

Kering

Société anonyme au capital de 505 117 288 €
Siège social : 40, rue de Sèvres - 75007 Paris
552 075 020 R.C.S. Paris

PROCES-VERBAL DES DELIBERATIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU 26 AVRIL 2018 (rectificatif)

En raison d'un problème informatique survenu sur une application d'un teneur des comptes au porteur relative à la comptabilisation des votes en assemblée générale, les informations concernant le quorum et les résultats des votes de l'Assemblée Générale de Kering du 26 avril 2018 publiées ce même jour sur le site internet de Kering sont erronées. Vous trouverez ci-après les chiffres corrigés des résultats des votes de l'Assemblée Générale de Kering du 26 avril 2018. Les données corrigées n'ont aucune incidence sur l'atteinte du quorum pour la bonne tenue de l'Assemblée Générale ni sur le sens des votes, toutes les résolutions demeurent valablement adoptées.

L'an deux mille dix-huit, le 26 avril à 15 heures, les actionnaires de la société Kering se sont réunis en Assemblée Générale au siège social de la Société situé 40 rue de Sèvres à Paris (7^{ème}) sur convocation faite par le Conseil d'administration et suivant avis de réunion, paru le 19 mars 2018 au « Bulletin des Annonces Légales Obligatoires » n°34 et avis de convocation, paru le 30 mars 2018 au « Bulletin des Annonces Légales Obligatoires » n°39 et dans le journal d'annonces légales « Les Petites Affiches » du 30 mars 2018 n°65, ainsi que par lettres adressées aux actionnaires nominatifs, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il a été établie une feuille de présence à laquelle ont été annexés les pouvoirs des actionnaires représentés par des mandataires ainsi que les formulaires de vote par correspondance et qui a été émargée par chaque membre de l'Assemblée en entrant en séance.

L'Assemblée est présidée par M. François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration.

La Société Artémis, représentée par Monsieur Dominique de Charrin, et la Société Manon Holding, représentée par Monsieur André Guilbert, les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, représentant tant par eux-mêmes que comme mandataires le plus grand nombre de voix, sont appelés comme scrutateurs.

M. Eric Sandrin, Secrétaire du Conseil d'administration, Directeur juridique du Groupe, est désigné par le bureau comme secrétaire.

Ensemble, ils composent le bureau de cette Assemblée.

La feuille de présence, certifiée exacte par les membres du bureau ainsi constitué, permet de constater que les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent 98 081 788 actions, soit plus du cinquième des actions ayant le droit de vote et totalisent 150 099 050 voix pour les résolutions à caractère ordinaire.

L'Assemblée pouvant ainsi valablement délibérer est déclarée régulièrement constituée.

Le Président dépose sur le bureau et met à la disposition des membres de l'Assemblée :

1/ Les avis de réunion et avis de convocation, à savoir :

- un exemplaire du B.A.L.O. contenant l'avis de réunion et un exemplaire du B.A.L.O. et du journal d'annonces légales contenant l'avis de convocation, ces avis étant publiés en conformité des articles R 225-66 et R.225-73 du Code de commerce,
- les copies et les avis de réception des lettres recommandées de convocation adressées aux Commissaires aux comptes,

2/ la feuille de présence de l'Assemblée et les pouvoirs des actionnaires représentés par des mandataires, ainsi que les formulaires de vote par correspondance et les votes transmis électroniquement par VOTACCESS qui y sont annexés,

3/ le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2018 et les différents documents qui, conformément aux dispositions législatives et réglementaires du Code de commerce, ont été tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires, notamment :

- les comptes annuels de la Société au 31 décembre 2017, les résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices, ainsi que l'inventaire des valeurs mobilières,
- les comptes consolidés de la Société au 31 décembre 2017,
- le rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes de l'exercice et sur l'activité du Groupe,
- le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,
- les rapports des Commissaires aux comptes,
- le descriptif du programme de rachat d'actions,
- les projets de résolutions.

Puis, le Secrétaire de l'Assemblée déclare que :

- les formules de procuration et de vote par correspondance adressées aux actionnaires par la Société étaient accompagnées des documents et comportaient les mentions prévues par les articles R. 225-76 à R. 225-78 du Code de commerce,

- les documents et renseignements énumérés aux articles R.225-73-1, R.225-81 et R.225-83 du même code ont été mis en ligne sur le site internet de la Société et ont été adressés avant l'Assemblée aux actionnaires qui en ont fait la demande dans les conditions fixées par l'article R. 225-88 dudit code,

- la liste des actionnaires arrêtée le seizième jour avant la réunion de l'Assemblée a été tenue à la disposition des actionnaires, au siège social,

- et qu'en outre, les documents et renseignements prévus par les textes légaux ont été tenus à la disposition des actionnaires, au même lieu, depuis la convocation de l'Assemblée.

Le Secrétaire déclare également que les comptes annuels et consolidés et les rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes ainsi que les autres documents communiqués à l'Assemblée ont été soumis au Comité d'entreprise qui n'a pas présenté d'observation. Il indique également que le Document de référence 2017 de la Société, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, a été adressé aux personnes qui en ont fait la demande.

Le Secrétaire précise que, comme nous en avons pris l'usage, l'Assemblée sera enregistrée en présence d'un huissier, en la personne de Maître Fabrine Biche, huissier de justice à Paris.

L'Assemblée lui donne acte de ces déclarations.

Le Secrétaire rappelle ensuite que l'Assemblée Générale est appelée à délibérer sur l'ordre du jour suivant :

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et fixation du dividende ;
4. Renouvellement du mandat de Madame Yseulys Costes en qualité d'Administratrice ;
5. Renouvellement du mandat de Madame Daniela Riccardi en qualité d'Administratrice ;
6. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général ;
7. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué ;
8. Approbation des principes et 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 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général ;
9. Approbation des principes et 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 à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué ;
10. Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;
11. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Afin de consacrer le plus de temps possible aux échanges, et comme à l'accoutumée, le Secrétaire propose de dispenser l'Assemblée Générale de la lecture du rapport du Conseil d'administration. Ce document a déjà été adressé aux actionnaires qui en ont formulé la demande. Il figure également, de même que les informations chiffrées qui seront présentées lors de la séance, dans le « Document de référence 2017 ».

L'agenda proposé est le suivant.

Jean-François Palus, Directeur Général délégué du Groupe, présentera tout d'abord le bilan de l'année pour le Groupe et une analyse des résultats 2017. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du Groupe, reviendra ensuite sur les fondements de la stratégie et sur les perspectives pour les mois et les années à venir. Dans un troisième temps, deux aspects très importants de la vie du Groupe seront évoqués : le Développement Durable et la Gouvernance. Marie-Claire Daveu exposera l'état d'avancement des plans d'action en matière développement durable et Patricia Barbizet, Vice-présidente du Conseil d'Administration, présentera l'activité du Conseil et les rémunérations des dirigeants.

Enfin, François-Henri Pinault prononcera quelques mots de conclusion avant l'intervention des Commissaires aux comptes et de laisser place à la séance de questions-réponses.

Puis le Président prononce l'allocution ci-après-reproduite.

« 2017 a été une année phénoménale pour Kering et pour nos Maisons, l'année de notre consécration comme numéro 2 mondial du Luxe. En un an, de manière purement organique, nous avons créé plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnel, dont 2,3 milliards dans le Luxe seul. Nous avons généré plus d'un milliard de résultat opérationnel courant supplémentaire.

Au-delà du développement spectaculaire de Gucci sur tous ses marchés, Saint Laurent a poursuivi sa croissance rapide, Bottega Veneta continue son redéploiement, Balenciaga est en passe de tenir ses promesses, et nos autres marques de Luxe ont elles aussi fait de grands progrès.

Nous avons démontré, sans équivoque, la puissance de notre modèle. Aujourd'hui, notre vision influence l'industrie tout entière.

2017 restera aussi l'année de l'aboutissement de notre transformation en pure player du Luxe. En janvier, nous avons annoncé notre intention de vous distribuer l'essentiel de notre participation dans Puma, dont l'histoire de croissance n'en est qu'à ses débuts. Cette décision, que vous êtes appelés à autoriser aujourd'hui, vous permettra de bénéficier directement de son important potentiel.

Nous allons encore accentuer l'attention et les ressources que nous consacrons à nos marques de Luxe, pour qu'elles renforcent leur développement et leur création de valeur.

En 2017, nous avons réalisé des choses qui auraient été impensables il y a quelques années. Cette réussite, nous la devons en tout premier lieu à nos 44 000 collaboratrices et collaborateurs, que je tiens à remercier devant vous aujourd'hui.

Jean-François Palus va maintenant dresser le bilan de l'année 2017, et vous exposer les modalités de l'opération Puma et le nouveau profil du Groupe.

Je reprendrai la parole pour faire le point sur nos ambitions et notre stratégie. »

BILAN DE L'ANNEE 2017 ET ANALYSE DES RESULTATS 2017

Jean-François Palus expose ce qui suit.

« 2017 est donc une année record pour Kering.

Le chiffre d'affaires s'est établi à près de 15,5 milliards d'euros, en croissance de 25 % en données publiées et de plus de 27 % à change et périmètre comparables, les effets de change ayant été défavorables de l'ordre de 221 millions d'euros. Il n'y a pas d'effet de périmètre sur l'année.

Le résultat opérationnel courant a été de 2,95 milliards d'euros, en progression remarquable de 56 %. C'est un record pour le Groupe.

A 19 %, la marge opérationnelle progresse de 380 points de base.

Le résultat net part du Groupe a plus que doublé, pour atteindre près d'1,8 milliard d'euros.

Le Conseil d'administration vous propose le versement d'un dividende de 6 euros par action, en croissance de 30 % par rapport à 2016.

A ce dividende en numéraire s'ajoute bien évidemment le dividende en nature d'une action Puma pour 12 actions Kering détenues, sur lequel je reviendrai.

Le Groupe enregistre sa plus forte croissance organique depuis l'acquisition de Gucci, avec 3 milliards de chiffre d'affaires additionnel en un an.

La répartition des ventes demeure bien équilibrée par région. L'Europe et l'Asie Pacifique, qui représentent 33 % et 27 % du chiffre d'affaires, respectivement, croissent en comparable de plus de 32 %. Le Japon représente moins de 10 % du total, et a connu une accélération des tendances tout au long du second semestre. Enfin, l'Amérique du Nord, qui contribue à hauteur de 21 % du total, a progressé de 23 %, avec une belle fin d'année.

La croissance organique au niveau du Groupe a été très soutenue et homogène tout au long de l'année.

Pour le Luxe, la croissance annuelle est de 30 % en comparable. Elle est légèrement supérieure au second par rapport au premier semestre, en dépit d'un effet de base plus exigeant.

La performance du Sport & Lifestyle a été très régulière au cours de l'année, avec une croissance comparable d'environ 15 %, Puma progressant de près de 16 %.

La forte augmentation du chiffre d'affaires s'est accompagnée d'une hausse de 56 % du résultat opérationnel courant, soit plus d'un milliard d'euros additionnel pendant l'année.

La rentabilité opérationnelle courante s'améliore significativement dans le Luxe comme dans le Sport & Lifestyle, pour délivrer une marge de 19 % au niveau du Groupe.

Le cash-flow libre opérationnel s'établit à plus de 2,3 milliards d'euros, en quasi doublement par rapport à 2016.

Cette forte croissance repose sur l'amélioration significative des résultats et une bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement, tandis que les impôts décaissés et les investissements opérationnels progressent.

L'endettement financier net du Groupe, pour sa part, s'établit juste au-dessus de 3,0 milliards d'euros à fin 2017, en baisse de plus de 1,3 milliard d'euros.

Le ratio dette nette sur EBITDA passe sous le seuil de 1 fois, à 0,9 fois l'EBITDA.

Entrons plus en détail dans la revue de nos activités.

Dans le Luxe, la progression du chiffre d'affaires de 27,5 % en données publiées est pénalisée par des effets de change négatifs de plus de 2 points sur l'année. En comparable, la croissance annuelle est de 30 %, une très nette surperformance par rapport au secteur. Le chiffre d'affaires de la division Luxe franchit ainsi nettement la barre des 10 milliards, à 10,8 milliards d'euros.

L'activité a été portée tout au long de l'année par l'excellente dynamique des ventes dans nos magasins. Elles progressent de 35 %, les tendances étant particulièrement soutenues en Europe de l'Ouest, en Asie Pacifique et en Amérique du Nord. Les ventes en ligne sont en hausse de 73 %. Les ventes aux tiers sont quant à elles en croissance de 17 %.

Dans toutes les principales régions et sur l'ensemble de l'exercice, la hausse est portée à la fois par les clientèles locale et touristique. Toutes les nationalités sont en croissance.

Le résultat opérationnel courant des activités Luxe progresse très fortement à 2,9 milliards d'euros. Cette performance s'explique par le très fort effet de levier opérationnel chez Gucci et Saint Laurent, par une légère croissance de la contribution des Autres marques, et la stabilisation du résultat de Bottega Veneta. La profitabilité opérationnelle s'élève à 27 %, en augmentation de 410 points de base.

Les investissements s'élèvent à 487 millions d'euros, en hausse de 28 %, et représentent 4,5 % du chiffre d'affaires, un ratio inchangé qui confirme l'attention portée à la croissance organique et aux ouvertures ciblées et sélectives de magasins.

Le chiffre d'affaires de Gucci dépasse le seuil des 6 milliards d'euros, en croissance de près de 45 % en comparable, témoignant du succès continu de la proposition créative d'Alessandro Michele. Les performances sont en très forte progression dans toutes les régions.

L'accent mis sur le digital est récompensé par une augmentation des ventes en ligne de 86 % sur l'année.

