assembly. Cette journée a été structurée autour de master classes (auxquelles ont assisté 4 000 participants), d'événements locaux organisés en présentiel au sein des Maisons (auxquels ont participé 750 personnes) ainsi que de conférences en ligne (auxquelles ont assisté 4 500 personnes). Ainsi, même dans l'hypothèse où une même personne aurait participé à 2 ou 3 de ces formats, l'initiative a réuni au total plus des 4 700 personnes attendues (10% de l'effectif Kering). 	
	<ul style="list-style-type: none"> Engager, en 2023, une certification sur le processus de suivi de la parité salariale dans le Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> En 2023, le Groupe a décidé d'aller un niveau plus loin dans l'analyse des écarts de rémunération hommes-femmes en réalisant une étude ad-hoc avec un cabinet de conseil spécialisé et indépendant. Cette initiative, conduite de façon globale ainsi qu'à l'échelle de chacune des Maisons et des géographies, avait pour objectif d'identifier les éventuels écarts de salaire hommes-femmes ne pouvant être expliqués par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de salaire (comme le niveau d'expérience, le niveau de responsabilité, le domaine professionnel exercé, la localisation de l'emploi, etc). L'étude a conclu que l'écart non expliqué de rémunération entre les hommes et les femmes est de 1,6 %. Cette étude a permis d'identifier des priorités d'action à engager pour atteindre l'objectif du Groupe en matière de parité. Sur la base de cette première analyse et du plan d'action proposé, le Fair Pay Innovation Lab, organisme indépendant engagé en faveur de l'égalité de salaire, a décerné la certification <i>Universal Fair Pay Check</i> à Kering et chacune de ses Maisons. 	

Critères extra-financiers applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2023	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Niveau d'atteinte
	<ul style="list-style-type: none"> Garantir la mise en place, en 2023, d'un processus de protection des actifs immatériels et de la réputation des Maisons au travers de : <ul style="list-style-type: none"> la définition de mécanismes de contrôle interne des différents événements marketing ⁽¹⁾ ; la promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif. 	<ul style="list-style-type: none"> Les processus et procédures existants ont fait l'objet d'une revue intégrale au niveau Groupe. Un nouveau cadre de contrôle interne a été défini pour limiter le risque lié aux activités de communication et marketing. Ce référentiel inclut, entre autres, une nouvelle politique pour ces activités ainsi que des consignes sur la façon de traiter les sujets sensibles. Le Groupe a fourni aux Maisons des supports pour la validation des processus, à adapter à leur propre structure organisationnelle. Ces processus, formalisés par les Maisons, sont en cours d'audit par la Direction de l'audit interne. En parallèle, une responsabilité de <i>Brand Trust</i> a été créée. Rattachée directement à la Directrice générale adjointe en charge du Développement des Maisons, la fonction Brand Trust est chargée de formuler des recommandations aux Maisons sur les activités marketing ainsi que de les guider dans l'évaluation des risques. Le sujet relatif à la protection des actifs immatériels et l'analyse <i>post-mortem</i> de la controverse Balenciaga avec la mise en place du nouveau processus interne ont été présentés en détail au Conseil d'administration du mars 2023, par le Directeur général délégué, M. Jean-François Palus. Au sein de Kering, la Direction est engagée dans la promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif. Ce positionnement est reflété par l'importance accordée à la formation annuelle et obligatoire sur l'éthique et la compliance (<i>Our culture of integrity</i>), suivie en 2023 par 98 % des salariés du Groupe. 	
Sous-total			90 %

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

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

François-Henri Pinault - Président-Directeur général

(en euros)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)	2023 (au titre de 2022)
	1 944 000	947 088	0	1 844 208	943 200

Jean-François Palus - Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023

(en euros)	2019 (au titre de 2018) ⁽¹⁾	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)	2023 (au titre de 2022)
	1 667 426	816 699	0	1 536 840	943 200

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2023 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,86905).

Détails concernant la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2023

Depuis 2020, le dispositif de rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs consiste en l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance, et ce en remplacement des unités monétaires Kering (KMUs).

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

Lors de sa réunion du 3 octobre 2023, le Conseil d'administration a décidé, dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2023 pris en application de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 28 avril 2022 au titre de la 16^e résolution, d'attribuer 7 004 actions de performance au Président-Directeur général, soumises à une période d'acquisition de trois ans.

