

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 24 AVRIL 2025

RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES

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

Environnement

Question 1 : Sobriété

Selon la définition du GIEC¹, « *Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires* ».

La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, ...) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande, ...) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obérit pas la satisfaction finale essentielle), etc...).

- a) Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? Pourriez-vous le(s) définir ?

Les Maisons de Kering créent des produits conçus pour durer, être réparés et avoir une seconde vie. Kering agit pour réduire son empreinte environnementale et préserver la planète et ses ressources naturelles, en s'appuyant sur des outils innovants, de nouvelles pratiques et méthodologies ainsi que des standards exigeants. La Politique environnementale de Kering définit le niveau d'ambition fixé par le Groupe en termes d'amélioration de son empreinte environnementale et de protection de l'environnement. Elle s'articule autour des piliers suivants : le Climat, la Nature et la Circularité et couvre ses opérations et sa chaîne de valeur. Le concept de sobriété est intrinsèquement intégré au sein des différentes stratégies mises en place par le Groupe et est notamment défini par les axes suivants :

- promouvoir des produits qui durent ;
- réduire les ressources et matières utilisées par le Groupe et ses Maisons ;
- optimiser l'efficience des procédés de production des sites du Groupe et de ceux de ses fournisseurs ;
- produire au plus juste (optimisation de la production et des stocks).

- b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Le concept de sobriété chez Kering est illustré tout au long de sa chaîne de valeur et dans ses produits par :

¹ [Rapport GIEC avril 2022](#), p101

1. Climat et énergie

Kering est engagé dans la lutte contre le [changement climatique](#) via la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), l'augmentation de la résilience de ses activités aux effets du changement climatique, mais aussi via sa contribution positive à l'atténuation du changement climatique en dehors de sa chaîne de valeur. Afin d'atteindre son objectif validé SBTi de zéro émission nette d'ici 2050, le Groupe a mis en place de nombreuses mesures afin d'améliorer l'efficacité énergétique de ses sites et de réduire ses émissions de GES ainsi que celles de ses fournisseurs :

- optimiser l'efficacité énergétique via les recommandations de ses *Kering Standards for Stores* ou par le biais de certifications environnementales (LEED, HQE, BREEAM etc.) ;
- favoriser l'approvisionnement en énergie renouvelable en développant la production sur site, la mutualisation des contrats d'achats d'énergie ou l'achat direct d'électricité renouvelable ;
- soutenir ses fournisseurs via l'organisation d'audits pour mettre en place les plans d'actions pertinents afin de réduire leur consommation d'énergie et d'eau (programmes *Clean by Design* ou *Carbon Target Setting*).

Kering s'est notamment fixé pour objectif de bâtir un plan de réduction portant sur 70 % des consommations énergétiques de ses fournisseurs stratégiques d'ici 2035.

2. Nature

La [Stratégie Biodiversité](#) et son volet spécifique sur l'eau suit la hiérarchie « éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer » intégrant ainsi au cœur de leurs principes et objectifs le principe même de sobriété tel que décrit par le GIEC.

D'une part, la [Stratégie Biodiversité](#) du Groupe, publiée en 2020 et mise à jour en 2023, a pour objectif de réduire les risques associés à la dépendance des activités du Groupe à la biodiversité et de devenir « *Nature Positive* », c'est-à-dire, s'assurer d'avoir des impacts positifs sur la biodiversité sur une surface plus grande que l'empreinte foncière directe et indirecte des activités du Groupe.

D'autre part, les engagements de Kering spécifiques à l'eau seront publiés en 2025, dressant l'inventaire des risques auxquels le Groupe est exposé, listant les dépendances et identifiant les opportunités se présentant pour devenir « *Net Water Positive* ». Par ce terme, Kering entend éviter et réduire ses impacts sur l'eau (qualité, quantité, accessibilité) et régénérer les fonctionnalités des écosystèmes clés pour des impacts positifs sur l'eau (c'est-à-dire une amélioration de la condition par rapport à la période avant intervention).

Kering, dans le cadre de sa participation au pilote SBTN (*Science Based Targets Network*) depuis 2023, est la première entreprise au monde à avoir en 2024 validé ses cibles, fondées sur la science, pour l'eau douce et la terre afin de réduire ses pressions sur la nature.

3. Circularité

L'approche de Kering en matière de circularité s'articule autour de trois piliers : le « Luxe circulaire », les emballages et les déchets. Le Luxe circulaire s'attache en priorité à créer des produits qui durent, conservent leur valeur dans le temps et à produire au plus juste pour éviter tout invendu. Le Groupe a pour objectif d'assurer la durabilité de ses produits grâce à des savoir-faire d'exception créant de l'attachement, de l'attention lors de l'utilisation des produits (*care & repair*) et la garantie d'une seconde vie. L'optimisation des emballages s'inscrit dans cette logique en minimisant l'impact environnemental et en favorisant la circularité des ressources. Enfin, la gestion des déchets complète ce cycle en s'engageant à réduire, recycler et valoriser les déchets générés par les activités du Groupe. Ces trois axes s'articulent de manière cohérente pour créer un système circulaire complet, de la conception à la fin de vie des produits, et ainsi minimiser l'impact environnemental de Kering.

L'[Ambition Circularité](#), publiée en 2021, vise à démontrer que sortir de la culture *Take, Make, Waste* (prélever, fabriquer, consommer, jeter) va au-delà de la question du recyclage. En effet, passer à une économie véritablement circulaire implique de repenser en profondeur la production et l'utilisation des ressources, mais également la durée de vie des produits. Cette ambition décrit l'approche de Kering et s'articule en trois axes :

- un luxe durable : favoriser des pratiques qui permettent d'augmenter non seulement la durabilité intrinsèque des produits (durabilité physique) mais également la durabilité extrinsèque (désirabilité, attachement émotionnel) ;
- l'approvisionnement régénératif et la production propre : favoriser des procédés de production à faible impact environnemental (réduction de l'utilisation de produits chimiques, favoriser le recours aux matières régénératives, recyclées, certifiées etc.). Kering et l'ONG *Conservation International* ont lancé le Fonds Régénératif pour la Nature en 2021, que le groupe Inditex a rejoint en 2023. L'objectif de Kering via ce Fonds est de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages au sein des chaînes d'approvisionnement du secteur de la mode en espaces d'agriculture régénératrice d'ici 2025 ;
- des processus de production plus efficaces : optimiser les volumes de production et les niveaux de stock, réduire les déchets et les emballages, éliminer l'utilisation de plastique à usage unique selon le principe des 4R : « réduire, réutiliser, recycler, réintégrer ».