Cette croissance organique remarquable du chiffre d'affaires s'est accompagnée d'une augmentation de 69 % du résultat opérationnel, à 2,12 milliards d'euros. La marge opérationnelle atteint un niveau record de 34,2 %.

Cette progression traduit l'effet de levier résultant d'une croissance très élevée à magasins comparables, alors même que la marque investit massivement pour soutenir sa dynamique de croissance dans la durée. Ses efforts portent sur la mise au nouveau concept de son réseau de distribution, une communication cohérente et ciblée, et l'adaptation de ses systèmes d'information.

En ce qui concerne Bottega Veneta, ses équipes ont poursuivi la mise en œuvre des plans d'actions engagés l'année précédente. Le chiffre d'affaires enregistre une progression de 2 % en comparable à 1,18 milliard d'euros.

La distribution en propre renoue avec la croissance, progressant de 4 % en comparable avec une accélération en fin d'année. La performance est bonne en Europe de l'Ouest, tirée par les touristes mais aussi par la demande locale. En Asie Pacifique, les ventes sont en hausse de 3 %, soutenues par la Chine continentale. L'activité au Japon a enregistré une accélération tout au long de l'année.

La dynamique est portée par les chaussures et le prêt-à-porter, dont le poids augmente dans le chiffre d'affaires. En maroquinerie, il faut noter la très bonne réception des nouveautés et l'animation des lignes iconiques.

Grâce à un contrôle étroit des coûts, tout en poursuivant des investissements ciblés en communication pour soutenir le redéploiement de la marque, le résultat opérationnel courant est resté quasi stable à 294 millions d'euros, soit une marge opérationnelle maintenue à 25 %.

Pour Saint Laurent, 2017 est une fois encore une année exceptionnelle. Pour la septième année consécutive, la marque affiche une croissance supérieure à 20 %, dépassant ainsi 1,5 milliard de chiffre d'affaires.

La croissance a été soutenue dans la distribution en propre, qui progresse de 27 %. Les performances sont à deux chiffres dans toutes les régions grâce au succès des collections permanentes et des nouveautés.

Le résultat opérationnel progresse de plus de 40 %, à 377 millions d'euros, et la marge opérationnelle, en hausse de 310 points de base grâce à un fort effet de levier, dépasse pour la première fois le seuil des 25 %.

Enfin, en 2017, la croissance des Autres Marques de Luxe s'est amplifiée tout au long de l'année, le chiffre d'affaires annuel s'élevant à 1,9 milliard d'euros, en hausse de 14 % en comparable. Les ventes en propre ont tiré la croissance avec une progression de 26 %.

Les marques de Couture et Maroquinerie affichent une progression très significative de 18 %, conduite par Balenciaga qui réalise une année record et signe la meilleure croissance de l'ensemble des marques du groupe au second semestre.

Nos marques de joaillerie ont enregistré de très bonnes performances, et les marques horlogères ont renoué avec la croissance.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 116 millions d'euros, en légère progression.

Je vous propose maintenant de vous présenter les résultats de nos activités de Sport & Lifestyle.

Je souhaiterais surtout mettre en avant la performance de Puma, dont la trajectoire de croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel est en 2017 tout à fait remarquable, avec une accélération dans le redressement de la profitabilité.

Puma a enregistré une progression de ses ventes en comparable de 16 % sur l'année, son chiffre d'affaires dépassant ainsi 4 milliards d'euros.

La dynamique est très forte dans l'ensemble des canaux de distribution. La croissance est homogène entre les marchés émergents et matures. La catégorie de produits la plus importante, les chaussures, tire la performance, avec une hausse de 24 % portée par le succès des nouveaux produits.

Le résultat opérationnel de Puma, de 244 millions d'euros, double pratiquement sur l'année, et la marge avoisine 6 %. L'expansion de la marge brute et la très bonne maîtrise des charges opérationnelles permettent d'amplifier l'effet de levier tout en maintenant les investissements nécessaires en communication et en sponsoring.

Quelques commentaires sur les autres éléments constitutifs du résultat net.

Les autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 242 millions d'euros. Ils concernent principalement des dépréciations d'actifs, sans impact sur la trésorerie, relatifs à certains actifs incorporels au sein des autres marques de Luxe ainsi que de la marque Volcom.

Les charges financières nettes s'établissent à 243 millions d'euros contre 202 millions en 2016.

Le coût de l'endettement financier net, de 128 millions d'euros, est inchangé par rapport à 2016, la baisse de l'encours moyen durant la période ayant été intégralement compensée par un effet taux défavorable.

La charge d'impôt est de 591 millions d'euros, en hausse significative compte tenu de la progression de notre résultat avant impôt. Le taux effectif d'impôt s'élève à 24,0 %.

Au total, le résultat net part du Groupe s'établit à 1,79 milliard d'euros en hausse de plus de 119 %.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants atteint 2,0 milliards d'euros et progresse de 56 %.

La structure financière du Groupe est solide. Le ratio de capitaux propres rapporté au total du bilan s'établit à 49 %, quasi inchangé par rapport à l'année précédente.

Concernant la dette, je vous ai montré que nous l'avions fortement réduite en 2017. En outre, nous avons continué à en optimiser l'échéancier. Cette gestion saine et dynamique de la dette est le reflet du bon accès du Groupe à des modes de financement diversifiés et de la qualité de la signature Kering.

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil d'administration vous propose le versement d'un dividende en numéraire de 6 euros par action, en croissance de 30 % par rapport à 2016.

A ce dividende en numéraire s'ajoute évidemment le dividende en nature dans le cadre de l'opération Puma.

Nous sommes attachés à conserver dans la durée des taux de distribution équilibrés, tant au regard du résultat récurrent du Groupe que du niveau de cash-flow disponible.

Un acompte sur dividende de 2 euros a déjà été mis en paiement le 17 janvier 2018.

Sous réserve de votre approbation, le solde de 4 euros sera mis en paiement le 16 mai 2018, sur un calendrier synchronisé avec celui du dividende en nature.

Avant-hier, nous avons publié notre chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2018, en très forte augmentation. Ce chiffre ne comprend plus le Sport & Lifestyle, ni Stella McCartney, considérés comme activités non-poursuivies. Sur cette nouvelle base, le chiffre d'affaires consolidé de Kering présente une augmentation spectaculaire de 36,5 % en comparable, à 3,1 milliards d'euros.

Les ventes au détail de nos Maisons de Luxe sont en augmentation de 40 %, avec de fortes progressions dans toutes les zones géographiques. L'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique ont tiré la croissance, en hausse de 54 et 42 %, respectivement. Au niveau mondial, le volume des ventes en ligne a doublé par rapport au premier trimestre 2017.

Les performances de Gucci, Saint Laurent et Balenciaga ont été particulièrement remarquables pendant le trimestre. Nos Manufactures Horlogères sont en belle progression, et nos investissements dans la Joaillerie portent leurs fruits.

La croissance de notre chiffre d'affaires au premier trimestre est d'autant plus notable qu'elle a été effectuée de manière purement organique, avec un nombre de magasins quasi inchangé d'une année sur l'autre. Ceci démontre clairement la puissance de notre approche.

Pour le restant de l'année, nous faisons face à des bases de comparaison élevées et à des effets de change défavorables. Nous sommes cependant tout à fait confiants dans la capacité de nos Maisons à faire mieux que leur marché.

Le cours de l'action Kering a enregistré une hausse remarquable, de 84 %, au cours de l'année 2017. Ceci en a fait la meilleure performance du CAC 40, qui a progressé de 9 % sur la période. La hausse du titre, déjà soutenue au début de l'année 2017, s'est nettement accélérée après la publication du chiffre d'affaires du premier trimestre fin avril. Les

publications ultérieures, notamment les résultats semestriels fin juillet, ont confirmé l'excellente tenue de l'activité et la progression significative des performances opérationnelles et financières du groupe.

Depuis le début de l'année 2018, l'action Kering est en hausse de près de 17 %, soit la 2e meilleure performance du CAC 40.

Je souhaiterais maintenant vous parler de l'achèvement de notre mutation et de notre concentration exclusive sur le Luxe, ainsi que de l'opération Puma qui nous permettra d'atteindre cet objectif, et sur laquelle vous allez vous prononcer aujourd'hui.

Il y a dix ans, PPR était un groupe de distribution qui réalisait 17 % de son chiffre d'affaires dans le Luxe et deux tiers de ses ventes en Europe.

L'année dernière, le Luxe a représenté plus de 70 % du chiffre d'affaires de Kering et les deux tiers de l'activité étaient réalisés hors d'Europe.

Et en 2018, le Luxe représentera 100 % de notre chiffre d'affaires.

En dix ans, nous avons radicalement changé la physionomie du Groupe et nous sommes préparés pour les défis du Luxe du futur.

Entre 2008 et 2017, le chiffre d'affaires de nos activités de Luxe a été multiplié par plus de trois, une progression bien supérieure à celle enregistrée par le marché.

Dans le même temps, le résultat opérationnel courant a été multiplié par près de quatre, et la marge opérationnelle est passée de 23 % à 27 %.

Nous avons démontré notre maîtrise de nos métiers et assuré notre place parmi les tout premiers groupes mondiaux du Luxe.

Nous sommes très bien positionnés avec un ensemble équilibré de marques complémentaires dans toutes les catégories du Luxe de la personne. En particulier, plus de 50 % de nos revenus proviennent de la Maroquinerie.

Nous jouissons d'un potentiel de croissance important. Ce potentiel provient des stades de maturité très différents de nos marques, comme l'illustre ce visuel. La croissance de nos marques va de pair avec une contribution de plus en plus forte de leurs ventes en propre, qui constitue un important réservoir de rentabilité pour le Groupe.

Suite à la distribution des actions Puma, Kering aura un nouveau profil financier et se classera parmi les toutes meilleures entreprises du Luxe.

Sur ce visuel, vous avez les principaux agrégats financiers 2017 du Groupe retraités de la contribution de Puma.

Au-delà de l'impact mécanique sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe en valeur absolue, cette opération améliorera substantiellement notre marge opérationnelle, tandis que le taux de conversion du cash-flow libre opérationnel progressera significativement.

L'augmentation de notre dette nette sera modeste, et compensée en bonne partie par le versement d'un dividende par Puma.

Au total, il s'agit d'une opération créatrice de valeur pour le Groupe. A son issue, Kering verra sa rentabilité des capitaux employés progresser d'environ 400 points de base.

Si vous le voulez bien, je souhaiterais faire un point sur la situation de Puma.

Depuis 2013 et la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante, son plan Forever Faster s'est traduit par un retour à la croissance du chiffre d'affaires, en progression de près de 40 % sur la période pour dépasser la barre des 4 milliards d'euros en 2017.

Le résultat opérationnel a été multiplié par près de quatre sur la période grâce à une saine progression de la marge brute, un pilotage judicieux des investissements de communication, et une bonne maîtrise des coûts.

Cette trajectoire de croissance rentable retrouvée s'est traduite par une forte augmentation de la capitalisation boursière, qui a progressé de 1,9 milliard d'euros entre fin 2013 et fin 2017.

Le plan Forever Faster repose sur cinq piliers qui vont au cœur de sa stratégie.

En clarifiant son positionnement, Puma a retrouvé son rayonnement si particulier qui en fait une des plus belles marques au monde. La marque est à nouveau appréciée et respectée par les sportifs, par les distributeurs, et également par les fans, dans le monde entier.

Pour renforcer son attrait universel, Puma a réinventé sa communication, s'appuyant sur des partenariats avec des athlètes et des équipes de légende, ainsi qu'avec des icônes de la culture et de la mode.

Pour développer des produits plus pertinents et plus commerciaux, Puma a reconfiguré son approche du design, misant beaucoup sur l'innovation.

Mais Puma s'appuie aussi sur des lignes permanentes très fortes, qui alimentent les ventes et constituent des bases commerciales très solides pour l'avenir.

Enfin, la répartition géographique des ventes est bien équilibrée, et Puma a fortement amélioré la qualité de sa distribution. La marque a conforté ses liens avec les principaux détaillants stratégiques, renforcé son réseau de magasins en propre, et relancé le site puma.com, avec un format plus moderne.

La clientèle féminine est une priorité pour Puma. En 2017, l'offre pour femmes a surperformé et contribué au renforcement de la marque.

Le chemin qu'a parcouru Puma est considérable, mais la marque est encore loin d'avoir atteint tout son potentiel.

Le marché du Sportswear est porteur, et Puma est particulièrement bien positionné pour en tirer parti.

L'Asie, où Puma est connu et apprécié, ne représente encore qu'un petit quart des ventes.

La croissance des ventes réalisées directement avec les consommateurs devrait renforcer la visibilité de la marque et entraîner les ventes aux tiers.

L'innovation demeure un élément central de sa stratégie, et un flux continu de nouveautés devrait continuer à alimenter la croissance.

La visibilité de la marque bénéficiera de nouvelles actions de sponsoring, notamment dans le football. Cette année, l'Olympique de Marseille, Borussia Mönchengladbach et l'AC Milan, l'un des clubs les plus illustres au monde, rejoignent les rangs des équipes sponsorisées par Puma.

Puma dispose enfin de leviers importants pour améliorer sa rentabilité opérationnelle.

Il y a 48 heures, Puma a annoncé ses résultats pour le premier trimestre 2018, qui confirment que sa trajectoire de croissance a été poursuivie en ce début d'année. La marque a d'ailleurs profité de ces annonces pour rehausser ses estimations de performance en année pleine.

Au-delà de 2018, Puma capitalisera sur la puissance de sa marque pour continuer à gagner des parts de marché et rehausser sa marge opérationnelle.

Puma est donc dans une dynamique très positive, avec des perspectives très favorables et l'équipe dirigeante la plus qualifiée pour lui permettre d'atteindre son formidable potentiel.