Des actions de performance ont été attribuées à M. Jean-François Palus au titre de ses fonctions de Président-Directeur général de Gucci, dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2023 réalisé au bénéfice de certains salariés du Groupe. Aucune action de performance ne lui a été attribuée au titre ou au cours de son mandat de Directeur général délégué en 2023.

En outre, en application des conditions prévues dans les plans concernés arrêtés par le Conseil d'administration, la démission de M. Jean-François Palus de son mandat de Directeur général délégué s'inscrivant dans le cadre de sa nomination en qualité de mandataire social d'une société du Groupe (Président-Directeur général de Gucci), M. Jean-François Palus conserve le bénéfice des actions de performance qui lui ont été attribuées au titre des exercices 2020, 2021 et 2022, l'ensemble des conditions de performances applicables, en vertu de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2020, 2021 et 2022, étant maintenues.

Actions de performance attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

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

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
François-Henri Pinault Président-Directeur général	Plan 2023 du 3 octobre 2023	7 004	2 825 274 €	3 octobre 2026	4 octobre 2026	100 %
Jean-François Palus Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾

(1) La valeur unitaire de l'action de performance attribuée est calculée par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo. Elle s'élève à 403,38 euros.

(2) Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Jean-François Palus au titre ou au cours de son mandat de Directeur général délégué en 2023. Des actions de performance lui ont été attribuées à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Gucci dans le cadre du plan 2023 au bénéfice de certains salariés du Groupe.

Il est rappelé que les actions de performance attribuées en 2023 au Président-Directeur général sont, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 27 avril 2023, soumises aux conditions de performance suivantes :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2023, 2024 et 2025) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2022), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2023, 2024 et 2025) et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2022), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> • Taux < 42 % : 0 action • Taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2025, de 1 000 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de +/- 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 %	du nombre d'actions attribuées

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

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

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

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2023 représentent 0,006 % du capital social de la Société à la date de l'attribution.

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

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

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>	Plan 2020 du 1 ^{er} octobre 2020	940
Jean-François Palus <i>Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023</i>	Plan 2020 du 1 ^{er} octobre 2020	706 ⁽¹⁾

(1) En application des conditions prévues dans les plans concernés, arrêtés par le Conseil d'administration, la démission de M. Jean-François Palus de son mandat de Directeur général délégué, le 3 octobre 2023, s'inscrivant dans le cadre de sa nomination en qualité de mandataire social d'une société du Groupe (Président-Directeur général de Gucci), M. Jean-François Palus conserve le bénéfice des actions de performance qui lui ont été attribuées au titre des exercices 2020, 2021 et 2022, l'ensemble des conditions de performances applicables, en vertu de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2020, 2021 et 2022, étant maintenues.

Niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2020 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs devenues disponibles durant l'exercice

Indicateur	Montant constaté dans les comptes consolidés de l'exercice 2019	Niveau moyen sur les exercices 2020, 2021 et 2022 par rapport à l'exercice 2019 ⁽¹⁾
Résultat opérationnel courant du Groupe (ROC)	4 778 millions d'euros	-198 millions d'euros
Cash-flow libre opérationnel courant du Groupe (FCF)	1 521 millions d'euros	+1 566 millions d'euros
Taux de marge opérationnelle courante du Groupe (TMO)	30,1 %	-3,5 pts
Niveau de réalisation		50 % à raison de la progression d'un indicateur de performance (le FCF) sur trois
		Variation comparée du cours de bourse de Kering ⁽²⁾
Performance boursière de Kering par rapport à celle d'un panel de référence ⁽³⁾		Écart de 81,3 pts conduisant à un ratio d'ajustement de 18,7 % (en application du mécanisme d'ajustement à la hausse ou à la baisse dans une proportion de plus ou moins 50 %)
Niveau de réalisation global		25 %