Dans le cadre de son approche, Kering s'est engagé à :

- atteindre 100 % d'alignement avec les *Kering Standards* (ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable). En 2024, 83 % des matières premières étaient alignées avec les Kering Standards ;
- réduire le poids total de ses emballages de 30 % d'ici 2025 ;
- réduire la quantité totale de ses déchets de 10 % d'ici 2025.

Dans une démarche de circularité, Kering pousse son engagement jusque dans l'organisation de ses défilés avec la définition d'une charte interne (*Green Fashion Shows guidelines*). Cette charte couvre, entre autres, la gestion de l'énergie et des déchets ou encore la fin de l'utilisation du plastique à usage unique. Les principales actions mises en place pour limiter l'empreinte des défilés incluent : la réduction et le tri des déchets, la location, réutilisation ou revalorisation des matériaux utilisés pour la scénographie, la réduction des déplacements des salariés ainsi que du fret de marchandises et de matériel etc.

Enfin, l'engagement de Kering pour la réduction de son empreinte environnementale est reconnu en externe via notamment la validation de ses objectifs fondés sur la science pour la réduction absolue de ses émissions de gaz à effet de serre par la SBTi (*Science Based Targets Initiative*), et pour l'eau douce et les terres par SBTN (*Science Based Targets Network*), ou encore l'obtention du triple A du CDP pour la deuxième année consécutive, renforçant ainsi la crédibilité du Groupe en tant qu'acteur responsable du secteur du luxe, plaçant les enjeux ESG au cœur de sa stratégie.

c) Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?

1. Energie

Afin de réduire et d'optimiser la consommation énergétique de ses sites, Kering s'appuie sur :

- l'optimisation de l'efficacité énergétique grâce à ses *Kering Standards for Stores* (mis à jour en 2024) définissant les niveaux de performance attendus sur la gestion de l'énergie (par exemple, technologie LED qui permet jusqu'à 90 % d'économies d'énergie et atteint quasiment 100 % de mise en place dans les zones de vente des magasins) ;
- la certification environnementale de ses sites : en 2024, le Groupe et ses Maisons ont obtenu 71 certifications LEED Gold ou Platinum pour ses boutiques et bureaux ;
- depuis 2022, Kering a atteint 100 % d'électricité renouvelable dans les pays où cela est possible, en accord avec les lignes directrices du RE100 ;
- la signature d'un CVPPA (*Corporate Virtual Power Purchase Agreement*) via le Fashion Pact. Grâce à cet accord, d'une valeur globale de 216 GWh par an (dont 43 GWh/an pour Kering), un nouveau parc solaire sera construit dans le sud de l'Espagne et permettra de couvrir environ un tiers de la consommation globale directe d'électricité du Groupe en Europe.

Kering vise également à inciter ses principaux fournisseurs à réduire leurs consommations énergétiques. Le Groupe s'appuie principalement sur deux programmes développés par *Apparel Impact Institute* (AII) :

- financement d'audits (« *Clean by Design* ») auprès des fournisseurs stratégiques : déployé entre 2013 et 2023 auprès de 59 fournisseurs via des séances d'engagement dédiées et des audits de performance sur les thématiques de l'eau et de l'énergie. Il s'agit de fournisseurs textiles en Italie et au Japon et des fournisseurs plus en amont dans la chaîne d'approvisionnement en Chine continentale. En 2024, le programme a été élargi pour couvrir 11 tanneries, en coopération avec 3 pairs du secteur, sur les 3 grands districts du cuir en Italie ;
- soutien à la mise en place d'une trajectoire de décarbonation (« *Carbon Target Setting* ») auprès des fournisseurs stratégiques : déployé depuis 2024, allant au-delà des fournisseurs textiles pour couvrir des fournisseurs manufacturiers du prêt-à-porter, du cuir et de la joaillerie, ainsi que les usines de Kering Eyewear. Ce programme vise à mettre en place une cible long terme de réduction d'empreinte énergétique des fournisseurs via la conduite d'audits et la définition de plans d'actions. En 2024, ce sont 39 fournisseurs qui ont été engagés dans ce programme, dont les premiers résultats sont attendus début 2025.

2. Nature

Dans sa démarche d'approvisionnement responsable et afin de réduire sa consommation de matériaux vierges ou avec un fort impact environnemental, Kering a défini dès 2012 un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés [Kering Standards : Standards et guides pour une production durable](#). Ces Standards définissent les critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs sur cinq axes principaux : traçabilité, produits chimiques, droits humains et impact social, impact environnemental et bien-être animal pour les principales matières premières du Groupe (représentant plus de 95 % du volume d'achat). Des exigences en termes d'approvisionnement sont listés pour chacune de ces matières. Les Standards encouragent notamment l'utilisation de matières recyclées (permettant de réduire la consommation de matériaux vierges), certifiées et/ou régénératives. En 2024, le Groupe a atteint 83 % d'alignement avec les Kering Standards pour ses matières premières.

Dans le cadre de son Fonds Régénératif pour la Nature, lancé avec l'ONG *Conservation International* en 2021, Kering soutient 7 projets d'agriculture régénératrice en 2024, dans les zones où sont produites les matières premières clés pour les Maisons du Groupe : coton, cuir, laine et cachemire. Chacun de ces projets dispose d'un cadre de suivi pour évaluer l'impact sur les 5 piliers de l'agriculture régénératrice (santé des sols, biodiversité, intrants synthétiques, niveau de vie des fermiers, bien-être animal). En 2024, les projets financés par Kering via le Fonds représentent un cumulé de 844 100 hectares en cours de régénération et impliquent directement et indirectement 60 000 personnes dans le monde. Par le biais du *Material Innovation Lab*, les Maisons de Kering intègrent des fibres produites par plusieurs de ces projets dans leurs collections, via un mécanisme de réservation des matières premières.

En 2024, Kering a financé la protection de 500 000 hectares d'écosystèmes critiques en dehors de ses chaînes de valeur en soutenant des solutions fondées sur la nature, notamment via le *Climate Fund For Nature* et le financement de projets de restauration. Ces derniers permettent d'accélérer l'amélioration de l'état de la biodiversité en plus de s'assurer des co-bénéfices pour les populations locales.

