

# K E R I N G



## COMPTE RENDU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 25 AVRIL 2024

L'Assemblée Générale Mixte de Kering (la « **Société** ») s'est tenue le jeudi 25 avril 2024, à 15 heures, au siège social de la Société situé 40, rue de Sèvres, 75007 Paris.

Les actionnaires ont pu assister physiquement à l'Assemblée générale mais également la suivre *via* une retransmission vidéo en direct sur le site internet de la Société : <https://www.kering.com/fr/finance/informations-actionnaires/assemblee-generale/>.

L'Assemblée générale s'est tenue sous la présidence de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général. Étaient présents à ses côtés à la tribune, Mme Francesca Bellettini, Directrice générale adjointe chargée du Développement des Maisons, M. Jean-Marc Duplaix, Directeur général adjoint chargé des Opérations et des Finances et M. Eric Sandrin, Directeur Juridique du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration.

La société Artémis, représentée par M. Alban Gréget, et la société Amundi Asset Management, représentée par M. Lionel Parisot, ont été désignés comme scrutateurs.

M. Eric Sandrin assurait la fonction de secrétaire de séance.

Le quorum s'est établi à 82,36%.

Après l'ouverture de l'Assemblée générale par M. François-Henri Pinault, M. Eric Sandrin a rappelé les formalités légales accomplies préalablement à l'Assemblée générale ainsi que l'ordre du jour sur lequel celle-ci était appelée à se prononcer.

\*\*\*

### **Présentation de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général**

Le Président-Directeur général a débuté sa présentation en rappelant les changements réalisés en juillet 2023 au sein de la direction générale de Kering, visant à renforcer le pilotage de ses Maisons, à augmenter encore son expertise métier et à consolider son organisation. Il a effectué un bilan général de l'année 2023, année mitigée pour le Groupe, affecté à la fois par des conditions de marché détériorées et par les transformations engagées au sein des Maisons.

Il a ensuite commenté différents indicateurs de l'année 2023 :

- le chiffre d'affaires, qui s'est établi à 19,6 milliards d'euros ;
- le résultat opérationnel courant, à 4,7 milliards d'euros, soit une marge légèrement supérieure à 24 % ;
- la solidité du flux de trésorerie ;
- l'augmentation du nombre de salariés dans le monde ;
- la réduction de l'impact environnemental et le leadership de Kering en matière de développement durable, reconnu par les agences de notation extra-financière.

Puis, à l'occasion du dixième anniversaire du changement de nom du Groupe devenu Kering, il a abordé son évolution ces 10 dernières années, avec notamment :

- la constitution d'un groupe de luxe d'envergure mondiale et le triplement du chiffre d'affaires des activités « luxe » ;
- le quadruplement des ventes dans la joaillerie ;
- le développement de nouveaux segments, tels que la lunetterie ou, plus récemment, la beauté ;
- le renforcement du réseau de distribution en propre ;
- des investissements importants, s'élevant à 8 milliards d'euros sur la période, hors acquisitions immobilières ;
- la forte croissance des dépenses de communication, contribuant à renforcer la visibilité des Maisons.

M. François-Henri Pinault a abordé la stratégie d'élévation des Maisons, visant à accroître leur visibilité et leur désirabilité, et assurer leur développement sur le long terme. A ce titre, il a rappelé les réorganisations entamées dernièrement, tout en consolidant leur organisation et leurs processus.

Le Président-Directeur général a ensuite évoqué les priorités du Groupe en matière d'allocation de capital. Fort d'une situation financière saine, la priorité demeure l'investissement dans les activités existantes, soulignant que les pressions à court terme pourraient mener à une priorisation des projets et à la revue des bases de coûts fixes.

Par ailleurs, il a rappelé que le Groupe a sécurisé plusieurs emplacements immobiliers de choix. Enfin, le maintien d'un dividende stable de 14 euros par action, soumis au vote des actionnaires lors de cette assemblée, témoigne de la confiance dans la performance à long terme de Kering.

Il a conclu en rappelant les différentes opportunités stratégiques saisies par le Groupe, à travers des investissements dans de nouveaux segments et catégories de produits comme :

- le développement de la lunetterie, faisant de Kering Eyewear le 2<sup>ème</sup> plus grand fabricant de lunettes de luxe au monde en 2023 ;
- le développement dans la beauté, avec la création en 2023 de Kering Beauté et l'acquisition de Creed. Il a abordé le développement de l'offre de cette Maison, notamment auprès de la clientèle féminine et du marché chinois ;
- la prise de participation de 30 % dans la Maison de couture italienne Valentino.