- (1) Progression entre le montant moyen constaté au cours des trois exercices de la période d'acquisition (2020, 2021 et 2022) par rapport au montant figurant dans les comptes consolidés annuels de Kering pour l'exercice 2019.
- (2) Le nombre d'actions acquises en fonction de l'atteinte des conditions de performance fondées sur le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre opérationnel courant et le taux de marge opérationnelle courante du Groupe est ensuite ajusté en fonction de la performance du cours de l'action Kering entre la période précédant l'attribution initiale et la période précédant l'acquisition définitive des actions de performance, relativement à celle d'un panel de référence sur la même période.
- (3) Le panel comprend les huit sociétés cotées de référence dans le secteur du Luxe suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Historique des attributions d'actions de performance

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

	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Date d'Assemblée	16 juin 2020	16 juin 2020	28 avril 2022	28 avril 2022
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} octobre 2020	1 ^{er} octobre 2021	4 octobre 2022	3 octobre 2023
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596	42 752	74 274	73 222
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760	4 018	9 281	7 004
Jean-François Palus, Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023	2 825	2 922	5 563	n.a. ⁽¹⁾
dont dix premiers attributaires salariés (non mandataires sociaux)	13 415	11 402	18 686	20 486
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} octobre 2023	1 ^{er} octobre 2024	4 octobre 2025	3 octobre 2026
Date de fin de période de conservation	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾
Conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'actions acquises au 28 février 2024	16 928	n.a.	n.a.	n.a.
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	29 668	12 300	18 220	1 395
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	30 452	56 054	71 827

- (1) Aucune action de performance n'a été attribuée en 2023 à M. Jean-François Palus au titre ou au cours de son mandat de Directeur général délégué. Des actions de performance lui ont été attribuées à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Gucci dans le cadre du plan 2023 au bénéfice de certains salariés du Groupe.
- (2) Les actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, sans période de conservation. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

Rappel des conditions de performance applicables aux plans d'attribution gratuite d'actions de performance de 2020, 2021, 2022 et 2023

Plan 2020

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2020 reposaient sur les trois indicateurs suivants : résultat opérationnel courant du Groupe, cash-flow libre opérationnel du Groupe, et taux de marge opérationnelle courante du Groupe, et sur les modalités d'appréciation suivantes :

- si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance sont acquises ;
- si seulement deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance sont acquises ;
- si seulement l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance sont acquises ; et
- si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance n'est acquise.

Sous réserve de la réalisation des conditions de performance décrites ci-dessus et du respect d'une condition de présence, le nombre d'actions de performance acquises est ensuite ajusté à la hausse ou à la baisse en fonction de la performance du cours des actions Kering entre la date d'attribution initiale et le jour précédant la date d'acquisition de ces actions, relativement à la variation d'un panel de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Le niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2020 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et devenues disponibles durant l'exercice 2023 est détaillé en page 165 ci-avant.

Plan 2021

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2021 reposent sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> • Taux < 40 % : 0 action • Taux entre 40 % et 45 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 45 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2023, de 200 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 % du nombre d'actions attribuées	
Performance boursière	Impact de +/- 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

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

Plan 2022

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2022 reposent sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à horizon 2024, d'un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> • Taux < 40 % : 0 action • Taux entre 40 % et 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 48 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2024, de 400 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total d'actions acquises 0 % à 100 % du nombre d'actions attribuées		
Performance boursière	Impact de +/- 50 % Voir commentaire ci-dessous.	
TOTAL d'actions acquises 0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées		

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

Plan 2023

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2023 sont décrites dans le tableau n° 6 en page 164 ci-avant.

Historique des attributions d'Unités Monétaires Kering (KMU)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

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

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

$$UV_{s+1} = UV_s \times \left(\frac{[1+VK_{s+1}] + ([1+VK_{s+1}] \times [1+VPV_{s+1}])}{2} \right)$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

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

s = clôture semestrielle précédente.