Je voudrais donner quelques précisions sur les modalités techniques de l'opération de distribution. Si vous approuvez cette résolution, les actionnaires de Kering recevront une action Puma pour 12 actions Kering détenues.

Ceux qui détiennent un nombre d'actions qui n'est pas un multiple de 12 recevront une souste en numéraire.

Ainsi, à l'issue de la distribution :

- Le flottant de Puma sera significativement élargi et passera à 55 % ;*
- Artémis deviendra actionnaire en direct de Puma à hauteur de 29 % environ ;*
- Et Kering conservera une participation d'environ 16 % du capital de Puma.*

Artémis a pris un engagement de conservation de sa participation de 12 mois après la distribution, et compte demeurer actionnaire stratégique de long terme de Puma. Quant à Kering, nous avons pris un engagement de conservation de 6 mois.

Quelques éléments concernant le calendrier.

Si vous approuvez cette distribution aujourd'hui, celle-ci sera mise en paiement le 16 mai. J'attire votre attention sur le fait que le solde du dividende en numéraire de 4 euros sera payé selon le même calendrier.

En synthèse, la distribution de nos actions Puma est créatrice de valeur pour Kering et pour ses actionnaires.

Comme pure player du Luxe, nous serons mieux à même de poursuivre notre ambition, de continuer à faire croître et à développer nos Maisons. Nous avons les moyens de cette ambition.

Le potentiel de Puma, sa capacité à poursuivre sa trajectoire de croissance du chiffre d'affaires et d'amélioration de la rentabilité sont avérés. Avec les 16 % du capital que nous conservons, nous bénéficierons de ce potentiel.

Je vous remercie de votre attention et laisse maintenant la parole à François-Henri. »

Monsieur François-Henri Pinault prend ensuite la parole.

STRATEGIES ET AMBITIONS

« Nous sommes donc près d'achever notre mutation en pure player du Luxe. Je dirais même, le plus pure des players du Luxe.

Notre surperformance en 2017 démontre la force de notre modèle, et je vais y revenir brièvement.

Nous vivons dans un monde digital, hyper-connecté, globalisé, qui crée de l'uniformité – et comme vous le savez, de l'uniformité naît l'ennui. L'individu, lui, a besoin d'affirmer sa singularité. Chacune ou chacun de nos clients veut être reconnu comme un être humain unique, à part entière, veut être entendu, veut être remarqué.

Les nouvelles générations n'ont connu que ce monde homogène. Elles sont particulièrement sensibles au besoin de différenciation. Aujourd'hui, leurs comportements influencent toutes les classes d'âge.

Notre mission, chez Kering, est de contribuer à ce que chacun exprime ce qui le rend unique, à travers les produits et les expériences qu'offrent nos marques.

La tradition et l'excellence artisanale, sur lesquelles bien des marques de Luxe se sont reposées pendant des décennies, ne suffisent plus. On ne peut plus se reposer uniquement sur les acquis d'une marque.

Les nouveaux consommateurs de Luxe se soucient peu de l'idée de patrimoine de marque. C'est leur dialogue avec la marque qui compte – ici et maintenant.

Le Luxe aujourd'hui doit exprimer une vision créative authentique. C'est la sincérité qui permet de se distinguer dans un monde où tout se ressemble. Les marques puissantes sont celles dont l'univers créatif se fonde sur l'imagination et sur un regard original et consistant sur le monde.

Je ne conçois pas davantage un Luxe qui ne serait pas durable, attentif à la société et à l'environnement dans lequel il s'inscrit pour le long-terme. Cet engagement en faveur du développement durable reflète nos valeurs, et constitue également une source d'inspiration, d'efficacité et d'innovation.

Nous sommes dans un secteur porteur, avec une démographie favorable. Notre stratégie consiste à capter tout le potentiel du Luxe par la croissance organique de toutes nos marques, pour croître plus vite que nos marchés.

La surperformance tient d'abord à la dynamique propre de chaque marque, son univers créatif et son innovation en termes de produits ; son efficacité commerciale, avec un merchandising lui aussi créatif, et des performances à magasins comparables optimales ; le développement de relations clients personnalisées ; et l'accent sur l'omnichannel, le passage harmonieux d'un canal à l'autre.

Au-delà du potentiel de chaque marque, si nous faisons mieux que nos marchés, c'est grâce à la puissance du Groupe et aux synergies qu'il rend possibles.

Je reviendrai sur ces accélérateurs de performance. Mais d'abord je voudrais faire le point sur la stratégie et les perspectives de quelques-unes de nos Maisons.

La meilleure illustration de notre stratégie de croissance organique est la trajectoire de Gucci. La marque a retrouvé la position qu'elle mérite, en termes d'influence comme en

termes de taille. C'est une des marques les plus respectées au monde, qui interagit avec ses clients de façon authentique, convaincante.

Gucci a exécuté parfaitement la stratégie qu'elle a présentée en juin 2016. Ceci a demandé un savant dosage d'art et de science.

Pour permettre la progression fulgurante de son chiffre d'affaires et faire face à l'augmentation significative des volumes tout en maintenant une qualité absolue, Gucci a perfectionné toute son organisation.

En même temps, pour asseoir sa croissance à venir, Gucci a développé les capacités requises pour mieux analyser, développer et fidéliser sa clientèle, pour communiquer constamment avec elle.

Gucci a valorisé la créativité pour redonner de l'émotion à la marque. C'est ainsi qu'elle fait mieux que son marché, notamment en s'adressant aux Millennials, à la nouvelle génération des consommateurs du Luxe.

La passion et la joie avec lesquelles ses clients abordent aujourd'hui la marque témoignent de l'engagement profond qu'ils ont avec Gucci, quels que soient leur statut social, leur nationalité, leur âge. Elle a créé un accès privilégié, affectif même, avec ses clients. Son univers est inclusif et immersif, ouvert aux collaborations.

Ses initiatives sont amplifiées par les réseaux sociaux, comme l'atteste la croissance du nombre de ses followers ou de la fréquentation exponentielle de son site web.

La Maison renforce encore la productivité de ses magasins, dont elle a fait le fer de lance de sa présence commerciale. Sa distribution est de plus en plus distinctive.

Le renforcement des équipes en magasin se poursuit encore cette année.

Nos chaînes d'approvisionnement et notre appareil de production sont en évolution constante pour améliorer qualité et fiabilité, réduire les délais, assurer la présence en magasins des best-sellers des lignes installées, et la mise en avant régulière de nouveautés. Ils ont fait leur preuve.

Le Gucci Art Lab, inauguré cette année, intensifie encore ce processus, pour sanctuariser nos savoir-faire et renforcer l'innovation.

Ayant reconquis par une créativité époustouflante et une grande discipline managériale la place à laquelle elle a droit, la Maison est prête pour les prochaines étapes.

Sa croissance est bien équilibrée entre toutes les catégories de produits. Le prêt-à-porter, qui sous-tend la désirabilité de la marque, entraîne les autres segments, et notamment la maroquinerie. Par géographies, comme vous l'avez vu, la progression des ventes est homogène.

Tout en ayant derrière elle une trajectoire de croissance sans précédent dans l'industrie du Luxe, la désirabilité de la marque n'a jamais été aussi élevée.

Avec Bottega Veneta et Saint Laurent, nous avons deux autres maisons qui pèsent plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires chacune, et dont le potentiel de croissance organique n'en est pas moins immense.

L'amélioration de la performance de Bottega Veneta est encourageante. La conquête des clientèles locales américaines et européennes, qui se fera dans la durée, est en bonne voie.

Nous sommes confiants d'avoir bien identifié les zones d'amélioration pour la Maison, et poursuivons la mise en œuvre des actions appropriées.

En matière de produits, Bottega Veneta progresse vers un meilleur équilibre de ses ventes pour faire une part plus belle aux nouveautés, tout en rafraichissant les permanents.

Pour rajeunir la clientèle de la marque, Bottega Veneta enrichit son offre en petite maroquinerie, et fait monter en puissance rapidement sa présence digitale.

Un programme de rénovation des magasins est en cours. La nouvelle Maison de Madison, à New York, dont le format a été décliné pour toutes ouvertures récentes, donne un nouvel élan au retail de Bottega Veneta. L'ouverture de Tokyo Ginza en fin d'année amplifiera encore ce mouvement.

Je suis confiant dans l'avenir de Bottega Veneta, avec le soutien et l'orientation du Groupe.

Saint Laurent a présenté des objectifs ambitieux l'an dernier, qui devraient voir la Maison passer le cap des 2 puis 3 milliards d'euros à terme.

Saint Laurent dispose encore d'une capacité d'expansion de son réseau de magasins. Mais son potentiel de croissance a bien d'autres leviers, à commencer par la puissance de sa marque, l'élargissement de son offre produits, ou encore la maîtrise de ses savoir-faire.

Saint Laurent est sur la bonne trajectoire, tant en matière de marge opérationnelle que de croissance du chiffre d'affaires.

Balenciaga sera la prochaine Maison du Groupe à passer la barre du milliard d'euros.

La vision novatrice de Demna Gvasalia, son directeur artistique, est totalement en harmonie avec notre temps, avec les attentes d'une clientèle avide de nouveautés, mais aussi avec les codes génétiques de la Maison Balenciaga.

Comme pour les autres maisons du Groupe, nous donnons à Balenciaga les moyens de transformer cette vision en succès commercial, et l'excellente performance de Balenciaga montre que nous avons raison.

Le potentiel de Balenciaga est gigantesque, notamment dans la maroquinerie et les accessoires. Je n'ai aucun doute quant à la capacité de Balenciaga à atteindre ses objectifs.

Boucheron illustre bien comment nous mettons en œuvre la stratégie du Groupe dans le domaine spécifique de la Joaillerie. Comme pour nos marques de mode et de maroquinerie, le succès de Boucheron, Maison qui célèbre cette année ses 160 ans, allie héritage et audace.

Boucheron fait d'importants investissements en communication à l'échelle mondiale, avec une forte concentration sur le digital et les réseaux sociaux, pour amplifier la visibilité de la Maison et atteindre une clientèle plus jeune.

Nous investissons à tous les niveaux – produits, magasins, communications – pour intensifier la croissance organique de Boucheron et la contribution de notre division Horlogerie Joaillerie à la croissance du Groupe.

Enfin, j'aimerais dire quelques mots sur Alexander McQueen, une Maison qui jouit d'une identité forte qu'elle a étendue à de nouvelles catégories. Née d'un contenu créatif puissant et d'un grand savoir-faire artisanal dans le prêt-à-porter, la Maison s'est construite une légitimité dans les chaussures, qui alimentent l'augmentation de ses ventes. Elle travaille au renforcement de son offre, notamment dans la maroquinerie.

Avec le soutien du Groupe, la marque investit dans l'expansion de sa distribution au niveau mondial et dans l'intégration de nouveaux outils de communication pour atteindre une clientèle plus large et plus diversifiée.

Vous le voyez, nos Maisons disposent d'importantes réserves de croissance. Celles-ci sont encore amplifiées et accélérées par notre modèle intégré de développement.

Pour que nos marques se concentrent sur ce qui constitue leur essence, Kering gère directement toutes les fonctions qui peuvent bénéficier d'une mise en commun. Les achats, la logistique, les systèmes d'information, nombre d'autres activités sont mutualisées. Ce partage réduit les coûts, et permet à chacune des Maisons d'avoir accès aux meilleures pratiques développées au sein du Groupe.

Dans les cinq dernières années, nous avons procédé au renforcement de nos approvisionnements de matières premières, notamment par l'acquisition de tanneries et l'expansion de leur capacité. L'intégration verticale ne se limite cependant pas à cela. Outre la logistique centralisée des maisons de couture et de maroquinerie, nous avons mutualisé le prototypage du prêt-à-porter dans une entité dédiée. Nous recherchons en permanence des sources d'accroissement de l'efficacité de nos dispositifs opérationnels.

Nous mettons également en place des expertises transverses.

La plus importante à ce jour est Kering Eyewear. Montures et lunettes sont une catégorie d'accessoires centrale pour l'image comme pour la stratégie de nos marques. Ayant internalisé ces activités pour la plupart de nos maisons, nous assurons la qualité que nous exigeons, au niveau de la création, mais aussi de la production et de la distribution. Dans ce domaine également, Kering a transformé l'industrie et influencé ses pairs.

De tous les accélérateurs de performance, le plus puissant est certainement l'excellence des talents que nous gérons de manière intégrée à l'échelle mondiale. L'épanouissement des femmes et des hommes de Kering, l'égalité entre femmes et hommes, la mobilité et les évolutions de carrière forment les piliers d'une culture d'entreprise particulièrement forte et ouverte.

Pour un Groupe qui mise sur l'esprit créatif et l'imagination pour asseoir sa réussite, le développement des talents est un atout majeur. D'ores et déjà, la plupart des CEOs de nos marques sont des femmes et des hommes que nous avons promus de l'intérieur du Groupe, et il en est de même pour de nombreuses autres fonctions.

Les passages d'une Maison à une autre créent une atmosphère d'émulation et de compétition saine, et une culture de Groupe qui se superpose à la culture de chacune de nos Maisons.

Et puis il y a quelque chose d'autre, un état d'esprit qui est peut-être plus difficile à discerner, mais qui est tout aussi important.

Kering est un Groupe où on n'oublie jamais l'importance de l'humain, et où on garde toujours une certaine humilité, voire une touche d'irrévérence.

Ces dernières années, nous avons considérablement renforcé notre prégnance sur les marques. Kering est le garant de leur cohérence, à travers toutes leurs expressions et aussi au fil du temps. Cela se traduit par une interaction constante à des niveaux multiples. De manière formelle, mais aussi au quotidien, nous poussons nos Maisons à se dépasser, à penser et à se penser différemment. Nous sommes convaincus que cette dynamique vertueuse est la clef de leur réussite. De notre réussite.