Puis, une vidéo présentant les dernières campagnes des Maisons du Groupe a été diffusée.

### **Présentation de Mme Francesca Belletini, Directrice générale adjointe chargée du Développement des Maisons**

La Directrice générale adjointe, nommée en juillet 2023, en sus de ses fonctions de présidente-directrice générale d'Yves Saint Laurent, qu'elle occupe depuis plus de 10 ans, a commencé par rappeler les efforts d'une majorité des Maisons du Groupe pour nourrir leur désirabilité et exclusivité.

A ce titre, elle a abordé les différents piliers de la croissance des Maisons (produits, communication, distribution, production), rappelant les événements marquants de l'année :

- l'arrivée de directeurs créatifs chez Gucci (Sabato de Sarno) et Alexander McQueen (Seán McGirr) ;
- de nouvelles collections, comme « More is More » de Boucheron, ou « Andiamo » chez Bottega Veneta ;
- les évolutions en matière de communication des Maisons afin de transmettre au mieux leur désirabilité avec des campagnes marquantes, visant à renforcer les liens avec une large base de clients, et à renforcer leur compréhension de nos héritages comme l'exposition « Gucci Cosmos » tenue à Londres et Shanghai en 2023 ;

- le développement de la distribution en propre dans les marchés clés avec des ouvertures sélectives ainsi que des extensions, rénovations et relocalisations sur des emplacements prestigieux, à la fois dans des quartiers offrant un haut potentiel en termes de trafic comme les Champs Elysées et dans des lieux de villégiature (Aspen ou Capri par exemple) ;
- la poursuite de la rationalisation du réseau de distributeurs tiers ;
- l'investissement dans la production, passant à la fois par son intégration, avec par exemple l'acquisition d'un atelier parisien de haute joaillerie par Boucheron, l'acquisition d'UNT, un fabricant de composants de haute précision installé dans le Jura par Kering Eyewear, et l'ouverture ou l'agrandissement d'ateliers existants, comme l'Atelier Maroquinerie de Saint Laurent en Italie ;
- le renforcement de la formation, permettant de sécuriser des compétences précieuses.

La Directrice générale adjointe a ensuite détaillé la stratégie de développement de Gucci, figurant parmi les quelques méga-marques mondiales, jouissant d'une forte notoriété et d'un positionnement unique, mais qui fait face à un ralentissement de sa croissance vis-à-vis de ses pairs.

Pour assurer l'équilibre nécessaire entre mode et exclusivité, la stratégie mise en œuvre pour Gucci repose sur 4 piliers :

- le renforcement de l'image de la marque ;
- le renforcement de l'exclusivité au niveau des produits et des collections mais aussi au niveau de la distribution ;
- l'accent mis sur la qualité tant en termes de produits, via leur cycle de développement que dans les boutiques, où un nouveau concept, pleinement identifiable, sera déployé ;
- l'amélioration de l'efficacité, par la transformation des processus, et le déploiement des ressources, afin que l'organisation soit véritablement adaptée à l'échelle de la Maison.

Le Président-Directeur général a ensuite donné la parole au Directeur-général adjoint, Jean-Marc Duplaix.

### **Présentation des résultats de l'exercice 2023 par M. Jean-Marc Duplaix, Directeur général adjoint chargé des Opérations et des Finances**

Le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 19,6 milliards d'euros en 2023, en baisse de 4 % en données publiées et de 2 % en données comparables<sup>1</sup> par rapport à l'année précédente, avec une légère évolution de la répartition géographique. Le résultat opérationnel courant s'est établi à 4,7 milliards d'euros, en baisse de 15 %, et la marge opérationnelle courante à 24,3 %. Les dépenses ont principalement concerné les magasins, la communication et la masse salariale pour soutenir la croissance à long terme des Maisons. Le *cash flow* libre opérationnel est solide, s'élevant à 3,3 milliards d'euros, ou 2 milliards d'euros après prise en compte des acquisitions immobilières. L'endettement financier net en hausse est de 8,5 milliards d'euros à fin 2023, reflétant également une année active en matière d'acquisitions (acquisition de Creed et prise de participation de 30% de Valentino).