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

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

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

Entre 2018 et 2022, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros
30 juin 2019	988 euros
31 décembre 2019	1 168 euros
30 juin 2020	1 095 euros
31 décembre 2020	1 219 euros
30 juin 2021	1 525 euros
31 décembre 2021	1 387 euros
30 juin 2022	954 euros
31 décembre 2022	910 euros

Tableau récapitulatif des KMUs monétisées et payées ou restant à payer en 2023
François-Henri Pinault – Président-Directeur général

Attributions	Exercice 2018	Exercice 2019
KMUs attribuées ⁽¹⁾	5 411	4 175
Valeur unitaire à l'attribution <i>(en euros)</i> ⁽²⁾	581 ⁽³⁾	753 ⁽⁴⁾
Valeur d'attribution <i>(en euros)</i>	3 143 791	3 143 775
Date d'acquisition ⁽⁵⁾	Janvier 2021	Janvier 2022
Objectif/Seuil ⁽⁶⁾	Progression de l'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO ⁽⁷⁾	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO ⁽⁷⁾
Niveau d'atteinte	Progression de deux critères : le ROC, à hauteur de +45 % et le TMO à hauteur de +3,3 %. La variation du FCF de -7 %.	Progression d'un critère sur trois : le ROC, à hauteur de +7,9 %. La variation du FCF est de -8,5 % et celle du RMO est de -1,5 %.
Seuil de déclenchement	Atteint. Acquisition de 100 % des droits	Un critère atteint (ROC). Acquisition de 50 % des droits
Valeur d'exercice	7 505 057 cf. commentaire ci-dessous	1 991 952 cf. commentaire ci-dessous

- (1) La valeur d'attribution des KMUs est égale à 100 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice pour le Président-Directeur général.
- (2) La valeur des KMUs est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panel de sept valeurs du Luxe.
- (3) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.
- (4) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.
- (5) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution.
- (6) Pour l'exercice 2018, 100 % d'acquisition si une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution pour l'un des trois indicateurs. Si l'un des trois indicateurs n'a pas progressé sur la période considérée, l'enveloppe de KMUs attribuées est définitivement perdue.
- Pour l'exercice 2019, ces critères de performance sont devenus progressifs et cumulatifs, en s'appliquant de la manière suivante : progression des 3 critères : acquisition de 100 % des droits ; progression de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits ; progression d'1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits ; absence de progression sur l'un au moins des 3 critères : perte des droits.
- (7) ROC : résultat opérationnel courant ; FCF : cash-flow libre opérationnel ; TMO : taux de marge opérationnelle courante.

5 411 KMUs attribuées en 2018 au Président-Directeur général, à titre de rémunération variable pluriannuelle dans le cadre du plan 2018, à hauteur de 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros. Ces 5 411 KMUs ont été exercées par ce dernier en avril 2022, sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'Administration du 2 mars 2023, le paiement de la totalité de ce montant a été différé. Un premier versement, à hauteur de 705 057 euros, a été réalisé en novembre 2023. Le Conseil d'administration du 28 février 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, que le solde ferait l'objet d'un paiement échelonné.

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

Jean-François Palus – Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023

L'ancien Directeur général délégué n'avait pas de KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation en 2023.

La monétisation des KMUs attribuées au titre du plan 2019 a été réalisée en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en mai 2022, tel que décrit dans le tableau n°2 en page 155 ci-avant.

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

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

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

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

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

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Jean-François Palus <i>Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

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

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

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>	n.a.	n.a.	n.a.
Jean-François Palus <i>Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023</i>	n.a.	n.a.	n.a.

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

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

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

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en 2023.

Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i> Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2025		X		X		X	
Jean-François Palus <i>Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023</i> Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : 3 octobre 2023		X ⁽¹⁾		X		X		X

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

Autres éléments et engagements

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

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

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

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

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

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

Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, pour 2023, la rémunération du Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023 a été annualisée.

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

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

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

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

- le périmètre légal correspondant à la société cotée Kering SA avec un effectif de 820 personnes au cours de l'année 2023 ;
- un périmètre élargi comprenant les salariés de Kering SA ainsi que de l'ensemble des filiales situées en France, dont Kering SA a le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce, soit 5 085 personnes au cours de l'année 2023, représentant 100 % de l'effectif de Kering en France.

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

En 2023, à la suite de l'acquisition de UNT, Usinage & Nouvelles Technologies, et de la création de Kering Beauté, les salariés des filiales concernées basées en France ont été intégrés aux données relatives au périmètre élargi.

M. François-Henri Pinault a occupé le poste de Président-Directeur général durant les cinq exercices concernés. M. Jean-François Palus a occupé le poste de Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023.