Notre ambition est d'être le Groupe de Luxe le plus influent et le plus innovant au monde, en termes d'audace créative, de responsabilité sociale et environnementale, et de performances économiques.

Nos objectifs de création de valeur, ainsi que les ambitions financières qui guident et valident notre stratégie opérationnelle, sont inchangées.

Notre priorité demeure la croissance organique de toutes nos marques, avec des taux de croissance que nous voulons supérieurs à la moyenne du secteur. L'essentiel de cette croissance devrait encore cette année venir de nos magasins existants.

Notre marge opérationnelle devrait à nouveau bénéficier en 2018 de la croissance de nos Maisons, particulièrement Gucci, Saint Laurent et Balenciaga.

Nous maintenons une forte discipline opérationnelle et financière, qui devrait déboucher sur une génération de cash-flow libre soutenue.

Notre profil de pure player se traduira par une progression importante de notre retour sur capitaux engagés.

Enfin, nous entendons continuer à servir une rémunération attractive à nos actionnaires, et l'augmentation du dividende cette année en est une démonstration.

Alors que nous franchissons une étape décisive de notre mutation, nous sommes plus que jamais convaincus que notre stratégie, nos atouts, et nos talents sont parfaitement alignés avec les tendances à long terme de nos marchés. Les aléas de l'environnement mondial, sujet à de nombreux risques politiques, économiques ou financiers, pourraient bien entendu impacter notre performance de manière ponctuelle. La complémentarité de nos maisons, notre couverture géographique, la diversité de nos clientèles et la force d'un Groupe intégré devraient nous permettre, cette année encore, de faire bien mieux que nos marchés.

Je vous remercie. Avant de donner la parole à Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement Durable, je vous invite à regarder une vidéo retraçant l'importance de ce sujet pour notre Groupe. »

[Une présentation vidéo est diffusée.]

DEVELOPPEMENT DURABLE

« Bonjour Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureuse de pouvoir témoigner devant vous à nouveau, de l'importance croissante du développement durable pour Kering, toujours déterminé à être précurseur sur ce sujet d'importance croissante.

Je pense tout notamment à vous actionnaires, à nos clients ; et aux Millennials, futurs actionnaires et clients, très informés et peut-être les plus exigeants à l'égard du comportement et des modes de production des entreprises.

Comme j'ai déjà eu l'occasion de l'évoquer précédemment ici, le développement durable est crucial pour notre performance: facteur de différenciation et de croissance, il crée de la valeur.

Chez Kering le développement durable est devenu incontournable pour chacun : depuis notre CEO qui définit la vision et impulse le mouvement vers tous nos collaborateurs, mais aussi vers tous nos fournisseurs jusqu'à l'autre bout du Monde.

C'est un sujet capital pour notre identité, notre culture, notre position particulière de groupe de Luxe visionnaire, innovant et pionnier.

Avancer et nous engager chaque jour davantage sur la voie du développement durable est donc non seulement notre responsabilité vis-à-vis de la planète, des hommes, des femmes et des générations futures, c'est aussi une nécessité si nous souhaitons rester leader ; et continuer d'inspirer et de faire rêver nos clients encore davantage à chaque collection avec des produits totalement irréprochables

Notre Président a su anticiper et placer le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe il y a maintenant plus de 10 ans. Sa vision a été confortée depuis par les faits car chaque année, le lien est plus évident entre performance économique, et performance en matière de développement durable.

Cette vision nous permet aussi aujourd'hui, après plus de 10 ans d'engagements, de recherche et d'efforts, de voir notre leadership dans ce domaine reconnu au niveau mondial.

Kering se place en effet, cette année encore, en tête de nombreux classements internationaux évaluant les performances des entreprises en matière de développement durable :

- *Pour la 3e année, Kering a été reconnu leader du secteur « Textiles, Habillement et Produits de Luxe » au sein du classement Dow Jones Sustainability Index pour l'ensemble de ses performances environnementales et sociales ;*
- *Nous occupons également la 1ère place du secteur « Textile, habillement et Luxe » au sein du classement « Global 100 » de Corporate Knights, réputé pour sa crédibilité et la fiabilité de sa méthodologie ;*
- *Dernier exemple, non sans résonance aujourd'hui, Kering est le seul groupe de Luxe listé cette année dans le classement Bloomberg : « Gender Equality Index », reconnaissant ainsi les résultats d'années d'engagement de Kering en faveur de la diversité et des femmes.*

Si nous sommes fiers de ces distinctions qui témoignent des progrès accomplis, nous sommes aussi conscients que beaucoup reste à faire.

L'année dernière, depuis ce même pupitre, je partageais avec vous le nouveau cadre donné à notre stratégie en matière de développement durable d'ici à 2025, une stratégie à 360° couvrant tous les aspects du développement durable, et structurée autour de 3 piliers: environnemental (CARE), social (COLLABORATE) et innovation (CREATE).

Le premier bilan quant aux objectifs 2025 a été fixé à 3 ans, soit en 2020.

Ainsi cette année, plutôt que de vous communiquer des tombereaux de chiffres, je préfère vous montrer la manière dont le Groupe, nos Maisons et l'ensemble de nos collaborateurs se sont engagés dans cette nouvelle feuille de route.

Je m'attacherai aussi à vous démontrer comment, la méthode et les outils choisis sont clefs et qu'ensemble, innovation et développement durable sont les deux leviers de compétitivité essentiels de l'entreprise du 21^{ème} siècle. ET bien sûr que tout cela est "En Marche", au bon rythme!

2017 a été pour Kering synonyme d'engagement.

En effet, à l'aube de notre stratégie de Développement Durable, « Façonner le Luxe de demain », l'enjeu majeur de 2017 a été de déployer et de communiquer le plus largement possible notre ambition pour d'ici 2025 afin de susciter l'engagement effectif des acteurs chargés de la mettre en œuvre.

Chaque maison a ainsi été conduite à définir et dérouler sa propre feuille de route. Un de mes défis est de les soutenir. Mais voyons comment...

Pour les guider dans cette démarche, ont été élaborés et diffusés les « Kering Standards », une série d'exigences environnementales et sociales précises à la pointe de notre secteur, couvrant les matières premières clés du Groupe (cuir, coton, matières précieuses, etc.) et nos procédés de fabrication (ex : tannage).

Ces critères donnent une réalité opérationnelle quotidienne et offrent un cadre de référence à Kering, à nos Maisons et à leurs fournisseurs.

Résultat de plusieurs années de travail collectif en interne mais aussi en collaboration avec des experts externes et des ONG, ils se basent sur des certifications et des pratiques reconnues à l'échelle internationale.

Là où aucune norme n'existe encore, Kering a défini des standards élevés pour le secteur du luxe afin d'atteindre nos objectifs 2025.

Partagés publiquement en Janvier 2018, ils seront bientôt traduits en Français et en Italien et feront l'objet d'un programme de e-learning pour former nos collaborateurs.

Dans la continuité de cette publication et illustrant l'élan collectif et collaboratif que nécessite notre entreprise, le mois dernier, un Supplier Summit a été organisé à Milan par la Direction Développement Durable de Kering avec 300 fournisseurs.

Ce rendez-vous majeur a permis de partager et échanger sur ces nouveaux critères et de définir les moyens pour aider les fournisseurs à les mettre en œuvre.

Enjeu essentiel : la diffusion interne de notre stratégie.

A cette fin nous avons lancé en 2017 une plateforme dédiée sur le site Kering Planet. Ludique, dynamique et participative, elle a pour but d'informer, d'inspirer et de susciter l'engagement de tous les employés du Groupe à travers le Monde autour de notre Stratégie 2025 et de ses trois Piliers : CARE, COLLABORATE et CREATE.

Dans le même temps, nos efforts se sont accentués dans les trois champs visés par notre stratégie : CARE (environnement), COLLABORATE (social) et CREATE (innovation).

Voici quelques exemples de notre performance en 2017 :

Concernant le pilier environnemental de notre stratégie tout d'abord, que nous appelons « CARE », prenons un thème autrefois marginal, mais aujourd'hui de plus en plus prégnant dans la société : le bien-être animal.

Il s'agit d'une thématique clé de la stratégie développement durable de Kering depuis de nombreuses années.

Il occupe naturellement une place centrale dans les Kering Standards relatifs à la partie amont de nos chaînes de production, à savoir l'approvisionnement en matières premières.

Sur ce sujet, au-delà de respecter les normes internationales les plus exigeantes, nous encourageons et soutenons le développement de pratiques toujours plus respectueuses des espèces et de leur environnement.

A noter la décision de Gucci de ne plus utiliser de fourrure animale dans ses collections Annonce faite devant les étudiants du London College of Fashion en Octobre 2017.

Il s'agit d'un exemple fort de la capacité de nos Maisons à se renouveler, à comprendre les attentes des consommateurs et les tendances fondamentales à l'œuvre dans la société ; ...et surtout à y répondre ! Gucci a d'ailleurs depuis été suivi par d'autres marques de prêt-à-porter.

Toujours dans le cadre de notre pilier environnemental dont un élément essentiel est l'approvisionnement durable et responsable de nos matières premières, j'aimerais ici évoquer l'achat d'or éthique qui ne cesse de croître au travers de notre plateforme d'achat Groupe. Ainsi, la part des achats d'or responsable certifié est passée de 15 % en 2015 à 57 % en 2017.

Nos Maisons travaillent également à réduire l'empreinte globale du Groupe via notamment la conception de leurs ateliers de confection ou encore celle de leurs boutiques.

C'est notamment le cas d'Yves Saint Laurent qui a obtenu en 2017 de nouvelles certifications LEED (pour « Leadership in Energy and Environmental Design ») : LEED Gold pour son nouvel atelier de confection de chaussures à Vigonza en Italie et LEED Platinum pour deux nouvelles boutiques Saint Laurent à Tokyo et à Melbourne, portant à cinq le nombre de boutiques Saint Laurent certifiées LEED Platinum à travers le monde.

Concernant maintenant le pilier social de notre stratégie (« COLLABORATE »), comment ne pas évoquer la Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins, initiative lancée par Kering avec LVMH avant la FashionWeek de l'automne dernier ?

Cette Charte représente une belle avancée, tant sur le fond que sur la forme.

Sur le fond, puisque toutes les Maisons des deux Groupes se sont engagées à traiter en tout point du globe les mannequins avec respect et professionnalisme et notamment :

- *exclure les tailles 32, ou inférieures, de leurs castings,*
- *ne travailler qu'avec des mannequins dont l'agence aura présenté un certificat médical de moins de six mois avant tout shooting ou défilé*
- *et mettre à la disposition des mannequins un psychologue ou un thérapeute.*

Sur la forme également, car la signature commune de cette Charte rappelle qu'une mobilisation est plus forte lorsqu'elle engage plusieurs acteurs majeurs fussent-ils concurrents par ailleurs.

C'est un symbole fort de la philosophie du Groupe en matière de développement durable : sur certains enjeux environnementaux et sociétaux, on n'avance pas seuls au contraire insuffler le changement au niveau sectoriel est notre volonté.

Cette initiative résonne également avec l'engagement de longue date de Kering en faveur des femmes. Si ce sujet bénéficie d'une tribune exceptionnelle depuis quelques mois, l'engagement de Kering sur cette cause est ancien, autant grâce à sa Fondation, engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes partout dans le Monde, qu'à travers sa politique RH qui fait de la diversité un axe clé et un atout fort.

Parmi les initiatives menées en 2017 par Kering en faveur de l'égalité et tout notamment des femmes, citons:

→ La Campagne White Ribbon 2017 :

100 % digitale, elle s'est cette année appuyée sur de jeunes influenceurs et a bénéficié de l'engagement personnel de plusieurs designers du Groupe.

Visant à sensibiliser le plus grand nombre à l'importance de la lutte contre les violences faites aux femmes, l'objectif était cette année d'atteindre plus spécifiquement les Génération Y et Z.

Elle a à nouveau rencontré à un succès exceptionnel, puisque 2,1 milliards de personnes (+94 % vs 2016) ont été potentiellement « interpellées » par celle-ci, dont 52 % entre 18 et 24 ans ;

→ Cette année, Kering a également soutenu, aux côtés de Facebook et de la Région Ile de France, l'initiative de la plateforme de consultation citoyenne make.org par laquelle une coalition de 32 associations et start-ups se sont réunies autour d'une cause : « Stop aux Violences Faites aux Femmes ».

A l'issue de cette consultation de deux mois, 8 propositions concrètes ont été soumises au Gouvernement qui en a retenu certaines.

Cette démarche est aujourd'hui déployée au Royaume-Uni et en Italie.

→ Enfin, il est important de signaler que l'engagement de Kering vis à vis des femmes et de l'égalité commence dans ses murs, via l'orientation de sa politique en matière de ressources humaines :

- Avec 64% de femmes au CA, 51% de Managers, 58% de Femmes au sein de l'effectif total, Kering est l'une des entreprises les plus féminisées du CAC40 ;*
- Kering est aussi membre de deux programmes internationaux de leadership au féminin (EVE et JUMP) et a été partenaire du premier Parlement du Féminin ;*
- Enfin, la politique de parentalité du Groupe représente une avancée considérable dans de nombreux pays, en termes de congés de maternité et paternité. Un projet de crèches d'entreprises est également à l'étude pour l'année à venir, toujours dans le but de favoriser un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.*

Je souhaite vous parler enfin de l'innovation, le pilier « CREATE » de notre stratégie.

Pilier transverse, il irrigue chacune de nos actions entreprises dans le développement durable, à tous les stades de notre chaîne de valeur : design, développement produit,

production, relation client, offres de service pour créer de nouvelles opportunités et développer de nouveaux business models.