Le Directeur général délégué a ensuite abordé les performances par canal de distribution, avec une contribution majoritaire des ventes en magasin, puis par régions, avec croissance variable selon les marchés. Il a aussi commenté les principaux chiffres des Maisons :

---

<sup>1</sup> A taux de change et périmètre comparable

- Gucci a enregistré un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros, en baisse de 2 % en comparable et de 6% en publié, tandis que Saint Laurent a réalisé un chiffre d'affaires en baisse de 1 % en comparable et de 4 % en données publiées. Bottega Veneta affiche également une baisse de 2 % de son chiffre d'affaires en comparable et de 5 % en publié. Les efforts d'investissement continus dans la communication et l'expérience client ont affecté la marge opérationnelle de Gucci, tandis que Saint Laurent a maintenu une marge opérationnelle supérieure à 30 %. Celle de Bottega Veneta a légèrement baissé, pour s'établir à 19 % ;
- les Autres Maisons ont connu des performances diverses, avec des baisses de chiffre d'affaires pour certaines et des performances positives pour d'autres, telles que Boucheron et Pomellato. Leur chiffre d'affaires total diminue de 8 % en données comparables et de 9 % en données publiées, atteignant 3,5 milliards d'euros. Balenciaga a connu des résultats contrastés, avec une baisse sur les marchés occidentaux mais une hausse notable en Asie-Pacifique et au Japon. Alexander McQueen a également rencontré des difficultés, notamment sur le canal de la vente aux distributeurs tiers, mais a vu une progression dans sa distribution en propre grâce à son prêt-à-porter. Brioni a affiché une solide performance, tout comme Boucheron, confirmant son potentiel. Pomellato a maintenu sa croissance tandis que Qeelin a enregistré une performance remarquable. Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons a fortement baissé, atteignant 212 millions d'euros en raison d'une moindre absorption des coûts fixes ;
- Kering Eyewear a dépassé les 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, avec une augmentation solide des revenus de 10 % en comparable et de 35 % en publié, et une marge opérationnelle courante en légère hausse à 18,4 %. Le résultat opérationnel courant s'élève à 276 millions d'euros ;
- les coûts de fonctionnement du siège sont quant à eux stables par rapport à 2022.

Le Directeur général délégué a ensuite commenté les autres éléments constitutifs de la performance financière.

- le résultat financier est négatif à hauteur de 410 millions d'euros contre 260 millions en 2022, en partie dû à l'augmentation de l'endettement ;
- la charge d'impôt est de 1,2 milliard d'euros, représentant un taux d'impôt effectif sur le résultat courant 2023 de 27,4 %, en ligne avec le taux d'imposition normatif ;
- l'endettement financier net a atteint 8,5 milliards d'euros au 31 décembre 2023, principalement en raison d'investissements à hauteur de 5,5 milliards d'euros, notamment lié à l'acquisition de Creed et à une prise de participation dans Valentino, ainsi que des transactions immobilières ;
- 1,75 milliard d'euros de dividendes ont été versés en 2023, en augmentation de 15 % par rapport à 2022 ;
- le total du bilan a augmenté de 7,5 milliards d'euros, avec un ratio d'endettement net sur capitaux propres de 53 % à fin 2023.

M. Jean-Marc Duplaix a ensuite commenté la performance boursière de Kering, rappelant la multiplication de sa valeur par 3,5 en dix ans. La phase de transition que traverse le Groupe a un impact sur la performance récente du titre, qui n'est pas satisfaisante aux yeux de la direction générale. Les décisions récentes, couplées à une amélioration de l'environnement macro-économique rendent toutefois confiants dans l'amélioration de cette performance.

Le Directeur général délégué a ensuite présenté les principales données financières du 1er trimestre de l'année 2024 :

- celle-ci n'est pas satisfaisante, bien que s'inscrivant dans un contexte de normalisation de la croissance du secteur, et compte-tenu des transitions en cours au sein de Gucci notamment ;

- les ventes sont en baisse de 11 % en données publiées et de 10 % en comparable. La distribution en propre est en retrait et la rationalisation de la distribution aux tiers continue de peser ;
- chez Gucci, les ventes reculent de 18 % en comparable, bien que les nouvelles collections reçoivent un accueil favorable, celles-ci représentent encore une part non significative de l'offre en boutique ;
- pour les Maisons restantes, les performances sont contrastées, même si elles démontrent au global une bonne résistance dans le réseau de magasins en propre.