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Rémunération (<i>en euros</i>)	6 354 479	4 272 823	3 813 206	7 471 220	5 128 002
Périmètre Kering SA					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	118 587	117 010	97 196	107 506	103 692
Ratio avec rémunération moyenne	53,6	36,5	39,2	69,5	49,5
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	71 909	78 859	72 861	74 463	74 836
Ratio avec rémunération médiane	88,4	54,2	52,3	100,3	68,5
Périmètre élargi (Kering SA et l'ensemble des Maisons - France)					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	59 527	66 967	65 418	74 261	73 521
Ratio avec rémunération moyenne	106,7	63,8	58,3	100,6	69,7
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	40 080	45 876	46 607	56 152	52 904
Ratio avec rémunération médiane	158,5	93,1	81,8	133,1	96,9

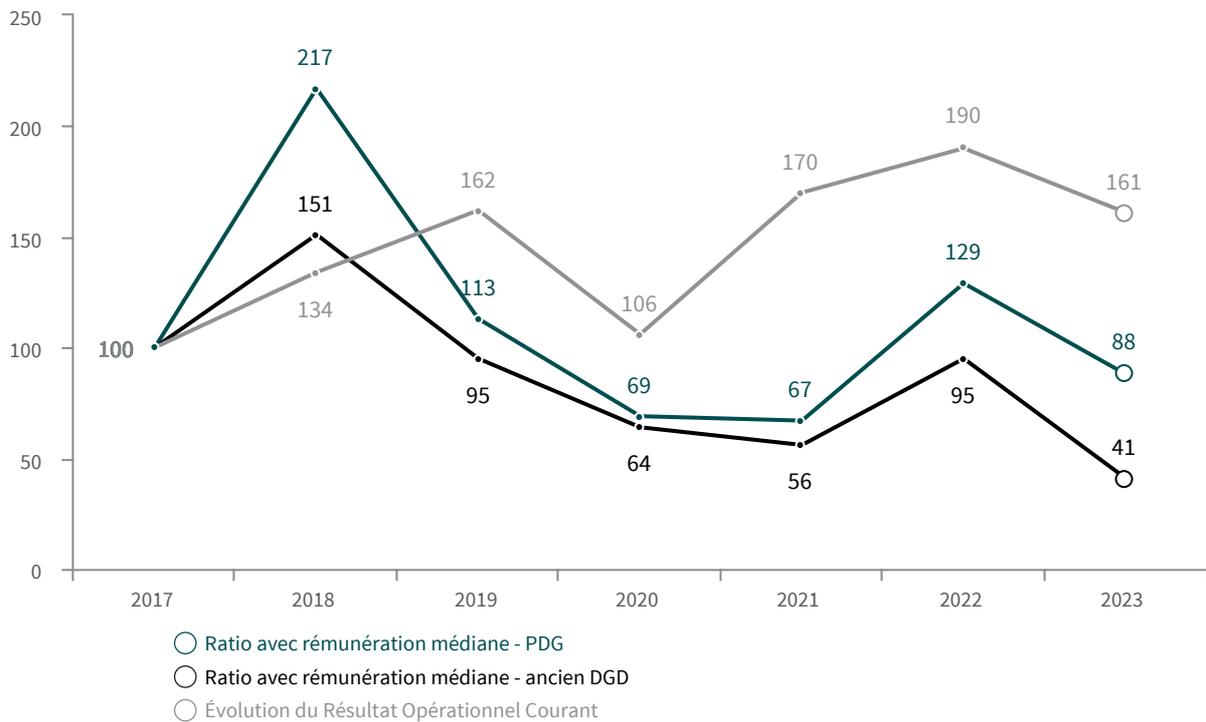
Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Rémunération (<i>en euros</i>)	5 394 958	3 972 865	3 253 547	5 586 774	2 433 885
Périmètre Kering SA					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	118 587	117 010	97 196	107 506	103 692
Ratio avec rémunération moyenne	45,5	34,0	33,5	52,0	23,5
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	71 909	78 859	72 861	74 463	74 836
Ratio avec rémunération médiane	75,0	50,4	44,7	75,0	32,5
Périmètre élargi (Kering SA et l'ensemble des Maisons - France)					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	59 527	66 967	65 418	74 261	73 521
Ratio avec rémunération moyenne	90,6	59,3	49,7	75,2	33,1
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	40 080	45 876	46 607	56 152	52 904
Ratio avec rémunération médiane	134,6	86,6	69,8	99,5	46,0

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Résultat opérationnel courant	4 778	3 135	5 017	5 589	4 746

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

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

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



La hausse significative des ratios observée pour l'année 2018 s'explique par les attributions exceptionnelles de KMUs dont ont bénéficié le Président-Directeur général et le Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023, en reconnaissance de la mise en œuvre de la dernière étape de la création d'un groupe de Luxe pleinement intégré.