Avancer sur la voie du développement durable impose d'innover toujours, de stimuler l'innovation de rupture, celle qui permet de transformer les procédés traditionnels de façon efficiente afin d'aller vers l'adoption généralisée de pratiques et solutions plus durables, qui répondent pleinement aux attentes de nos clients. Pour ce faire nous n'hésitons pas à identifier et adopter les meilleures idées, d'où qu'elles viennent dans le monde.

Par exemple, nous avons poursuivi en 2017, avec notre partenaire Fashion For Good, notre soutien à l'accélérateur de startups Plug and Play d'Amsterdam qui permet à une dizaine de start-ups innovant dans le champ de la mode durable de développer leur innovation et de changer d'échelle.

De la conception de paillettes biodégradables aux textiles dérivés d'algues ou de fibres d'orange, les 15 start-ups sélectionnées cette année, parmi des centaines de candidatures provenant du monde entier, vont suivre un programme exigeant et bénéficier de l'expérience et des conseils de leurs mentors, parmi lesquels des dirigeants de Kering.

Mais le développement durable n'est pas juste le terrain de l'innovation technologique, même si celle-ci est essentielle. Ainsi innover, c'est aussi :

- *Collaborer : travailler avec les autres, y compris parfois avec nos concurrents comme nous l'avons vu, afin de faire évoluer la filière, le secteur ;*
- *Partager : être en open-source, mettre à disposition des autres acteurs le résultat de nos recherches. Hier la méthode de notre compte de résultat environnemental (E P & L), aujourd'hui les « Kering Standards » ;*
- *Etre transparent : en publiant régulièrement les résultats de nos actions dans le domaine ;*
- *S'adresser aux Générations Futures et les impliquer enfin, en tant que futurs clients et futurs talents de nos Maisons. Je pense ici au lancement bien réussi du MOOC « Fashion and Sustainability : Understanding Luxury Fashion in a Changing World », le premier consacré à la mode et au développement durable. Annoncé devant vous il y a un an il a été mis en place avec notre partenaire le London College of Fashion et lancé au cours de la dernière Fashion Week de Londres.*

Depuis sa mise en ligne le 9 avril dernier, plus de 9000 personnes s'y sont inscrites.

Nous pouvons être particulièrement fiers de cet engagement aux côtés de la génération de professionnels de la Mode de demain.

L'intérêt porté par la nouvelle génération au développement durable confirme l'avenir du sujet et nous conforte dans notre vision. Il confirme aussi que l'avenir de notre industrie est indissociable de la notion d'engagement, engagement vis-à-vis de la planète qui fournit la matière de nos créations et engagement vis-à-vis des hommes et des femmes qui conçoivent et consomment nos produits.

L'engagement, chacune de nos Maisons le conjugue à sa manière.

Balenciaga a par exemple noué cette année un partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial, programme des Nations Unies qui lutte contre la faim dans le Monde.

En lançant une Collection AH 2018 spécifique, en plus de contribuer concrètement au financement de la cause, Balenciaga souhaite sensibiliser les consommateurs et témoigne du désir de rendre la mode et le luxe utiles, en profitant de la tribune offerte par ses produits.

En conclusion, vous aurez compris que 2017 a été une année importante, comme chaque année depuis que notre Groupe est engagé sur la voie d'un luxe durable avec des produits irréprochables, innovants et faisant rêver.

Plus que de grandes annonces ou déclarations, ce que j'ai cherché à partager avec vous aujourd'hui sont les avancées d'un engagement continu et déterminé.

Nos objectifs sont très ambitieux et nous nous donnons les moyens de les atteindre, en expliquant, en partageant, en créant de l'engagement, au sein de notre Groupe et bien au-delà. Nous n'avons pas le choix.

En effet, les défis sont nombreux et importants. Ils sont intégrés dans notre stratégie 2025 que nous implémentons résolument et avec passion, j'espère vous en avoir convaincus.

Cette année, entreprises, médias et pouvoirs publics vont sans doute beaucoup parler de la biodiversité, thème inscrit à l'agenda international et sur lequel Kering est impliqué depuis longtemps.

Comme pour la responsabilité environnementale, la lutte contre les violences faites aux Femmes ou encore le bien-être animal, Kering ne suit pas la tendance mais identifie, avant qu'ils deviennent incontournables, les sujets de société ceux vont prendre de l'importance, et bien sûr avance des solutions, souvent très innovantes.

En plus de 10 ans d'engagement vers un luxe parfaitement durable, sous l'impulsion constante de notre CEO François-Henri PINAULT, nous avons appris que nous devons toujours être prêts à remettre en question nos certitudes, nos façons de faire, à toujours rester vigilant, pionniers et à l'écoute.

Pionniers et exemplaires, nous le serons encore en devenant le premier groupe de Luxe à publier cette année un Rapport intégré, selon les lignes directrices publiées en 2013 par l'IIRC, reflétant les attentes croissantes du public et de l'ensemble de nos parties prenantes en matière de transparence et de responsabilité.

Ce rapport intégré incarne également le modèle économique différenciant de Kering, créateur de valeur globale : financière et extra-financière.

Car s'engager sur la voie d'un luxe durable et rester leader de notre industrie implique de voir « au-delà » : au-delà du CA, au-delà du court terme mais aussi au-delà des habitudes, au-delà des frontières de l'entreprise, au-delà de celles de notre pays, c'est finalement d'une part accroître la confiance dans l'avenir, et tout notamment accroître votre confiance d'actionnaires, et d'autre part comme le souligne la signature de notre Groupe : donner le pouvoir à l'imagination !

Je vous remercie pour votre écoute. »

François-Henri Pinault invite Patricia Barbizet, vice-présidente du Conseil, afin de faire le point sur la Gouvernance de Kering.

Madame Patricia Barbizet prend ensuite la parole.

GOUVERNANCE

« Je souhaiterais, tout d'abord, commenter le fonctionnement et les activités de notre Conseil d'Administration au cours de 2017 puis vous exposer les éléments de rémunération de nos dirigeants mandataires sociaux.

En raison de modifications apportées par la loi dite « Sapin II », pour la 1ère fois, tant les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2017 que la politique de rémunération 2018 décidée par le Conseil d'administration en février seront soumis aujourd'hui à votre approbation.

A titre préliminaire, quelques mots sur la composition de notre Conseil d'administration. Il s'agit d'un point important car nous nous sommes efforcés d'assurer l'indépendance des administrateurs ainsi que la diversité des expertises, seuls garants d'un véritable équilibre des pouvoirs dans le Groupe.

Ainsi, le Conseil compte onze administrateurs dont une administratrice représentant les salariés.

Le Comité des nominations, qui porte une attention particulière à cette question, a analysé les critères d'indépendance posés par le code AFEP-MEDEF. Le Comité puis le Conseil ont déterminé que six de ces administrateurs avaient la qualification d'indépendants : Mmes Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Laurence Boone, Sophie L'Helias, et Sapna Sood, et M. Jean-Pierre Denis.

Par ailleurs, avec 7 femmes sur 11, le Conseil est à prédominance féminine. Une telle composition est le reflet de la représentation des femmes dans votre entreprise. De longue date les femmes occupent une place centrale dans Groupe à tous les niveaux. Kering compte en effet 58 % de femmes parmi ses collaborateurs et 51 % de femmes parmi ses managers.

Ainsi que je viens de l'évoquer, Kering veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont aussi choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés où intervient le Groupe. Dans ce cadre, compte-tenu de la variété des parcours professionnels des divers administrateurs, on peut affirmer que la composition du Conseil offre la meilleure diversité possible, différentes expertises nécessaires au Groupe et une excellente connaissance des activités du Groupe Kering.

Une véritable complémentarité existe ainsi entre les administrateurs bénéficiant d'une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise, et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe.

Dans la lignée de ce que je viens d'exposer, nous soumettons à votre approbation le renouvellement des mandats de deux administratrices qui arrivent à échéance : Madame Yseulys Costes et Madame Daniela Riccardi, chacune pour une durée de 4 ans. Si votre vote est favorable, nous laisserons donc inchangée la composition que je viens de décrire parce que nous estimons qu'elle répond de façon adéquate aux nécessités de l'entreprise et assure une bonne gouvernance du Groupe.

Mesdames Yseulys Costes et Daniela Riccardi ont tenu à vous adresser un message vidéo que je vous propose de visionner maintenant.

[Une présentation vidéo est diffusée.]

Passons maintenant à l'activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice.

Cette année encore, le Conseil d'Administration a été particulièrement actif. Il s'est réuni à sept reprises, avec un taux très élevé de participation (97 % en moyenne).

Les sujets abordés ont été divers :

- traditionnels (tels que l'examen des comptes annuels et semestriels, les activités du Groupe, la rémunération des dirigeants et la politique de rémunération des membres du Comex) ;*
- ou décisifs pour l'avenir de l'entreprise (notamment la distribution d'une grande partie des actions Puma sous forme de dividende exceptionnel en nature).*

Je ne reviens pas sur le détail de l'activité du Conseil et de ses Comités au cours de l'année qui est détaillée dans le chapitre 4 du Document de référence 2017.

Comme préconisé par le code AFEP-MEDEF, les administrateurs ont analysé soigneusement les conditions dans lesquelles ils accomplissent leur mission. Ils ont conclu de manière positive et noté apprécier particulièrement la relation de confiance établie avec la Direction Générale et le sérieux des débats. Ils notent que la qualité des travaux s'est améliorée en particulier avec les séminaires stratégiques approfondis et des visites organisées dans les Marques, permettant ainsi de mieux appréhender la réalité opérationnelle du Groupe. Ces visites de site continueront d'être organisées de manière régulière.

Les travaux du Conseil sont rendus plus denses et bien préparés grâce aux quatre Comités spécialisés que sont le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations, le Comité des Nominations et le Comité de Développement durable.

Outre les missions qui leur sont traditionnellement allouées, les Comités qui rendent compte de leurs travaux au Conseil d'administration, constituent des lieux de réflexion et de débat parfois très techniques. Ce faisant, ils apportent un soutien indispensable au Conseil qui bénéficie de l'expertise élevée de chacun des membres.

Au cours de l'exercice, certains ajustements ont été apportés à la composition desdits Comités :

- Laurence Boone est désormais membre du Comité des Nominations, qui compte désormais une majorité d'administrateurs indépendants ;*
- Sophie Bouchillou, administratrice représentant les salariés, est désormais membre du Comité des Rémunérations, étant précisé que ce Comité est également composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.*

Les changements que je viens de rappeler avaient pour objectif de compléter l'expertise des comités concernés et d'augmenter la proportion d'indépendants ou encore d'assurer au mieux la représentation des salariés au Conseil. Le résultat est que notre gouvernance d'entreprise est aujourd'hui en totale conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Après avoir passé en revue la gouvernance et le fonctionnement du Conseil, j'en viens à présent aux rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué (également détaillées dans le chapitre 4 du Document de référence 2017).

Je vous rappelle que les rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux, outre les jetons de présence perçus au titre de leurs mandats dans la présente société et diverses filiales du Groupe, reçoivent une rémunération fondée sur trois composantes identiques à celles de la rémunération de l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe.

Ces trois composantes sont les suivantes :

- *une partie fixe ;*
- *une partie variable annuelle (dont le montant est lié à l'atteinte d'objectifs financiers et non financiers) ;*
- *une partie variable pluriannuelle (dont l'acquisition est liée à la réalisation de critères de performance financière et dont le montant varie en fonction de la performance du titre Kering).*

Je signale un point important, à savoir que ni le Président-Directeur Général ni le Directeur Général délégué ne bénéficient d'aucun accord d'indemnisation en cas de cessation de leurs mandats ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Vous aviez, lors de l'Assemblée Générale 2017, voté un aménagement de la politique de rémunération, visant notamment à rééquilibrer les trois composantes que je viens d'évoquer en attribuant une part prépondérante à la partie variable pluriannuelle, par nature plus aléatoire. Un tel aménagement visait un double objectif : mesurer la performance des dirigeants sur une période relativement longue (trois ans) et assurer un alignement entre l'intérêt des dirigeants et celui des actionnaires.

Il semble que de tels objectifs aient été remplis puisque, comme vous pourrez le constater, dès cette année on voit que l'évolution de la rémunération des deux dirigeants reflète la performance du Groupe sur l'exercice 2017.

J'analyse la rémunération due au titre de l'exercice écoulé sur laquelle vous allez voter ex post.

Cette rémunération est construite sur la base de la politique que vous avez approuvée lors de la dernière Assemblée Générale et calculée à partir des résultats de l'exercice dont vous approuvez les comptes aujourd'hui.

Les composantes en sont les suivantes :

Rémunération fixe : 1 200 000 €

Rémunération variable annuelle : 1 944 000 €

Ce dernier montant résulte de l'atteinte :

- *de critères financiers tirés du résultat opérationnel courant et du cash-flow libre opérationnel du Groupe (les deux représentant ensemble 70 %) ; et*
- *de critères non financiers tirés de la gestion des organisations et des talents, de la responsabilité sociétale d'entreprise et du développement durable (les trois représentant ensemble 30 %).*

Comme vous avez pu le constater lors de la présentation sur les comptes 2017, votre entreprise a réalisé une performance commerciale et financière spectaculaire, permettant ainsi d'excéder dans des proportions importantes les objectifs financiers, déclenchant ainsi un paiement de 150 % de la rémunération variable annuelle cible pour la partie financière.

En outre, la partie non financière de la rémunération variable annuelle a donné lieu à un paiement représentant 100 % de la cible, au vu de la constatation, par le Comité des Rémunérations, de l'atteinte de chacun des trois objectifs non financiers précités.

Rémunération variable pluriannuelle : elle est constituée de l'attribution de 10 471 KMUs.