En ce qui concerne la ressource en eau, Kering et ses Maisons ont mis en place plusieurs initiatives ayant permis en 2024 de réduire les prélèvements en eau de 3 % par rapport à 2023.

Par exemple, Kering Eyewear a mis en place dans son usine en France plusieurs initiatives afin de réduire sa consommation d'eau et traiter les eaux usées. Une station de traitement des eaux usées issues du processus de fabrication en circuit fermé a ainsi été installée, permettant de réinjecter 100 % des eaux traitées dans le processus, ou encore l'installation de robinets pressurisés et optiques ayant permis de réduire de 13 % la consommation d'eau du site en 2024 par rapport à 2023.

Le Groupe s'est également fixé pour objectif de réduire de 35 % ses prélèvements en eau pour ses tanneries détenues en propre d'ici 2035, faisant partie des sites les plus consommateurs d'eau (une réduction de 15 % ayant été atteinte en 2024 par rapport à 2022).

Par exemple, une tannerie du Groupe a mené un projet pilote de filtration membranaire et osmose inverse, après avoir installé une station de traitement et de recyclage des eaux utilisées dans les procédés industriels en 2023.

3. Circularité

De nombreuses mesures ont été mises en place afin de favoriser un modèle plus circulaire et ainsi de réduire l'impact de Kering sur les ressources naturelles :

- produits qui durent : Les Maisons proposent à leurs clients des services de réparation, pour maintenir la qualité de leurs produits et ainsi allonger leur durée de vie, qui peuvent être complétés d'une garantie légale. Kering a créé plusieurs centres de réparation spécialisés et situés dans chaque région du monde, afin d'offrir un service localisé et immédiat pour les clients. Le service après-vente de Kering représente un pilier essentiel dans la consolidation de la fidélité des clients envers les Maisons. Il s'intègre et contribue à l'excellence du savoir-faire. Les Maisons réalisent également des tests sur la qualité des produits afin de s'assurer de leur longévité ;
- investissement dans des technologies d'intelligence artificielle afin d'améliorer les prévisions de ventes et optimiser la production et la distribution. Les modèles d'apprentissage automatique mis en place permettent de mieux anticiper la saisonnalité de la demande et les tendances actuelles, réduisant ainsi les éventuelles erreurs de prédiction ;
- recherche de nouveaux *business models* via Kering ventures afin de favoriser la seconde main (investissements dans Vestiaire Collective, Cocoon etc.) ;
- utilisation de matières premières alignées avec les *Kering Standards* via le *Material Innovation Lab*. En 2024, plus de 8 000 échantillons de composants sont répertoriés dans la matériauthèque ;
- développement d'un guide d'éco-conception des emballages rendu disponibles à l'ensemble des parties prenantes du Groupe sur le site internet de Kering permettant de partager les meilleures pratiques en termes d'éco-conception des emballages. En 2024, le Groupe a réduit de 47 % le poids total de ses emballages par rapport à 2021. L'utilisation de plastique dans les emballages a elle été réduite de 11 % entre 2023 et 2024 ;
- développement de systèmes pour éviter la production de déchets à la source, dès la découpe du cuir. Par exemple, Saint Laurent développe un système d'intelligence artificielle automatisant le processus de coupe qui permet de réduire la quantité de cuir utilisée et les déchets de production. La coupe du cuir est également optimisée grâce à l'utilisation d'une station d'imbrication automatisée permettant de mixer différents motifs sur une seule pièce de cuir ;
- réduction de 3 % de la quantité totale des déchets du Groupe par rapport à 2021.

Il est à noter que les fournisseurs avec lesquels Kering travaille ont en moyenne 67 employés (moyenne de 40 employés en Italie, où sont situés 81 % des fournisseurs du Groupe). Ainsi, l'établissement d'indicateurs et cibles environnementaux peut représenter une charge importante pour ces entreprises. Le Groupe travaille donc avec d'autres acteurs du secteur à uniformiser les indicateurs et KPIs demandés aux fournisseurs afin d'en simplifier la collecte, la vérification et la charge que cela représente pour ces fournisseurs.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Les notions d'intemporalité, de transmission et de préservation sont caractéristiques du luxe. C'est la rareté qui sous-tend le succès du luxe.

L'ensemble des pratiques décrites dans la réponse aux questions b) et c) contribuent à favoriser la rentabilité du Groupe. En effet, la réduction et l'optimisation de la consommation énergétique ainsi que la diminution de la consommation en eau des sites permet de réduire les charges du Groupe. Les programmes visant à réduire l'impact environnemental des activités de Kering vont de pair avec une meilleure efficacité énergétique, pour les activités directes (factures d'énergie, optimisation du fret...) et pour la chaîne de valeur. Par exemple, le programme *Clean By Design* a un intérêt économique clair, puisque le retour sur investissement des actions d'efficacité pour les fournisseurs est de moins de 2,5 ans en Italie et moins d'un an en Chine continentale.

De plus, ces actions permettent également d'adapter les activités de Kering notamment aux risques de restriction d'eau et ainsi favoriser une continuité des activités du Groupe. Enfin, les actions et dépenses de circularité de Kering permettent de réduire à terme la dépendance à certaines matières premières et ainsi diminuer l'exposition du Groupe à l'augmentation des prix et de la raréfaction de certaines matières.

Afin de promouvoir l'innovation et le partage de pratiques durables dans l'industrie et au-delà, Kering favorise une démarche *open-source* en rendant accessibles à toutes ses parties prenantes ses différentes initiatives et

standards internes (EP&L, Kering Standards etc.). Tous les documents et publications clés du Groupe en matière d'ESG sont disponibles en ligne au sein de la [Sustainability Library](#) de Kering.

Social

Question 2 : Niveau de vie décent

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

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

Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

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

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

- a) Comment garantissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?

Principaux critères évalués :

Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW etc.), etc.

Mesures mises en place

Place des partenaires sociaux

Kering se positionne en faveur d'un salaire décent pour ses fournisseurs et prestataires sur site depuis de nombreuses années et l'a formalisé dans plusieurs documents : dans [la Politique en matière de droits humains](#) (qui reprend la définition de la *Global Living Wage Coalition*) ainsi que dans les [Principes de développement durable à destination des fournisseurs](#) et la [Charte Fournisseurs de Kering, incluse au sein de son Code d'Ethique](#). Ces deux derniers documents sont intégrés aux contrats fournisseurs. À travers ce corpus de documents, le Groupe œuvre pour un salaire décent pour les travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement et les prestataires sur site.