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

- la baisse de rémunération variable versée au Président-Directeur général et à l'ancien Directeur général délégué au titre des résultats 2019, compte tenu du niveau d'atteinte du critère relatif au cash-flow libre opérationnel du Groupe et des décisions prises par le Conseil d'administration le 20 avril 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ;
- l'absence, en 2021, de versement de rémunération variable annuelle au titre de 2020 pour le Président-Directeur général et l'ancien Directeur général délégué (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19).

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

- le versement d'une rémunération variable annuelle au titre de 2021 contrastant avec l'absence, en 2021, de rémunération variable annuelle versée au titre de 2020 (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19) ;
- l'évolution des montants cibles tant pour la rémunération variable annuelle que la rémunération variable long terme du Président-Directeur général et de l'ancien Directeur général délégué.

La baisse des ratios observée pour l'année 2023 s'explique par :

- la baisse de rémunération variable annuelle versée en 2023 au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023, au titre de l'exercice 2022, compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables ;
- la baisse de la rémunération variable long terme attribuée en 2023 au Président-Directeur général ; et

- l'absence de rémunération variable long terme attribuée au Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre 2023 à raison ou au cours de son mandat.

Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote ex-post)

13^e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2023 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

14^e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport

du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué qui a pris fin le 3 octobre 2023. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2023 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

5.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

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

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2023		Exercice 2022	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
François-Henri Pinault	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	95 284	93 931	93 931	91 527
	Part fixe	26 431	27 981	27 981	27 172
	Part variable	68 853	65 950	65 950	64 355
Jean-François Palus ⁽¹⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	68 113	93 931	93 931	98 301
	Part fixe	17 621	27 981	27 981	27 172
	Part variable	50 492	65 950	65 950	71 129
Concetta Battaglia	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	113 274	102 066	102 066	90 385
	Part fixe	35 242	32 645	32 645	22 643
	Part variable	78 032	69 421	69 421	67 742
Maureen Chiquet ⁽²⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	28 639	-	-	-
	Part fixe	10 279	-	-	-
	Part variable	18 360	-	-	-
	Autres rémunérations ⁽³⁾	200 000	100 000	-	-
Yseulys Costes ⁽⁴⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	72 999	72 999	163 125
	Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	-	7 667	7 667	23 000
	Part fixe	-	20 209	20 209	45 287
	Part variable	-	45 124	45 124	94 839
Jean-Pierre Denis	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	165 741	140 783	140 783	151 625
	Vice-Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	-	3 900	3 900	11 500
	Référent climat	23 000	-	-	-
	Part fixe	44 052	46 635	46 635	45 287
	Part variable	98 689	90 248	90 248	94 839
Yonca Dervisoglu ⁽⁵⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	99 504	53 003	53 003	-
	Part fixe	35 242	21 763	21 763	-
	Part variable	64 262	31 240	31 240	-
Ginevra Elkann ⁽⁶⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	34 216
	Part fixe	-	-	-	10 506
	Part variable	-	-	-	23 710