Pour mémoire, elle s'effectue sous la forme d'attribution d'unités monétaires (KMUs) dont l'acquisition (ou non), au bout de 3 ans, dépend de la réalisation de conditions de performance (tirées du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante) et le montant effectivement payé est lié à la performance boursière du titre Kering.

Nous devons donc nous donner rendez-vous dans 3 ans pour (i) déterminer si les conditions de performance auront été remplies et donc les KMUs seront acquises ou perdues et (ii), à supposer que les conditions de performance soient remplies, constater le montant acquis en fonction de la performance du titre au terme de la période de référence.

En outre, je porte à votre attention l'acquisition de 9 900 KMUs, au titre de l'attribution de décembre 2014.

Ces KMUs ont été valorisées à titre indicatif dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Document de référence 2017 de la Société mais n'ont pas été exercées, de sorte qu'elles n'ont pas encore fait l'objet d'un paiement et que leur valeur finale ne pourra être arrêtée qu'au cours de l'année 2018.

Je viens de dresser le tableau de la rémunération du Président-Directeur Général. Les principes de structuration et de calcul de la rémunération du Directeur Général délégué sont identiques.

En termes chiffrés, cela se traduit de la façon suivante pour 2017 :

Rémunération fixe : 1 181 747 € (montant versé pour moitié en livres sterling en raison de la localisation du Directeur Général délégué à Londres) ;

Rémunération variable annuelle : 1 586 011 €

Rémunération variable pluriannuelle : Attribution de 7 196 KMUs (dont vous devrez décider en 2020 si elles se traduisent effectivement par un paiement, en fonction de la réalisation des conditions de performance qui les affectent et de la performance du titre Kering sur cette période de 3 ans).

Autres éléments de rémunération : (i) Le Conseil a laissé inchangée l'allocation de résidence dont bénéficie le Directeur Général délégué à raison de sa localisation à Londres (£ 900 000). (ii) Le Conseil a également décidé d'allouer au Directeur Général délégué une allocation exceptionnelle de 5 000 KMUs pour rétribuer son implication personnelle, notamment dans la définition de plans d'actions structurelles, permettant à Puma de renouer avec une trajectoire de croissance organique. Vous devrez constater en 2019 si ces KMUs doivent se traduire ou non par un paiement.

J'analyse maintenant la politique de rémunération 2018, sur laquelle vous allez voter ex ante.

Le Groupe propose de laisser inchangée la politique de rémunération 2018, estimant bénéficier désormais, sur la base du vote des actionnaires en 2017, d'un dispositif adéquat et qu'il convient à tout le moins de tester dans une certaine durée.

La Société soumet deux points à votre vote :

- la confirmation du maintien des principes évoqués ci-dessus pour déterminer la rémunération des deux dirigeants en 2018 ;*

- une attribution exceptionnelle de KMUs (10 000 pour le Président-Directeur Général et 6 000 pour le Directeur Général délégué)

Cette allocation a été décidée par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations. Pour parvenir à notre décision, nous nous sommes fondés sur les critères posés par le Code AFEP-MEDEF concernant l'importance de l'opération concernée, la difficulté particulière de l'opération et l'implication personnelle des dirigeants.

En l'espèce, la « sortie » de Puma consacre un événement majeur dans la vie du Groupe, une opération authentiquement « transformante ». En effet, la distribution des actions Puma porte des effets bénéfiques pour les actionnaires de Kering à la fois sur le court terme et le long terme : (i) à court terme, cette distribution se traduit par le versement d'un dividende exceptionnel en nature et, (ii) à long terme, sur un potentiel de valorisation du titre Kering désormais apprécié comme un « pur player » du luxe.

La difficulté de l'opération résidait dans son calendrier : il fallait d'abord mettre en place une dynamique stable de croissance organique de Puma afin de retrouver un niveau de valeur acceptable. Il fallait également imaginer une structure bénéficiant aux actionnaires et permettant, au moment opportun, de permettre à la Société de garder la possibilité de bénéficier d'une poursuite de la croissance du titre Puma au fil des mois voire des années à venir.

J'en ai terminé mais avant de céder la parole, permettez-moi de remercier une nouvelle fois, au nom du Président, l'ensemble des administrateurs :

- *pour l'engagement dont ils ont fait preuve,*
- *pour l'intensité, la liberté et la qualité des échanges que nous avons eus tout au long de l'année,*
- *et pour le climat de grande confiance dans lequel nous travaillons, dans le meilleur intérêt du Groupe et de ses actionnaires.*

Je vous remercie. »

Monsieur François-Henri Pinault prononce ensuite les paroles suivantes.

CONCLUSION

« Avant de passer la parole à nos Commissaires aux comptes, je voudrais adresser nos remerciements aux administratrices et administrateurs de Kering. A nouveau en 2017 et dans les premiers mois de cette année, alors que nous étions appelés à prendre des décisions importantes, nous avons pu compter sur leurs avis éclairés.

Je voudrais tout particulièrement exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe. C'est à leur imagination, leur créativité, leur capacité d'innovation, leur expertise que nous devons les performances spectaculaires que nous vous avons présentées.

Je souhaite aussi dire ma gratitude aux actionnaires de Kering, à vous mesdames et messieurs. Nous veillons quotidiennement à mériter la confiance que vous nous faites, et à la récompenser comme il se doit.

Je passe maintenant la parole à Monsieur Frédéric Moulin, l'un de nos Commissaires aux comptes. »

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

« Merci Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Afin de vous rendre compte de l'exécution des différentes missions accomplies (conformément à la loi et aux normes professionnelles), le collège des Commissaires aux comptes a établi pour 2017 plusieurs rapports.

Ces rapports ont été tenus à votre disposition par la société et se trouvent dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 28 mars 2018 et posté sur le site internet de Kering.

Nous vous proposons de ne pas les lire intégralement, mais de vous en présenter une synthèse.

Rapport sur les comptes annuels

Nous commencerons par notre rapport sur les comptes annuels qui figure aux pages 351-354 du Document de Référence et qui ne comporte pas de réserve.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Nous certifions que les comptes annuels 2017 qui vous ont été présentés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Notre rapport porte à votre connaissance le point clé de l'audit relatif au risque d'anomalies significatives qui concerne l'évaluation des titres de participation, et qui, (selon notre jugement professionnel), a été important pour notre audit des comptes annuels de l'exercice ; ce rapport indique également les réponses que nous avons apportées face à ce risque.

Nous n'avons pas d'observation à mentionner sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur les comptes consolidés

Passons maintenant à notre rapport sur les comptes consolidés qui figure aux pages 328-333 du Document de Référence et ne comporte ni observation ni réserve.

Nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatif aux risques d'anomalies significatives, qui, (selon notre jugement professionnel), ont été les plus importants pour notre audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées.

Les points clés de l'audit ont été au nombre de 4 et concernent :

- Le test de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ;
- L'évaluation des stocks ;
- L'accord stratégique avec le Groupe Richemont dans le cadre de l'activité Eyewear ;
- Les risques fiscaux.

Vous voyez décrit sur ce slide les 2 premiers points clefs de l'audit, concernant les immobilisations incorporelles et l'évaluation des stocks ainsi qu'une synthèse des principaux travaux que nous avons menés les concernant.

Sur les immobilisations incorporelles, nos travaux ont principalement consisté à apprécier:

- *les éléments composant la valeur comptable des UGT auxquels les goodwill et marques sont rattachés par le Groupe ;*
- *les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables ;*
- *la cohérence des projections de flux de trésorerie ainsi que la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ;*
- *la comparaison les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité.*

Les travaux que nous avons réalisés pour valider la correcte évaluation des stocks consistent principalement à apprécier :

- *les données et les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les perspectives d'écoulement des stocks et les provisions qui en découlent ;*
- *les données budgétaires ayant une incidence sur les provisions pour dépréciation des stocks ;*
- *les hypothèses et les modalités d'application retenues pour déterminer les provisions spécifiques.*

Sont décrits sur ce slide les deux derniers points clefs de l'audit des comptes consolidés qui concernent :

- *l'Accord stratégique avec le Groupe Richemont dans le cadre de l'activité Eyewear, et*
- *les risques fiscaux encourus par le Groupe.*

Concernant l'accord stratégique avec le Groupe Richemont, nos travaux ont principalement consisté à :

- *apprécier le traitement comptable retenu par le Groupe pour traduire cet accord stratégique, notamment au regard des transactions avec des intérêts non contrôlés et l'intégration de MCL au travers d'un regroupement d'entreprise ;*
- *apprécier la cohérence des estimations de la Direction entrant dans l'évaluation des autres dettes financières au titre des options de vente accordées à des intérêts non contrôlés dans le cadre de l'accord stratégique.*

Concernant les risques fiscaux pouvant donner à des redressements fiscaux et à des contentieux avec des administrations fiscales, nos travaux ont principalement consisté à :

- *analyser les réponses des conseils fiscaux à nos demandes d'information ou les analyses que ces conseils ont produites dans le cadre de litiges en cours ;*
- *procéder à une revue critique des estimations et positions retenues par la Direction ;*
- *Enfin, concernant les passifs éventuels, nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus pas des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision.*

En conclusion, nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice 2017 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat du groupe à la fin de cet exercice.

Autres rapports

Enfin un dernier mot sur les 2 autres rapports émis au titre de l'exercice 2017.

Notre rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés figure aux pages 355 et 356 du Document de Référence.

Il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de cette assemblée.

La convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A., déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie en 2017. Le montant de la rémunération d'Artémis au titre de cette convention s'est établi à 3 925 000€ HT pour l'exercice 2017, montant dont le Conseil d'administration de Kering a pris acte lors de sa séance du 12 février 2018.

Par ailleurs, la constitution par KERING des informations financières pro forma a permis de présenter une vision économique du Groupe reflétant la future perte de contrôle de Puma suite à la distribution du dividende en nature. A la demande de la Direction, sur la base de ces informations financières incluses dans le Chapitre 5 du Document de Référence 2017, nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires et qui nous ont permis de conclure que :

- *Les informations financières pro forma ont été adéquatement établies sur la base indiquée*
- *Cette base est conforme aux méthodes comptables de KERING.*

Je vous remercie de votre attention. »

Puis, le Secrétaire de l'Assemblée prend la parole et ouvre la session des questions – réponses des actionnaires. Il rappelle que les questions doivent être relatives à l'ordre du jour de la présente Assemblée et porter sur l'ensemble des documents (rapports et résolutions) qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée.

Avant de passer à la session elle-même, il précise que deux questions écrites d'EQUINOMY ont été reçues préalablement à l'Assemblée Générale qu'il résume rapidement puisqu'autant le Conseil a décidé lors de la réunion qui précédait cette Assemblée de les poster sur le site internet de la Société afin qu'elles aient une publicité absolue.

Monsieur Eric Sandrin, Secrétaire de l'Assemblée prononce les paroles suivantes.

« La première question qui nous a été posée est relative aux raisons pour lesquelles nous ne fondons pas l'intégralité des critères de performance applicables à la rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux sur des critères tirés du développement durable et tout particulièrement d'une transformation de la société en un Groupe écologique. Vous verrez dans la réponse que nous avons postée sur le site, et comme vous l'a exposé Marie-Claire Daveu dans son discours, nous avons rappelé l'ensemble des efforts qui font de cette société un véritable leader non seulement dans l'industrie du luxe, mais dans l'industrie en général. Nous avons rappelé également qu'une partie de la rémunération des deux dirigeants était effectivement fondée sur des critères tirés soit de la responsabilité sociétale d'entreprise, soit du développement durable à hauteur de 30 % de la partie variable annuelle de cette rémunération.

La deuxième question posée par Equinomy est la même que celle qui nous a été posée l'année dernière et l'année précédente relative à la représentation de nos clients au Conseil d'administration. Comme les deux années précédentes, nous avons souligné dans notre réponse les efforts qui sont accomplis non seulement pour nous conformer aux prescriptions du code AFEP/MEDEF qui régit le fonctionnement de notre Conseil d'administration, mais aussi pour s'assurer que ce Conseil avait une composition équilibrée, reflétant l'ensemble des expertises, des compétences nécessaires à son bon fonctionnement comme l'a rappelé également dans son discours tout à l'heure Patricia Barbizet.

S'agissant des questions-réponses, je vous ai exposé les règles. Nous vous proposons, compte tenu de l'heure avancée, d'y consacrer peut-être au maximum une demi-heure, sauf à ce que le débat soit très nourri. Vous avez dans la salle des personnes qui passent avec des pancartes et des micros et qui vous permettent d'adresser vos questions.

Enfin, dernier point avant de commencer, il est important lorsque vous posez une question que vous déclinez très clairement votre identité et que vous indiquez le nombre d'actions Kering que vous possédez.

Madame Karine Berger, actionnaire individuel, titulaire de 4 actions, pose la question suivante :

« Bonjour. Merci beaucoup pour ces présentations très claires. J'ai 4 actions. Je voudrais revenir sur un élément qui n'a pas été abordé dans les présentations qui est le risque financier, voire éventuellement de réputation pour Gucci de l'enquête en cours en Italie sur les questions fiscales. Comme vous l'avez très bien rappelé, Gucci représente 2,1 milliards du résultat d'exploitation courant sur les 2,9 milliards de l'ensemble du Groupe. C'est donc évidemment absolument crucial pour l'ensemble du fonctionnement du Groupe. Il semblerait que l'enquête porte sur une concentration des profits en Suisse sur une filiale en particulier qui, je crois, s'appelle Luxury Goods International. Pour lever tout risque et tout manque de compréhension, est-ce que vous pourriez nous dire quel est le résultat d'exploitation courant de cette filiale, ce qui permettrait d'écarter les risques financiers liés au fait par exemple que cette filiale pourrait concentrer quelques 30 ou 40 % des résultats de Gucci ? Je vous remercie. »

Monsieur François-Henri Pinault, remercie Madame Berger et répond ce qui suit :

« Je vais répondre de façon plus large puisqu'il y a eu effectivement beaucoup d'articles dans la presse concernant la situation fiscale du Groupe, d'autant plus d'ailleurs que Kering est aussi mon nom de famille et nous avons été mis en cause sur ce sujet. Je voudrais juste préciser deux choses avant de répondre à la question afin d'essayer de couvrir l'ensemble des points qui ont été évoqués dans la presse.