Afin de s'assurer de la fiabilité et de la légitimité de son approche, le Groupe s'est appuyé sur la méthodologie de *Fair Wage Network*, qui collecte et analyse sur une même base de référence les informations existantes dans les différents pays. Kering est également devenu partenaire stratégique de *Wage Indicator Foundation* fin 2023 pour soutenir la publication de données publiques et gratuites sur les salaires décents, leur difficulté d'accès pouvant représenter un frein à leur adoption. Ce partenariat soutient les principes *living wage* publiés en 2024 par l'Organisation internationale du travail.

Entre 2021 et 2024, un ensemble d'analyses et d'évaluations *living wage* avec le référentiel *Fair Wage Network* ont été menées au niveau d'une centaine de fournisseurs de rang 1 du Groupe pour réaliser un état des lieux.

Entre 2023 et 2024, une évaluation approfondie a été lancée sur les prestataires de services (personnel non salarié) étant amenés à intervenir sur les sites du Groupe et de ses Maisons afin d'identifier les priorités d'actions les concernant, notamment en matière de salaire décent.

- b) Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ?

Kering utilise le *Global Risk Dashboard* (GRiD) de Verisk Maplecroft afin d'évaluer régulièrement ses risques bruts en matière de droits humains dans tous les pays d'approvisionnement ainsi que ceux que le Groupe prospecte. Le GRiD propose une multitude d'index composés d'indicateurs incluant notamment un indice spécifique sur le salaire décent.

La cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe met en avant l'empreinte européenne de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, et plus particulièrement en Italie (81 % des fournisseurs du Groupe). Contrairement aux autres États de l'Union Européenne, l'Italie ne connaît pas de taux de salaire minimums fixes ; c'est la raison pour laquelle la négociation collective et le dialogue social jouent un rôle central en la matière. Kering vérifie dans tous ses audits sociaux en Italie, l'accord de branche qui s'applique et le salaire négocié dans celui-ci ainsi que la conformité des salaires versés.

De plus, la cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance menée par le Groupe et portant notamment sur les activités des fournisseurs de premier rang du Groupe et des Maisons permet d'évaluer ces risques au sein de la catégorie des « conditions de travail décentes » des travailleurs et propose et suit la mise place de plans d'actions spécifiques à cette catégorie (vous trouverez plus de détails sur ce dispositif au sein du Plan de Vigilance du Groupe, en page 305 du [Document d'enregistrement universel 2024](#)).

- c) Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant dans ce choix ?

Les [Principes de développement durable](#) du Groupe et le [Code d'éthique](#), incluant la Charte fournisseurs, sont intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016. Chaque fournisseur est responsable de cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a.

Chacun de ces documents détaille l'engagement de Kering à respecter un niveau de salaire décent.

Les niveaux de salaire versés sont un critère évalué dans les appels d'offre conduits par le Groupe.

- d) Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ?

Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?

Afin d'atténuer les risques identifiés et de vérifier la conformité de ses fournisseurs avec ses exigences, le Groupe a mis en place depuis 2016 une procédure d'audits sur les thématiques des droits humains, la santé et la sécurité et l'environnement. S'alignant sur les meilleurs standards internationaux tels que SA8000 ou SMETA, le questionnaire d'audit global se structure en 13 catégories (travail d'enfant, travail forcé, santé et sécurité, liberté d'association et droit à la négociation collective, discrimination, salaire, environnement, etc.). Pour chacune des 13 catégories du questionnaire d'audit global a été établie une description détaillée de ce que sont une zéro tolérance, une non-conformité grave, une non-conformité modérée et une observation, permettant ainsi d'apporter le plan d'action correctif adapté à chaque anomalie détectée lors des audits. Les cas relatifs au salaire minimum sont ainsi considérés comme des cas de non-conformité grave, indiquant que le fournisseur dispose d'un mois pour mettre fin à la non-conformité constatée. Un audit de suivi est ensuite planifié pour confirmer la résolution du problème.

Dans le cas de résultats d'audit non satisfaisants, le Groupe peut mettre fin à la relation commerciale avec le fournisseur (89 cas en 2024). En 2024, 4 550 audits ont été conduits dont 877 audits d'activation à la suite de l'extension de la couverture des activités d'audit, 1 588 audits complets et 2 085 audits de suivi.

Chez un des fournisseurs du Groupe, une non-conformité portant sur des infractions aux règles légales relatives à l'assurance sociale, aux heures supplémentaires et aux jours de repos a été identifiée lors d'un audit sur site. Les

équipes de Kering ont alors immédiatement mis en place un plan d'actions correctif. Un audit de suivi réalisé en 2024 a confirmé que la non-conformité était résolue et que le fournisseur respectait bien la réglementation en vigueur.

Gouvernance

Question 3 : Gouvernance de la durabilité

a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ?

Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?

Kering publie dans son Document d'enregistrement universel et sur son site internet (onglet Finance > Gouvernement d'entreprise), une matrice des compétences des administrateurs. Celle-ci présente de manière individualisée et nominative les compétences des administrateurs, au regard des dix compétences principalement recherchées par le Conseil d'administration : gestion des risques, leadership, finance et comptabilité, gouvernance, secteur d'activité de Kering, responsabilité sociale et environnementale, marketing, technologique/numérique et cybersécurité, innovation et économie.

Afin d'en assurer une lecture claire et synthétique, la matrice ne détaille pas de façon granulaire chaque thématique couverte par les différentes compétences. Les compétences des administrateurs sont illustrées à travers leurs biographies, disponibles dans le Document d'enregistrement universel (voir pages 90 à 107 du [Document d'enregistrement universel 2024](#)), qui retracent leurs parcours et expériences professionnelles.