Il a terminé en rappelant le maintien des investissements, afin de soutenir le développement futur des Maisons sur le long terme, mais pesant sur la rentabilité du Groupe à Court terme, avec un recul attendu du résultat opérationnel courant attendu de 40 à 45 % sur le premier semestre.

### **Présentation de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, sur le partage de la valeur**

Le Président-Directeur général a repris la parole et présenté les différentes actions mises en œuvre par le Groupe pour partager la valeur avec ses parties prenantes : fournisseurs, salariés, actionnaires et également la société civile.

Puis, une vidéo sur le projet *Conservation South Africa*, soutenu par le Fonds Régénératif pour la Nature créé par Kering, a été diffusée.

### **Présentation de Mme Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles**

Mme Marie-Claire Daveu a d'abord partagé les temps forts de Kering en 2023 en matière de climat et a rappelé que le Groupe s'était engagé à réduire ses émissions absolues de gaz à effet de serre de 40 % d'ici 2035, sur les scopes 1, 2 et 3. Elle a mentionné que Kering avait été récompensé par le CDP pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, décrochant un triple A.

Mme Marie-Claire Daveu a ensuite évoqué quelques faits marquants en matière de biodiversité puis a complété en indiquant que le *Climate Fund for Nature*, créé par Kering et Mirova et destiné à l'achat de crédits carbone, avait réalisé son 2<sup>e</sup> *closing*, permettant de réunir, grâce aux nouveaux investisseurs, 195 millions d'euros.

Mme Marie-Claire Daveu a ensuite parlé d'innovation autour des matières, citant les exemples de l'EPHEA™ et de LUNAFORM™ chez Balenciaga et du DEMETRA chez Gucci. Elle a précisé que Kering avait soutenu le lancement par Gucci, en janvier, du « *Circular Hub* », une plateforme dédiée à l'économie circulaire en Italie. Citant les *Kering Generation Awards*, Mme Marie-Claire Daveu a indiqué que la 3<sup>e</sup> édition avait eu lieu en Chine et que le Groupe allait les lancer au Japon.

Mme Marie-Claire Daveu a ensuite évoqué deux initiatives collectives dans lesquelles Kering est engagé : le *Fashion Pact*, au sein duquel Kering anime désormais un groupe de travail pour les fournisseurs avec Chanel, et la *Watch & Jewellery Initiative 2030*, qui compte désormais 60 membres.

Rappelant l'importance de la sensibilisation et de la formation des publics aux enjeux environnementaux, Mme Marie-Claire Daveu a partagé les efforts déployés par le Groupe pour ses collaborateurs mais aussi en dehors du Groupe – notamment au travers de partenariats écoles/universités. Mme Marie-Claire Daveu a également mentionné la création d'un nouveau podcast conçu par Kering, « *Fashion our Future* ».

A propos des actions du Groupe en matière sociale et sociétale, Mme Marie-Claire Daveu a indiqué que 4 559 audits sociaux avaient été conduits en 2023 auprès des fournisseurs à travers le monde. S'agissant de l'égalité femmes-hommes, elle a rappelé que Kering était l'un des Groupes les plus féminisés du CAC40 et qu'il figurait dans de nombreux classements internationaux (Bloomberg Gender Equality Index, Equileap).

Mme Marie-Claire Daveu a également rappelé que l'engagement en faveur des femmes était toujours au cœur de l'action de Kering Foundation, que celle-ci avait fêté son 15ème anniversaire en 2023, qu'elle était devenue un Fonds de dotation et avait élargi sa mission aux violences faites aux enfants.

Mme Marie-Claire Daveu a conclu sa présentation en insistant sur l'importance d'intensifier l'action du Groupe et d'accélérer la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable, afin d'être exemplaire et de proposer aux clients des produits à la fois désirables et irréprochables.

### **Présentation de Mme Véronique Weill, Administratrice référente et Présidente du Comité des rémunérations**

Mme Véronique Weill a présenté les évolutions dans la composition du Conseil d'administration intervenues depuis l'Assemblée générale 2023, puis celles proposées aux actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale 2024, à savoir :

- la ratification de la nomination par cooptation de Mme Maureen Chiquet ;
- le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Denis ;
- la nomination de Mmes Rachel Duan et Giovanna Melandri et de M. Dominique D'Hinnin en qualité d'Administrateur.