La première chose, c'est que j'ai toujours été très respectueux des lois, en particulier fiscales. Vous le savez, j'habite depuis maintenant 4 ans en Angleterre avec ma famille. Je suis résident fiscal français et je l'ai toujours été. J'ai choisi de l'être. Je paye donc mes impôts en France. C'est important pour moi.

La deuxième chose, c'est que j'ai la chance – et vous avez vu la présentation que nous avons faite – de diriger un Groupe exceptionnel (Groupe Kering) qui, vous l'avez vu aussi dans ses résultats, participe au développement économique de notre pays, au rayonnement de la France à l'international. Je considère personnellement, et c'est un point important aussi de mon action, qu'une entreprise a un autre rôle dans la société que la simple recherche du profit.

Voilà deux points que je voulais préciser avant de répondre.

En ce qui concerne les aspects fiscaux qui ont été évoqués récemment dans la presse, je voudrais d'abord rappeler que la gouvernance que nous avons mise en place chez Kering vise à une totale conformité vis-à-vis des réglementations fiscales en cours dans nos pays d'exploitation. Vous le savez, Kering a 46 pays d'implantation dans le monde. Nous avons plus de 400 filiales. Comme pour beaucoup de groupes d'ailleurs de notre taille et quelles que soient les origines de ces groupes d'ailleurs, quand on s'implante à l'international, on utilise un certain nombre de critères. Parmi ces critères, il y a le poids de l'impôt évidemment. C'est un critère parmi d'autres. On en tient compte, c'est vrai, mais à chaque fois en conformité avec les réglementations en vigueur dans ces pays.

Plus précisément sur Gucci, puisque la question porte sur Gucci, il est important de préciser que nos prédécesseurs chez Gucci – c'est-à-dire avant que Kering (PPR à l'époque) en 2004 prenne le contrôle avaient dès 1996 eu cette idée très importante de créer et de mettre en place en Suisse dans le canton du Tessin à Cadempino très précisément, la société dont vous parlez, qui est une plateforme de services sur laquelle on a bâti tout le Groupe Kering. Il faut savoir qu'aujourd'hui, cette plateforme est la colonne vertébrale de notre distribution internationale. C'est une plateforme de services qui s'occupe à la fois de la gestion des stocks pour la quasi-totalité de nos marques. Elle s'occupe de la gestion de nos comptes clients internationaux, de la facturation, de la logistique internationale et Dieu sait si elle est complexe dans notre métier. On a à peu près plus de 600 personnes qui travaillent chez LGI.

De façon plus large en Suisse, on a 1 700 personnes dans différentes sociétés bien sûr. Je précise, c'est important, toutes nos sociétés en Suisse ont une activité économique effective et payent les impôts qui leur sont dus encore une fois en conformité avec les réglementations fiscales des cantons dans lesquels nous sommes. J'explique ça parce qu'il faut bien comprendre que l'organisation du Groupe, ce système d'exploitation, cette plateforme de services, est connue de façon très précise pleinement par tous les services fiscaux, qu'ils soient suisses, italiens, ou français. C'est un point très important.

L'autre point que je voudrais préciser, parce que ça a été aussi abondamment présenté dans ces articles de presse, est que deux de nos filiales, une aux Pays-Bas et l'autre au Luxembourg, ont été citées. Je voudrais être très clair là-dessus. Ces filiales ne nous apportent absolument aucun avantage fiscal. Elles sont dans le Groupe pour des raisons historiques et elles ont une activité qui est à la fois légitime et légale. Il n'y a vraiment pas de sujet là-dessus.

Je voudrais préciser qu'à ce jour, il n'y a aucune plainte pour fraude fiscale à l'encontre du Groupe Kering. On a, comme vous l'avez cité, une enquête en Italie qui a été diligentée par l'administration fiscale chez Gucci, qui est en rapport effectivement avec la structure que nous avons dans le canton du Tessin en Suisse. On collabore tout à fait pleinement, je dis bien vraiment pleinement, avec l'administration fiscale italienne. Je dois dire qu'à ce sujet, je suis très tranquille sur la régularité de nos opérations et la transparence qui est la nôtre sur ces opérations.

Il a été aussi cité des chiffres très importants qui peuvent d'ailleurs inquiéter nos actionnaires. Sachez que ces chiffres ne reposent absolument sur rien de tangible. D'autant plus qu'il n'y a aucun grief qui a été aujourd'hui notifié ni à Kering, ni à Gucci, par l'administration fiscale italienne et sur lequel on pourrait extrapoler des chiffres de cette ampleur. Voilà pour la situation globale aujourd'hui sur ce sujet fiscal

Je voudrais revenir sur un point important. J'ai parlé de la culture du Groupe tout à l'heure. Sachez que chez Kering, et je le répète très fréquemment à l'ensemble de nos collaborateurs, on a une valeur de Groupe qui est très importante et partagée par tous, qui est que la façon dont nous opérons nos activités partout compte autant que les objectifs que l'on poursuit. Pour le dire de façon plus triviale, la fin ne justifiera jamais les moyens

chez Kering. C'est pour ça qu'à titre personnel, je suis très fier de diriger ce Groupe et je crois que je peux associer nos 30 000 collaborateurs à cette fierté de pouvoir faire rayonner le Groupe et un pays à travers le monde.

Voilà ce que je voulais vous dire sur ce point fiscal qui a été abondamment discuté et relaté dans la presse. »

Madame Zoé de Bussière, actionnaire individuel, titulaire d'une action, pose la question suivante :

« Bonjour Messieurs. Bonjour Monsieur Pinault. Je suis actionnaire et titulaire d'une action. Je suis également journaliste à Cash Investigation sur France 2. Ma question sans grande surprise porte sur la même chose que celle de Madame Berger. Vous parlez de LGI comme une plateforme de services. J'y suis allée, elle ressemble effectivement à une plateforme logistique. Nous sommes assez surpris de voir que cette plateforme qui ne compte que 600 employés comme vous l'avez dit, au regard des 30 000 que compte le Groupe Kering à travers le monde, génère près de 70 % des bénéfices du Groupe. Je repose ma question plus clairement. S'agit-il d'une plateforme qui permet en réalité de faire payer au Groupe Kering moins d'impôts en France et en Italie pour les marques Gucci, Saint-Laurent et d'autres qui font la réputation de votre Groupe ? »

Monsieur François-Henri Pinault prend la parole.

« Comme je vous l'ai dit, c'est une plateforme qui n'est pas que logistique, elle est très importante. Elle s'occupe de l'intégralité de nos marques, sauf les marques de joaillerie et d'horlogerie, et de services très importants pour nous. Encore une fois, on a bâti le Groupe là-dessus. Il faut bien que vous compreniez ça. On a 600 personnes, c'est une activité qui est très importante pour le Groupe, tout à fait légitime et même indispensable à la croissance et aux performances du Groupe. Jean-François, je ne sais pas si tu veux rajouter quelque chose. »

Monsieur Jean-François Palus intervient à son tour pour répondre à la question.

« En fait, les services ne sont pas uniquement de la logistique. On a de gros entrepôts logistiques. On en a trois principaux à Bioggio, à Cadempino et à Sant'Antonino. On a effectivement d'autres bureaux dans cet endroit-là qui font tout ce qui est facturation, comptabilisation, le crédit-client très important et la gestion de all sales et des achats également. On a des équipes et 600 personnes, c'est un nombre de personnes qui nous permet une bonne productivité de nos entrepôts faite en partenariat avec deux experts dont un qui est XPO et qui optimise le coût logistique à la pièce expédiée. C'est pour ça peut-être que vous pensez que 600 personnes, ça n'est pas beaucoup, mais ça nous permet d'avoir un niveau de service d'une excellente qualité et un time to market aussi excellent. »

Madame Zoé de Bussière reprend la parole.

« Bien sûr, je comprends que c'est une plateforme très effective, très efficace. En revanche, dans ses statuts, la société LGI est censée avoir des activités commerciales. Or, il semble qu'elle n'ait aucune activité commerciale. J'en veux pour preuve le fait que vous avez salarié en Suisse une partie des hauts cadres dirigeants de Gucci. Ces hauts cadres dirigeants ont beau être officiellement salariés en Suisse, ils n'y mettent que très rarement les pieds et ils ont des bureaux et une activité quasiment quotidienne dans le Gucci Hub qui se situe à Milan. Je me pose la question. Est-ce que ça aussi, c'est une démarche qui vous a permis d'économiser énormément d'impôts, de donner une structure un peu plus tangible à LGI, et puis d'économiser des impôts et notamment des charges sur les salaires qui ont été versés à ces personnes ? Merci. »

Monsieur Jean-François Palus répond à cette question.

« La société LGI encore une fois a une activité commerciale, en ce sens que par deux filiales qui s'appellent LGO et LGL parce qu'elle a aussi deux partenaires, elle vend des

prestations logistiques à nos marques de luxe. Elle a de facto une activité commerciale. Quant à la présence des salariés, il y en a beaucoup effectivement. Il y a ceux, comme je l'ai dit, qui s'occupent de la logistique, mais ceux également qui s'occupent de all sales, de la relation avec les distributeurs tiers, ceux qui s'occupent du travel retail, des ventes dans les aéroports, et qui sont amenés évidemment à beaucoup voyager. Il y a des équipes comptables, crédits-clients, etc., de trésorerie. Quant à la localisation de nos salariés, beaucoup sont des frontaliers parce que dans le Tessin, comme vous le savez, une bonne partie de la base d'emplois est constituée de frontaliers. Après, là où ils habitent, ce sont des choses que l'on ne regarde pas. Nous laissons les salariés être responsables de leur propre statut fiscal. »

Madame Zoé de Bussière souhaite poser à nouveau une question mais sans micro. Le son est inaudible.

Monsieur François-Henri Pinault intervient.

« *Ecoutez, vous me permettrez de réserver aux administrations fiscales, en particulier italiennes, les réponses à d'éventuelles questions subsidiaires. En attendant, je vous propose de poursuivre notre assemblée et que nous répondions aux questions qui sont en rapport avec l'objet de cette assemblée. Merci. Nous allons prendre la question suivante.* »

Madame Françoise Deve, actionnaire salariée, titulaire de 9 485 actions, pose la question suivante.

« *Ma question portera sur les futures acquisitions. Au cours de la présentation, vous avez évoqué la croissance organique. Pouvez-vous élaborer en fait la stratégie que Kering peut avoir pour les nouvelles acquisitions dans le futur ?* »

Monsieur François-Henri Pinault prend la parole.

« *Comme je l'ai dit, j'ai beaucoup insisté, tout le plan de développement du Groupe est fondé aujourd'hui sur le potentiel de croissance organique de nos marques. Ça ne veut pas dire qu'on s'interdit toute acquisition par principe, pas du tout. En revanche, ce ne sont pas les acquisitions qui assureront le développement du Groupe. Comme je l'ai dit fréquemment dans cette Assemblée, on a une gestion active de notre portefeuille de marques où on regarde toujours la structure de notre portefeuille au regard de la structure du marché. Lorsqu'il y a des segments de marché qui se sont développés et sur lesquels on n'intervient pas ou peu avec les marques existantes, il se peut qu'on regarde proactivement la possibilité et l'opportunité de faire une acquisition si tant elle qu'elle existe. Mais en tout cas, et c'est surtout un des points très positifs du Groupe, c'est qu'aujourd'hui on l'a démontré et vous l'avez vu sur les chiffres de l'année dernière et même au 1er trimestre de cette année, on ne dépend pas, ou plus exactement on se repose complètement sur le potentiel de croissance organique de nos marques pour assurer un taux de croissance très important du Groupe.* »

Monsieur Tsuli, actionnaire individuel, titulaire de 300 actions.

« *Je possède avec mon épouse 300 actions. Je voudrais poser une question sur la formation de vos salariés, de vos collaborateurs, pour pouvoir transmettre le savoir-faire des anciens vers les jeunes. Avez-vous des difficultés pour recruter de nouveaux collaborateurs ?* »

Monsieur François-Henri Pinault lui répond.

« *C'est une question importante parce qu'effectivement on a une mission en tant que Groupe de luxe et j'estime que ça devrait être la mission de tous les acteurs de luxe qui est de préserver les savoir-faire artisanaux qui sont les nôtres. Effectivement, ça nous a amenés depuis plusieurs années maintenant, en particulier chez Gucci, chez Bottega, chez Brioni, mais aussi chez Saint-Laurent à Angers, à recruter dans le tailoring et à former nous-mêmes des jeunes qui souhaitent se lancer dans ces métiers manuels pour pouvoir*

préserver ces savoir-faire. On ne peut plus aujourd'hui se reposer sur des institutions extérieures pour former les artisans et les experts qui nous sont nécessaires pour nos métiers du luxe. Effectivement, une très grande partie de la formation de nos collaborateurs aux métiers artisanaux en particulier est faite en interne au niveau des marques. »

Y a-t-il une autre question ? Je vous propose de passer au vote des résolutions. »

Plus d'autres questions n'étant posées, Monsieur François-Henri Pinault remercie les actionnaires et donne la parole à Monsieur Eric Sandrin, Secrétaire de l'Assemblée, afin de procéder au vote des différentes résolutions.

Eric Sandrin donne aux actionnaires les instructions à suivre pour procéder au vote.