Extrait du Document d'enregistrement universel 2024 (page 114)

Matrice des compétences du Conseil d'administration

	Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie, numérique et cybersécurité	Innovation	Économie
	Ø	🏆	₹	🏛️	💡	CSR	🎯	💻	💡	📊
François-Henri Pinault	●	●	●	●	●	●	●			
Véronique Weill	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Dominique D'Hinnin	●	●	●	●			●		●	●
Serge Weinberg	●	●	●	●	●	●	●		●	●
Giovanna Melandri	●	●	●			●	●	●	●	●
Jean-Pierre Denis	●	●	●	●	●	●	●		●	
Concetta Battaglia	●				●	●				
Maureen Chiquet	●	●		●	●	●	●	●	●	
Yonca Dervisoglu		●		●		●	●	●	●	
Rachel Duan	●	●	●	●			●	●	●	●
Héloise Temple-Boyer	●	●	●	●	●	●			●	
Baudouin Prot	●	●	●	●	●				●	
Vincent Schaal	●							●		

Nombre d'administrateurs concernés	12	11	9	10	7	8	6	5	6	8
Pourcentage d'administrateurs concernés	92 %	85 %	69 %	77 %	54 %	62 %	46 %	38 %	46 %	62 %

b) Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?

Les expertises des administrateurs sont évaluées sur la base de critères objectifs, tels que leur formation académique, les fonctions professionnelles exercées, les secteurs et structures dans lesquelles elles ont été ou sont exercées, ainsi que leur participation à des instances de gouvernance d'entreprise ou à des forums de réflexion spécialisés.

En préambule de la matrice, sont précisées, pour chacune des dix compétences principalement recherchées, les qualifications et l'expérience requises pour leur attribution.

Concernant spécifiquement la compétence en matière de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise), il est attendu qu'un administrateur justifie d'une expérience professionnelle liée à la gestion d'enjeux environnementaux ou sociaux. Un engagement public significatif sur ces sujets est également pris en compte.

Extrait du Document d'enregistrement universel 2024 (page 113)

Principales compétences recherchées

	Management du risque Exercice de fonctions impliquant une maîtrise de la gestion des risques de l'entreprise		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
	Finance et comptabilité Expérience en finance d'entreprise, M&A ou finance de marché, dans le cadre du 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
	Gouvernance Expérience à des postes de direction générale ou d'administrateur dans des grands groupes cotés ou groupes de dimension internationale		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
	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		Économie Expertise en matière d'économie, acquise soit par la formation soit le parcours professionnel

c) Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?

Nom, prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence
Voir informations ci-dessous	Voir informations ci-dessous	Voir informations ci-dessous

Au 31 décembre 2024, huit des treize administrateurs possèdent des compétences en matière de RSE, tel que détaillé dans la matrice des compétences en page 114 du [Document d'enregistrement universel 2024](#). Les compétences de chaque administrateur sont illustrées à travers leurs biographies respectives, en pages 90 à 107 du Document d'enregistrement universel 2024, résumées ci-dessous :

- **François-Henri Pinault, Président-Directeur général (membre du Comité de développement durable) :** François-Henri Pinault impulse auprès du Conseil d'administration la stratégie de développement durable du Groupe et s'assure de sa mise en œuvre, avec l'appui de la Direction du développement durable et des affaires institutionnelles qui lui est directement rattachée. Depuis sa nomination en 2005, François-

Henri Pinault a transformé Kering en un groupe pionnier en matière de développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. François-Henri Pinault préside la Kering Foundation, dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants. Il est membre du Comité de développement durable du Conseil d'administration depuis sa création en 2012.

- **Véronique Weill (Administratrice référente, Présidente du Comité des rémunérations, membre des Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable)** : Véronique Weill est membre des instances de gouvernance traitant des enjeux de responsabilité sociale et environnementale au sein des sociétés Kering, CNP Assurances et Valeo.
- **Serge Weinberg (administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et de la gouvernance, membre des Comités d'audit et des rémunérations)** : Engagé de longue date dans des initiatives sociales et publiques, il est notamment membre fondateur de l'Institut du cerveau et de la moelle épinière, co-fondateur de l'association Télémaque pour l'égalité des chances, et co-fondateur du mouvement "Changer par le don" destiné à promouvoir la philanthropie.
- **Giovanna Melandri (administratrice indépendante, Présidente du Comité de développement durable)** : Elle est experte en finance ESG, développement durable et relations internationales. Fondatrice et Présidente 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 a notamment représenté l'Italie pour la Taskforce du G8 sur l'investissement à impact (2013-2014) et présidé la délégation italienne non-gouvernementale au sommet « Planète Terre » de Rio. Elle a présidé le comité scientifique de Legambiente, une organisation environnementale, et est l'autrice du premier rapport italien sur le changement climatique (*« Rapporto Ambiente Italia, Mondadori »*), paru en 1989.
- **Jean-Pierre Denis (Référent climat, membre des Comités d'audit et de développement durable)** : Ancien Président de Dalkia, groupe français spécialisé dans les énergies renouvelables, et membre du Directoire de Veolia Environnement, il est, depuis 2021, Vice-Président du groupe Paprec, leader français du recyclage et de la gestion des déchets. Depuis 2023, il préside la Confédération des Métiers de l'Environnement.
- **Concetta Battaglia (administratrice représentant les salariés, membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable)** : Concetta Battaglia est directrice des opérations de Kering UK Services. Elle est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au Royaume-Uni, ainsi que de l'application des politiques ESG du Groupe dans son périmètre de responsabilité. Dans le cadre de ses engagements au sein du Comité d'entreprise européen, elle promeut et met en œuvre des mesures rigoureuses pour la protection des employés contre les risques sur le lieu de travail.
- **Maureen Chiquet (administratrice indépendante, membre du Comité de développement durable)** : Ancienne Directrice générale internationale de Chanel, elle a piloté les premières initiatives ESG de l'entreprise. Elle préside le comité Diversité & Inclusion de Golden Goose et est l'auteure d'un livre sur le leadership féminin.
- **Madame Yonca Dervisoglu (administratrice indépendante, membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable)** : Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, elle a impulsé des initiatives à fort impact social, telles que Grow with Google, qui a formé plus de cent millions de personnes dans le monde aux compétences numériques, et Google Arts & Culture, qui facilite l'accès aux œuvres d'art et aux lieux culturels. Elle siège au Conseil d'administration de EQL:Her du Founders Forum, dédié à promouvoir la place des femmes dans les secteurs des nouvelles technologies.

e) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ? :