Les quatre Administrateurs proposés à la nomination se sont présentés aux actionnaires via une courte vidéo ou à la tribune.

Mme Véronique Weill a détaillé la composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale, en termes d'indépendance, de diversité, d'expertises et de profils.

Elle est ensuite revenue sur l'activité du Conseil d'administration et de ses Comités en 2023 et a présenté le processus et les conclusions de l'évaluation du Conseil conduite en 2023 par un consultant externe indépendant sous sa supervision.

Mme Véronique Weill a poursuivi sa présentation en exposant les résolutions relatives aux rémunérations des mandataires sociaux, soumises à l'approbation des actionnaires.

Elle a tout d'abord présenté rémunération du Président-Directeur et du Directeur général délégué (ce dernier en fonction jusqu'au 3 octobre 2023), au titre de l'année 2023.

Puis, elle a exposé en détail la politique de rémunération du Président-Directeur général pour 2024, en expliquant les modifications apportées par rapport à la précédente politique de rémunération, qui résultent d'un important travail du Conseil d'administration et particulièrement du Comité des rémunérations. Elle a précisé que la structure et les montants restent inchangés par rapport à l'année précédente et que les principales modifications portent sur les objectifs extra-financiers applicables à la rémunération variable (court terme et long terme) du Président-Directeur général, qui ont été rationalisés et renforcés à travers la mise en place de 4 critères pleinement alignés avec les ambitions et priorités stratégiques du Groupe en matière environnementale et sociale. Elle a également expliqué qu'il avait été décidé de supprimer, à compter de 2024, la rémunération allouée au Président-Directeur général à raison de son mandat d'Administrateur.

Enfin, Mme Véronique Weill a présenté la politique de rémunération des Administrateurs pour 2024.

## **Conclusion du Président-Directeur général**

M. François-Henri Pinault a conclu la séance des présentations en remerciant les Administratrices et Administrateurs de Kering pour leur contribution, leur engagement et leur soutien, et en exprimant sa gratitude aux actionnaires pour leur confiance et loyauté.

\*\*\*

À la suite de ces présentations, M. David Dupont-Noel, cabinet Deloitte & Associés, s'est exprimé au nom du collège des Commissaires aux comptes et a présenté les conclusions de leurs travaux.

\*\*\*

Avant d'ouvrir la séance des questions/réponses, M. Eric Sandrin a informé les actionnaires que la Société avait reçu, préalablement à l'Assemblée, dix questions écrites de la part d'un actionnaire portant sur des thématiques diverses (environnement, social ou encore sujets financiers). Les réponses à ces questions ont été publiées sur le site internet de la Société en amont de l'Assemblée.

La séance de questions/réponses a duré une quarantaine de minutes. Au cours du débat en salle, les principaux thèmes abordés ont été les suivants :

- Kering Beauté et les licences du Groupe ;
- la cybersécurité au sein du Groupe ;
- les acquisitions immobilières du Groupe ;
- la nouvelle organisation au sein de Gucci et les performances de la Maison ;
- la nouvelle composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale ;
- la typologie de la clientèle du Groupe ;
- les perspectives du Groupe pour le premier semestre 2024 ;
- les peaux précieuses ;
- l'intelligence artificielle ;
- les marchés chinois et japonais ;
- la performance boursière ;
- les initiatives du Groupe en matière de circularité des produits et de seconde main ;
- la stratégie de fidélisation de la clientèle.

\*\*\*

Après qu'il a été fait état du quorum définitif, les actionnaires ont été invités à voter, au moyen des tablettes électroniques de vote, sur les vingt-et-une résolutions soumises à leur approbation.

L'ensemble des résolutions proposées par le Conseil d'administration ont été approuvées.

Avant de clore l'Assemblée, le Président-Directeur général a remercié les actionnaires pour leur participation et leur confiance.

\*\*\*

Les présentations effectuées pendant l'Assemblée, les réponses aux questions écrites des actionnaires, le résultat détaillé des votes ainsi que la retransmission vidéo de l'Assemblée générale sont disponibles sur le site internet de Kering à l'adresse suivante : <https://www.kering.com/fr/finance/informations-actionnaires/assemblee-generale/>.

\*\*\*\*\*