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2023		Exercice 2022	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer ⁽⁷⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
	Part fixe	-	-	-	-
	Part variable	-	-	-	-
Sophie L'Hélias ⁽⁸⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	67 057	67 057	227 570
	Administratrice référente (jusqu'au 4 mars 2022)	-	12 500	12 500	75 000
	Part fixe	-	23 318	23 318	54 344
	Part variable	-	31 240	31 240	98 226
Claire Lacaze ⁽⁹⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	62 586	62 586	101 688
	Part fixe	-	13 991	13 991	27 172
	Part variable	-	48 595	48 595	74 516
Jean Liu ⁽¹⁰⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	17 461	17 461	57 656
	Part fixe	-	13 990	13 990	27 172
	Part variable	-	3 471	3 471	30 484
Baudouin Prot	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	95 284	104 345	104 345	84 753
	Part fixe	26 431	27 981	27 981	27 172
	Part variable	68 853	76 364	76 364	57 581
Daniela Riccardi ⁽¹¹⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	37 635	91 653	91 653	98 301
	Part fixe	14 684	32 645	32 645	27 172
	Part variable	22 951	59 008	59 008	71 129
Vincent Schaal ⁽¹²⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	109 054	34 817	34 817	-
	Part fixe	26 431	13 991	13 991	-
	Part variable	82 623	20 826	20 826	-
Tidjane Thiam ⁽¹³⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	120 209	147 085	147 085	137 133
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	23 000
	Part fixe	35 242	37 308	37 308	36 229
	Part variable	61 967	86 777	86 777	77 903
Emma Watson	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	86 153	89 163	89 163	63 720
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	23 000
	Part fixe	26 431	27 981	27 981	27 172
	Part variable	36 722	38 182	38 182	13 548
Véronique Weill ⁽⁵⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	224 551	138 765	138 765	-
	Administratrice référente et Présidence de Comité	73 000	48 667	48 667	-
	Part fixe	52 862	31 090	31 090	-
	Part variable	98 689	59 008	59 008	-
Serge Weinberg ⁽⁵⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	156 560	90 355	90 355	-
	Présidence de Comité	23 000	15 333	15 333	-
	Part fixe	44 052	26 427	26 427	-
	Part variable	89 508	48 595	48 595	-
TOTAL		1 400 000 ⁽¹⁴⁾	1 400 000	1 400 000	1 400 000

(1) Le mandat de Jean-François Palus a pris fin le 3 octobre 2023.

(2) Le mandat de Maureen Chiquet a débuté le 1^{er} septembre 2023.

- (3) Rémunération au titre de la convention de prestations de services autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, conclue par Kering avec Mme Maureen Chiquet le 28 juillet 2023. Cette convention prévoit, en contrepartie des prestations effectuées, le versement d'une rémunération forfaitaire de deux cent mille euros (200 000,000 €), versée en deux échéances, en 2023 et 2024, distincte de la rémunération due à raison du mandat d'Administrateur et, par conséquent, ne s'imputant pas sur l'enveloppe globale de rémunération allouée par l'Assemblée générale aux Administrateurs. Cette convention est présentée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.
- (4) Le mandat d'Yseulys Costes a pris fin le 28 avril 2022.
- (5) Les mandats de Yonca Dervisoglu, Véronique Weill et Serge Weinberg ont débuté le 28 avril 2022.
- (6) Le mandat de Ginevra Elkann a pris fin le 27 avril 2021.
- (7) Renonciation de Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, à percevoir sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
- (8) Le mandat de Sophie L'Hélias a pris fin le 4 mars 2022.
- (9) Le mandat de Claire Lacaze a pris fin le 31 juillet 2022.
- (10) Le mandat de Jean Liu a pris fin le 27 juillet 2022.
- (11) Le mandat de Daniela Riccardi a pris fin le 27 avril 2023.
- (12) Le mandat de Vincent Schaal a débuté le 1^{er} août 2022.
- (13) Le mandat de Tidjane Thiam a pris fin le 9 janvier 2024.
- (14) Hors montant attribué à Mme Maureen Chiquet au titre de la convention réglementée conclue avec cette dernière, tel qu'explicité ci-dessus.

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

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

Au titre de l'exercice 2023, le montant total à verser aux Administrateurs, s'élève, conformément à la politique de rémunération des Administrateurs approuvée par l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (8^e résolution), à un montant total de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe dont 92 000 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance et de développement

durable, 50 000 euros de part spéciale allouée à Mme Véronique Weill à raison de sa fonction d'Administratrice référente et 23 000 euros de part spéciale allouée à M. Jean-Pierre Denis à raison de sa fonction de Référent climat, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;

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

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

La politique de rémunération des Administrateurs pour 2024, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2024, est présentée à la section 5.2 du présent chapitre.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

12^e résolution : Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 aux mandataires sociaux

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du

Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2023 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

Le Conseil d'administration.