Publiez-vous les éléments suivants :	oui	non	Si oui, merci de nous fournir la source/référence
Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?	✓		Kering publie une biographie détaillée de chaque administrateur (voir pages 90 à 107 du Document d'enregistrement universel 2024). Les expériences en lien avec les thématiques durables y sont reflétées pour six des huit administrateurs auxquels la compétence RSE est attribuée. Les expériences des deux autres administrateurs, disponibles dans des sources accessibles au public, ne figurent pas encore dans leurs biographies respectives. Ces informations seront intégrées dans la prochaine édition du Document d'enregistrement universel.
Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)	✓	Document d'enregistrement universel 2024 , pages 118 et 123 (formation organisée en 2024). Document d'enregistrement universel 2023 , page 134 (formation organisée en 2023).
	Contenu de chaque formation	✓	Document d'enregistrement universel 2024 , pages 118 et 123 (formation organisée en 2024). Document d'enregistrement universel 2023 , page 134 (formation organisée en 2023).
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	✓	
	Fréquence de chaque formation	✓	
	Destinataires des formations	✓	Document d'enregistrement

			universel 2024 , pages 118 et 123 (formation organisée en 2024). Document d'enregistrement universel 2023, page 134 (formation organisée en 2023).
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	Auto-évaluation	✓	
	Evaluation externe par des tiers	✓	
	Autres :	✓	

Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?

Caractère obligatoire ou non de chaque formation : Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible sur le site internet de Kering (www.kering.com), chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Les administrateurs sont tenus d'être assidus et de participer à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres, ainsi qu'aux assemblées générales des actionnaires.

Fréquence de chaque formation : Les formations sont dispensées à la demande des administrateurs ou lorsque l'émergence de sujets complexes et techniques le requiert. Elles ne suivent pas un calendrier fixe, mais s'adaptent aux enjeux et aux besoins identifiés.

Type d'évaluation continue de la compétence : Chaque année, dans le cadre de l'élaboration du Document d'enregistrement universel, les administrateurs réévaluent leurs éléments biographiques, en lien avec le Secrétariat du Conseil d'administration. Lors d'un recrutement d'administrateur, le Conseil d'administration apprécie le profil et les compétences des candidats au regard des évolutions souhaitées pour sa composition et des compétences qu'il entend renforcer.

Question 4 : Gouvernance de l'Intelligence Artificielle

a) Vision/maîtrise :

- Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'IA ?

Kering a créé depuis 2019 une équipe pour développer l'usage de l'IA au sein du Groupe. Cette équipe s'est d'abord focalisée sur l'IA analytique et notamment le Machine Learning, puis a étendu cette activité à l'IA générative depuis 2023.

Les principales activités impactées par le recours à l'IA analytique dans certaines Maisons concernent la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour aider à prévoir la demande et optimiser le niveau de stock par produit.

Les équipes Finance disposent également d'une solution d'assistance à la prévision des ventes selon une fréquence améliorée.

Concernant l'IA générative, l'ensemble des collaborateurs a accès à un outil de chat interne sécurisé. En complément, un certain nombre d'expérimentations sont en cours pour améliorer la productivité des fonctions finance, juridique et autres fonctions Corporate. Elles sont relatives à la recherche d'informations spécifiques au sein de documents internes contenant des données non structurées. Ces fonctions de recherche permettent soit de disposer de données structurées sur un document unique, soit de retrouver une information au sein d'un ensemble de documents internes via un chat. Les fonctions de traduction instantanée de documents sont également testées.

Pour le service client, une solution est en place, dans certaines géographies, pour améliorer la qualité des réponses des conseillers de clientèle sur certains canaux de contact client et pour leur fournir une aide à la synthèse des échanges clients.

Au sein du département informatique, Kering a mis en place, pour certaines technologies, une solution d'assistance à la génération et à la vérification de la qualité du code produit. Un certain nombre d'expérimentations sont également en cours concernant le monitoring applicatif et l'assistance à la résolution d'incidents.

Une solution est en cours de déploiement avec les Ressources Humaines pour améliorer la mobilité interne.

- **Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?**

Dans l'utilisation de l'IA générative, Kering suit une approche maîtrisée visant à assister ses salariés en leur permettant d'améliorer leur efficacité dans leur travail. En même temps, en tant que tiers de confiance, Kering reste extrêmement vigilant quant à la sécurité et à la fiabilité de son système d'information et à la protection des données de ses clients.

A court terme, la priorité est de poursuivre l'adoption par les différentes fonctions du siège et du service client des solutions identifiées et en cours de test (chat générique, extraction d'information, chat sur des documents internes, traduction, assistance aux conseillers clients). La seconde priorité est de déployer des usages dans les boutiques pour assister les conseillers de vente et faciliter leurs interactions avec les clients (recherche de produits simplifiée, recommandation de produits, prise de notes optimisée, recherche de procédure simplifiée...).

Les processus de planification logistique seront également impactés à moyen terme. Kering conserve une veille technologique sur les processus de merchandising et créatif mais reste vigilant sur ces domaines où la créativité humaine reste au cœur de la stratégie. A long terme, il est encore difficile de se projeter, étant donné la vitesse d'évolution de ces technologies.

- **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

Les métiers qui reposent sur la créativité, l'émotion, l'empathie et des interactions humaines complexes sont au cœur de l'industrie du luxe et de la mode. Alors que l'IA pourra certainement aider et transformer certains aspects de ces métiers, la dimension humaine restera cruciale pour de nombreux rôles dans cette industrie et cela pourra constituer un facteur différentiant.

Les métiers qui devraient être moins impactés par l'IA dans un proche avenir, sont notamment :

- **La Direction artistique et le Studio** : la création d'un concept unique, l'expression artistique et l'innovation restent des compétences humaines essentielles. Les designers apportent une vision créative et émotionnelle qui ne peut (ne doit) pas être entièrement reproduite par des algorithmes.
- **Le Conseil à la vente** implique une compréhension profonde des goûts, de la morphologie et des besoins émotionnels des clients. L'IA peut recommander des produits, mais nos conseillers à la vente sauront mieux adapter les conseils en fonction de facteurs culturels, sociaux et personnels.
- **Le Visual Merchandising créatif** : ce rôle exige une compréhension de la présentation visuelle en magasin, de l'ambiance et de la psychologie des consommateurs. L'IA peut offrir des outils d'analyse, mais la capacité de créer une expérience d'achat immersive et émotionnelle demeure humaine.

b) Impacts :

- **Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ?**

Les solutions utilisant l'intelligence artificielle sont actuellement soit hébergées dans le Cloud qui permet une lecture directe de la consommation de ressources, soit des solutions SaaS.