Puis, il met aux voix les résolutions suivantes:

VOTE DES RESOLUTIONS

PREMIERE RESOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (joint au précédent rapport) ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- des rapports des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice ;

approuve les comptes sociaux de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2017, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, et qui font apparaître un bénéfice de 3 914 991 560,20 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée par 149 643 278 voix pour, 451 679 voix contre et 4 093 abstentions.

DEUXIEME RESOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017 conformément à l'article L.233-26 du Code de commerce ;

- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de cet exercice;

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée par 149 636 499 voix pour, 458 549 voix contre et 4 002 abstentions.

TROISIEME RÉOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Conseil d'administration,
- du rapport des Commissaires aux comptes,
- du communiqué détaillé relatif au projet (le « **Projet** ») de distribution en nature d'actions PUMA SE (« **PUMA** ») qui a été publié préalablement à la présente Assemblée, et
- de l'avis du comité d'entreprise de la Société en date du 16 janvier 2018 sur le Projet,

constate que les comptes arrêtés au 31 décembre 2017 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de 3 914 991 560,20 euros, qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social et que, compte tenu du report à nouveau antérieur de 2 412 515 226,53 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 6 327 506 786,73 euros.

L'Assemblée Générale des actionnaires décide :

- d'affecter le bénéfice distribuable de 6 327 506 786,73 euros comme suit :

Bénéfice de l'exercice 2017		3 914 991 560,20 €
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾		-
Report à nouveau antérieur	(+)	2 412 515 226,53 €
Bénéfice distribuable	(=)	6 327 506 786,73 €

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

Distribution de dividendes

Dividende en numéraire de six (6) euros, correspondant à un acompte de deux (2) euros par action mis en paiement le 17 janvier 2018 et à un montant complémentaire de quatre (4) euros par action	(-)	757 675 932 €
---	-----	---------------

Dividende complémentaire en nature prenant la forme de l'attribution d'actions PUMA, à raison d'une (1) action PUMA pour douze (12) actions de la Société ayant droit au dividende. L'attribution portera sur un nombre total maximum de 10.523.276 actions PUMA. Pour les besoins de l'affectation du résultat, les actions ainsi attribuées seront évaluées au cours d'ouverture de l'action PUMA sur la plateforme d'échanges Xetra à Francfort le jour de la mise en paiement du dividende, soit le 16 mai 2018.	(-) une somme égale au produit (i) du nombre d'actions PUMA distribuées (qu'elles soient remises aux actionnaires ou cédées en raison des rompus) par (ii) le cours d'ouverture de l'action PUMA sur la plateforme d'échanges Xetra à Francfort le 16 mai 2018, dont le montant sera constaté par le Conseil d'administration
Affectation au compte report à nouveau	(=) Le solde, dont le montant sera constaté par le Conseil d'administration

- que compte tenu de l'acompte sur dividende de deux (2) euros par action, dont le détachement est intervenu le 15 janvier 2018 et la mise en paiement le 17 janvier 2018, à valoir sur le dividende au titre de l'exercice 2017, le dividende complémentaire en numéraire à verser au titre de l'exercice 2017 s'élève à quatre (4) euros par action ;
- à ce versement en numéraire s'ajoutera, dans les conditions énoncées ci-dessus, le dividende complémentaire en nature à raison d'une (1) action PUMA pour douze (12) actions de la Société ;
- que le dividende, tant pour la partie dividende en nature que pour la partie du dividende en numéraire restant à verser, fera l'objet d'un détachement le 14 mai 2018 et d'une mise en paiement le 16 mai 2018 ;
- que le montant total du dividende en numéraire estimé à 757 675 932 euros (correspondant à l'acompte sur dividende et au dividende complémentaire en numéraire) a été déterminé sur la base d'un nombre d'actions de la Société ayant droit au dividende égal à 126 279 322, correspondant au nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2017 ;
- que le nombre maximum d'actions PUMA à attribuer est calculé sur la base d'un nombre d'actions de la Société ayant droit au dividende complémentaire en nature égal à 126 279 322, correspondant au nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2017 ;
- que si le nombre d'actions de la Société ayant effectivement droit au dividende complémentaire en numéraire et au dividende en nature est en définitive inférieur à 126 279 322, les sommes correspondantes seront conservées au compte « Report à nouveau » et le nombre d'actions PUMA effectivement attribuées sera réduit en conséquence (en tenant compte de la parité retenue) ;
- que les ayants droit au dividende complémentaire en numéraire et au dividende en nature en actions PUMA seront les actionnaires de la Société dont les actions auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue du jour de

bourse précédant la date de mise en paiement, soit le 15 mai 2018 (c'est-à-dire après prise en compte des ordres exécutés pendant la journée du 11 mai 2018, pour lesquels le règlement livraison interviendra le 15 mai 2018) ;

- que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles. En conséquence, lorsque l'attribution à laquelle un actionnaire aura droit par application de la parité retenue ne sera pas un nombre entier d'actions PUMA (soit une détention d'actions de la Société inférieure à douze (12) ou ne correspondant pas à un multiple de douze (12)), l'actionnaire recevra le nombre d'actions PUMA immédiatement inférieur, complété pour le solde d'une soultte en espèces dont le montant sera calculé proportionnellement au prix auquel auront été cédées les actions correspondant aux rompus ;
- que, pour les besoins de l'affectation du résultat, les actions PUMA ainsi attribuées seront évaluées au cours de bourse d'ouverture de l'action PUMA le 16 mai 2018 sur la plateforme d'échanges Xetra à Francfort ;
- que le montant correspondant à la distribution exceptionnelle, soit le nombre d'actions PUMA distribuées (qu'elles soient remises aux actionnaires ou cédées notamment en raison des rompus) multiplié par le cours de bourse d'ouverture le 16 mai 2018 sur la plateforme d'échanges Xetra à Francfort, sera prélevé en priorité sur le poste résultat de l'exercice et, pour le surplus éventuel, sur le poste report à nouveau, étant entendu que le montant total de la distribution exceptionnelle d'actions PUMA ne pourra excéder le montant du résultat de l'exercice et du report à nouveau diminué du montant de la distribution d'un dividende ordinaire annuel de six (6) euros par action (soit un montant de 5 569 830 854,73) ;
- que dans l'hypothèse où, compte tenu du cours de bourse d'ouverture de l'action PUMA le 16 mai 2018 sur la plateforme d'échanges Xetra à Francfort, la distribution dépasserait le plafond autorisé, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs afin de procéder à l'ajustement de la parité indiquée ci-dessus, de sorte que le montant mis en distribution n'excède pas ce plafond.

L'Assemblée Générale des actionnaires prend acte :

- que les éventuelles actions auto-détenues au jour de la mise en paiement du dividende n'auront pas droit aux distributions objets de la présente résolution ; qu'en cas d'ajustement, la parité retenue pour la distribution exceptionnelle fera l'objet d'un communiqué, le matin du jour de la mise en paiement, dès connaissance du cours de bourse d'ouverture de l'action PUMA sur la plateforme d'échanges Xetra à Francfort ;
- que les actions PUMA non attribuées en raison des rompus seront vendues ;
- qu'en cas de démembrement de propriété des actions de la Société et sauf règles particulières, les ayants droit à la distribution exceptionnelle seront les usufruitiers ;
- que les dividendes en numéraire (y compris l'acompte) et en nature répartis entre les actionnaires auront la nature d'une distribution sur le plan fiscal soumis, lorsqu'ils sont versés à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, (i) au prélèvement forfaitaire unique au taux de 12,8% prévu

à l'article 200 A-1 du Code général des impôts en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2018 ou, sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement global de 40% (articles 200 A-2 et 158-3-2° du Code général des impôts) et (ii) aux prélèvements sociaux ;

- que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédant l'exercice 2017 se sont élevés à :

Exercice	Nombre d'actions ayant droit au dividende	Dividende par action	Total (en millions d'euros)	Montant des distributions éligibles à l'abattement fiscal de 40%
2014	126.266.490	4€	505,1	4€
2015	126.279.322	4€	505,1	4€
2016	126.279.322	4,60€	580,9	4,60 €

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué pour prendre toutes dispositions nécessaires en vue de la réalisation des opérations prévues dans la présente résolution, effectuer les calculs et ajustements nécessaires, notamment s'agissant de la parité, imputer le montant exact de la distribution exceptionnelle sur les postes bénéfiques et report à nouveau et, le cas échéant, vendre les actions PUMA non attribuées, et plus généralement faire tout ce qui sera utile ou nécessaire.

Cette résolution est adoptée par 150 029 329 voix pour, 63 232 voix contre et 6 489 abstentions.

QUATRIEME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Yseulys Costes en qualité d'Administratrice

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, constatant que le mandat d'administrateur de Madame Yseulys Costes vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre (4) années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Cette résolution est adoptée par 143 642 296 voix pour, 6 452 667 voix contre et 4 087 abstentions.

CINQUIEME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Daniela Riccardi en qualité d'Administratrice

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, constatant que le mandat d'administrateur de Madame Daniela Riccardi vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre (4) années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Cette résolution est adoptée par 149 516 982 voix pour, 578 196 voix contre et 3 872 abstentions.

SIXIEME RÉOLUTION

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur Général de la Société, tels que présentés à la section 4.1 du Document de Référence 2017 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 124 890 692 voix pour, 25 203 885 voix contre et 4 473 abstentions.

SEPTIEME RÉOLUTION

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur Général Délégué de la Société, tels que présentés à la section 4.1 du Document de Référence 2017 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 120 506 036 voix pour, 29 585 566 voix contre et 7 448 abstentions.

HUITIEME RÉOLUTION

Approbation des principes et 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 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce et présenté à la section 4.2 du Document de référence 2017 de la Société, approuve les principes et 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, à raison de son mandat de Président-Directeur Général de la Société, à Monsieur François-Henri Pinault.

Cette résolution est adoptée par 119 815 374 voix pour, 30 279 332 voix contre et 4 344 abstentions.

NEUVIEME RÉOLUTION

Approbation des principes et 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 à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce et présenté à la section 4.2 du Document de référence 2017 de la Société, approuve les principes et 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, à raison de son mandat de Directeur Général Délégué de la Société, à Monsieur Jean-François Palus.

Cette résolution est adoptée par 119 785 530 voix pour, 30 308 950 voix contre et 4 570 abstentions.

DIXIEME RÉOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en conformité avec les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et les dispositions d'application directe du Règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à procéder, ou faire procéder, à l'achat, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions n'excédant pas 10 % des actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au 1^{er} mars 2018, 12 627 932 actions, étant précisé que, s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et que le pourcentage de rachat maximum d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en

paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital social, à quelque moment que ce soit, conformément aux dispositions légales. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de 10 % de son capital social.

L'achat des actions ainsi que leur cession, échange ou transfert pourront être effectués par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais), ces moyens incluant notamment la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat ou de vente et toute combinaison de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable), par offre publique, à tout moment, sauf en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique d'achat ou d'échange visant les titres de la Société.

L'achat des actions ainsi que leur cession, échange ou transfert pourront être effectués en vue :

- d'assurer la liquidité ou animer le marché secondaire de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour honorer les obligations liées à des plans d'options d'achat d'actions, plans d'attribution gratuite d'actions existantes, attribution d'actions au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de toutes autres allocations d'actions aux salariés ou aux dirigeants mandataires sociaux, en ce compris la mise en œuvre de plans d'épargne d'entreprise consentis en faveur des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés, en France et/ou en dehors de France, qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et leur céder ou attribuer des actions dans le cadre des dispositions légales et réglementaires françaises ou étrangères ; ou
- de permettre la réalisation d'investissements ou de financements par la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de procéder à l'annulation de tout ou partie des actions acquises, sous réserve de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, dans sa forme extraordinaire, de réduire le capital social dans sa 12ème résolution et dans les conditions et limites prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximum d'achat est fixé à 480 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date en toute autre monnaie), hors frais d'acquisition. L'Assemblée Générale délègue, en outre, au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions statutaires ou légales, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, le pouvoir d'ajuster ce montant par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 6 061 407 360 euros le montant maximal global (hors frais d'acquisition) affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, compte tenu du prix maximum d'achat de 480 euros par action s'appliquant au nombre maximal théorique de 12 627 932 actions

pouvant être acquises sur la base du capital au 1^{er} mars 2018 et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société.

Tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'administration avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour passer à tout moment, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, tous ordres en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales ou réglementaires applicables, conclure tous accords, en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, établir tous documents, effectuer toutes formalités, toutes déclarations et communiqués auprès de tous organismes, et en particulier de l'Autorité des marchés financiers, des opérations effectuées en application de la présente résolution, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles seront assurées, s'il y a lieu, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société et celle des bénéficiaires d'options en conformité avec les dispositions réglementaires et, de manière générale, faire tout ce qui est nécessaire. L'Assemblée Générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales ou statutaires, si la loi ou l'Autorité des marchés financiers venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de porter à la connaissance du public, dans les conditions légales et réglementaires applicables, les modifications éventuelles du programme concernant les objectifs modifiés.

Le Conseil d'administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation, qui prive d'effet pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017 en sa 11^{ème} résolution, est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Cette résolution est adoptée par 149 399 218 voix pour, 693 294 voix contre et 6 538 abstentions.

ONZIEME RÉOLUTION

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir ou faire accomplir toutes formalités de dépôt, et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres qu'il appartiendra.

Cette résolution est adoptée par 150 044 196 voix pour, 50 849 voix contre et 4 005 abstentions.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 17h10.

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui, après lecture, a été signé par les membres du bureau.

Le Président

Le Secrétaire

M. François-Henri Pinault

M. Eric Sandrin

Les Scrutateurs

M. Dominique de Charrin
représentant la société Artémis

Mr André Guilbert
Représentant la société Manon Holding