Les fournisseurs de solutions SaaS ne fournissent pas à date de lecture directe de la consommation des ressources par client. Kering dispose de la part de ses principaux éditeurs SaaS d'un rapport annuel de l'équivalent carbone de son activité avec leur solution. Ce rapport est aujourd'hui basé sur une clé de répartition au prorata du chiffre d'affaires des éditeurs avec Kering. Le reporting de la consommation directe est prévu dans les roadmaps carbone net zéro des éditeurs, mais n'est pas disponible à date.

Les fournisseurs de Cloud mettent à disposition de Kering une conversion théorique de la consommation de Kering en équivalent carbone et en kWh. Kering ne dispose pas à ce jour de la lecture de l'impact sur la consommation d'eau de la part de ces fournisseurs.

Depuis 4 ans, Kering a réalisé plusieurs exercices d'optimisation de la consommation de ressources dans le cloud (approche FinOps). La consommation le plus importante correspond aux phases de développement et d'entraînement des modèles d'Intelligence Artificielle. En phase de production, le modèle est optimisé et industrialisé pour des raisons de performance et de consommation. Les modèles d'Intelligence Artificielle développés en interne sont des modèles statistiques simples (et non des LLMs), donc avec un faible impact sur la consommation d'énergie.

- **Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

A date, le service informatique du Groupe représente moins de 1 % des émissions de carbone de Kering.

Kering n'a pas encore réalisé de projection à long terme spécifique à l'intelligence artificielle sur sa consommation en carbone.

Les logiciels représentent actuellement environ 14 % de l'empreinte carbone du service informatique. Kering projette une réduction de cette empreinte sur la base des engagements de réduction de l'impact carbone de ses éditeurs qui sont sous monitoring via les conditions d'achat et le reporting carbone annuel mis en place pour les éditeurs les plus importants.

Le Cloud représente environ 5 % de l'empreinte carbone totale du service informatique et Kering anticipe une progression d'environ 50 % d'ici 2035. La mise sous contrôle tient à la fois à notre activité d'optimisation FinOps / GreenOps et aux engagements de réduction carbone de nos fournisseurs de Cloud.

Plus spécifiquement pour l'Intelligence Artificielle, Kering a, de plus, une stratégie de solutions simples et sobres lorsque des solutions spécifiques sont développées en interne. Kering n'a pas prévu de développer ses propres modèles de langage (LLM), qui seraient susceptibles d'augmenter fortement la consommation d'énergie.

Kering est en cours d'analyse d'une solution de monitoring de l'usage de l'IA incluant des fonctionnalités de mesure des impacts sur sa consommation d'énergie.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Kering envisage l'Intelligence Artificielle comme une augmentation de la performance de ses métiers et non comme le remplacement ou la disparition de certains métiers même si des gains de productivité paraissent probables.

La stratégie de Kering consiste à former ses collaborateurs aux solutions d'Intelligence Artificielle, à les encourager à les adopter tout en percevant leurs limites et biais, et à intégrer ces solutions dans nos processus décisionnels et opérationnels. À plus long terme, Kering va amorcer une réflexion sur les conséquences de cette technologie sur les métiers, notamment pour l'intégration des profils juniors.

- Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Kering est pleinement conscient des problèmes d'éthique que peut soulever l'IA, notamment liés au biais algorithmique culturel, sociétal, de genre, etc., conséquence des données d'entraînement utilisées par les éditeurs d'IA.

De plus, l'utilisation de l'IA pour la création de collections ou d'image soulève des questions sur la propriété intellectuelle et l'authenticité, notamment si des algorithmes reproduisent des tendances sans véritable innovation humaine.

- Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ?

Pour le domaine énergétique, le critère carbone, et par conséquent énergie verte, est pris en compte dans la décision d'achat via les grilles d'évaluation des offres et l'exigence contractuelle de reporting.

Conformément à l'AI Act, Kering a constitué en 2024 une gouvernance rassemblant les responsables juridiques, Propriété Intellectuelle, Privacy, Conformité, Cybersécurité, Data Intelligence, Architecture IT et Innovation. Ce Comité IA a pour mission de valider les cas d'usage des différentes équipes du Groupe et de réaliser une revue approfondie des risques de conformité vis-à-vis de la réglementation européenne, éthiques, sociaux, Privacy et Sécurité. Des campagnes de communication et de formation visant chaque employé sont organisées pour sensibiliser sur le risque et la gouvernance en place.

c) Dépendance :

- Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

Kering est soucieux de diversifier ses systèmes d'IA dans une logique d'indépendance et de contrôle. Concernant la couche applicative, nous constatons que la plupart des solutions du marché que Kering utilise, intègrent déjà ou vont intégrer des éléments d'IA générative (par exemple Salesforce, SAP, Microsoft, Service Now). Ces solutions reposent sur un nombre de modèles de fondation répartis entre plusieurs acteurs.

Pour les usages d'IA génératives propres, Kering s'appuie à ce stade sur Gemini (Google) et GPT (OpenAI). Il y a également quelques usages de Claude Sonnet (Anthropic) pour l'aide au développement de certains logiciels. Kering va explorer la solution mise à disposition par Mistral AI dans les prochains mois.

Concernant l'IA classique, Kering utilise ses propres solutions développées en langage Python, en s'appuyant sur des bibliothèques open source et du code en propre.

- Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?

Kering est actuellement dans une phase d'exploration du marché et cherche à diversifier ses fournisseurs dans un soucis d'indépendance mais également car cette technologie évolue très vite. À titre d'illustration, Kering utilise Copilot fourni par Microsoft pour la solution de chat généraliste, Vertex AI et Gemini fournis par Google pour le développement de certaines solutions sur mesure. Pour les agents, certaines solutions fournies par Mistral AI et OpenAI vont également être explorées.

Question personnalisée :

Question 5

Kering adopte une approche d'économie circulaire en favorisant la réparabilité, l'innovation matérielle, la traçabilité des ressources et la réduction des déchets, tout en optimisant la gestion de l'eau et des émissions.

- a) Quelle place occupe l'intégration de matières biosourcées d'une part et recyclées d'autre part dans la confection des produits au sein de l'entreprise (% de matière biosourcée/recyclée utilisée, part de l'investissement, objectifs à courts et moyens termes) à l'échelle du groupe et/ou par métier ?

A travers ses Kering Standards (voir question 1.c), le Groupe encourage l'utilisation de matières ayant un impact environnemental plus faible (recyclées, certifiées, régénératives etc.). En 2024 :

- 61 % des matières utilisées par le Groupe étaient certifiées et/ou recyclées ;
- 86 % des matières utilisées étaient d'origine biologique (représentant les matières naturelles telles que le cuir, la laine, le cachemire etc.) ;
- 83 % des matières premières utilisées par le Groupe étaient alignées avec les *Kering Standards*.

Plus précisément, en 2024 :

- 77 % de la laine achetée par Kering était recyclée, certifiée ou régénérative ;
- 61 % du cachemire acheté par Kering était recyclé, certifié ou régénératif ;
- 82 % du coton acheté par Kering était recyclé, certifié ou régénératif.

- b) Quels sont les principaux obstacles techniques, économiques ou commerciaux qui freinent le déploiement de votre stratégie d'éco-conception et quels leviers utilisez-vous pour les surmonter ?

Les principaux défis susceptibles de freiner la mise en œuvre de la stratégie d'éco-conception de Kering sont les suivants :

- **Engagement et sensibilisation interne** : Il est essentiel de mobiliser et de sensibiliser tous les niveaux de l'entreprise sur la thématique de l'éco-conception (design, production, vente). Kering a mis en place une stratégie ambitieuse et claire, régulièrement communiquée et adaptée à chaque métier (par exemple, les *Kering Standards for Production*, *Kering Standards for Stores*, etc.). Des formations et des communications internes sont également organisées ;
- **Maintien du niveau de qualité exigé par les Maisons** : Il est impératif de conserver le niveau de qualité et l'excellence des produits des Maisons. Cependant, certaines nouvelles techniques présentent des défis pour atteindre ces standards de qualité (par exemple, les fibres recyclées plus courtes, les teintures alternatives avec moins de profondeur, etc.). Le *Materials Innovation Lab* de Kering collabore à long terme avec des fournisseurs et des experts externes pour atteindre le niveau de qualité requis et intégrer ces nouveaux matériaux dans les chaînes de valeur des Maisons. Au-delà, pour favoriser l'innovation et détecter de nouvelles start-up, Kering et la plateforme d'innovation Plug and Play China ont créé les *Kering Generation Award*. En 2024, la 4e édition du concours a été lancée en Chine continentale, puis étendue au Japon avec l'accélérateur local CIC, en Arabie Saoudite avec la *Saudi Fashion Commission* et à la joaillerie via le *Kering Generation Award x Jewelry*, en collaboration avec Boucheron, Pomellato, Qeelin et Poli.Design ;
- **Engagement des parties prenantes externes** : Il est crucial de mobiliser les parties prenantes externes (fournisseurs et pairs) pour développer des standards plus élevés en matière de réduction de l'impact environnemental, de transparence et de plus-value sociale, afin que l'éco-conception devienne la norme. Kering a développé des programmes concrets pour engager et soutenir les fournisseurs dans l'éco-conception (par exemple, le programme *Clean by Design* sur l'énergie et l'eau, le Programme ZDHC sur les produits chimiques, etc.). Concernant l'engagement des pairs, Kering a initié deux coalitions sectorielles : le *Fashion Pact* en 2019 et la *Watch & Jewelry Initiative 2030* en 2022 ;

- c) Avez-vous une stratégie d'allongement de la durée de vie des produits (réparation et/ou réemploi) ? Si oui, quelle est-elle ?

Quel impact la réglementation liée à l'interdiction de la destruction des invendus a-t-elle eu sur la réduction des stocks d'invendus ? Pourriez-vous chiffrer cette réduction ?

Ce qui distingue le luxe des autres acteurs de la mode c'est précisément la durabilité intrinsèque de ses produits. En effet, ce « Luxe qui dure » est le premier pilier de l'Ambition Circularité du Groupe (voir question 1) et se fixe pour priorité la création de produits qui durent et qui conservent leur valeur dans le temps. Produire au plus juste pour éviter tout invendu est également un impératif pour le Groupe. Les produits du Groupe sont en effet le résultat d'un savoir-faire stratégique et de techniques artisanales d'excellence en matière de transformation, de coupe et d'assemblage. Ils sont conçus et créés à partir de matériaux uniques et sont soumis à des contrôles de qualité rigoureux afin de garantir leur longévité et leur durabilité. Ces pratiques permettent d'augmenter tant la durabilité intrinsèque (physique) des produits, que leur durabilité extrinsèque, autrement dit, leur désirabilité et

l'attachement émotionnel qu'ils suscitent.

Le Groupe et les Maisons se sont engagés depuis plusieurs années à ne pas détruire les produits invendus ou les surplus de matériaux, et de s'assurer qu'ils puissent être réutilisés, recyclés et revalorisés, et ceci avant l'entrée en vigueur de la loi en France, qui devance le projet de loi européenne.

d) Kering vise une réduction totale des déchets de 10 % d'ici 2025, par rapport à 2021. Cet objectif ayant été dépassé grâce à une réduction de 19 % entre 2022 et 2023, envisagez-vous de fixer un objectif plus ambitieux ?

Les quantités de déchets publiées précédemment ont été recalculées, en tenant compte de l'intégration de nouvelles entités dans le périmètre de consolidation du Groupe, pour permettre la comparabilité avec l'année 2024. Comme mentionné dans son [Document d'enregistrement universel](#), chapitre 4, section 2.5.3.3, Kering a réduit de 3 % sa quantité totale de déchets en 2024 par rapport à 2021. En 2024, l'évolution de la quantité de déchets produite est principalement liée à une augmentation de la précision des données collectées, liée à la diminution du nombre d'estimations sur une sélection de sites au profit de l'augmentation de la collecte de données réelles. Kering poursuivra ses efforts en 2025 afin de continuer cette baisse et atteindre son objectif de - 10% à fin 2025.

L'ensemble des éléments mis en avant dans nos réponses ci-dessus sont disponibles dans les États de durabilité du Groupe, conformes aux exigences de la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) entrée en vigueur en 2024, et intégrés dans le [Document d'enregistrement universel](#) du Groupe.
