



KERING



AVIS DE CONVOCATION
Assemblée Générale Mixte
Jeudi 28 mai 2026 à 15h – Kering, 40 rue de Sèvres, Paris 7^e

2026





Assemblée Générale Mixte Jeudi 28 mai 2026 à 15h

avec lien de diffusion en direct disponible sur :
[https://www.kering.com/fr/finance/informations-actionnaires/
assemblee-generale](https://www.kering.com/fr/finance/informations-actionnaires/assemblee-generale)

Sommaire

Kering en 2025	7
Stratégie	17
Conseil d'administration	23
Rémunération des mandataires sociaux	35
Ordre du jour et présentation des résolutions	49
Rapports des Commissaires aux comptes	71
Participer à l'Assemblée générale	75
Demande d'envoi de documents et renseignements complémentaires	81

Informations importantes pour les actionnaires au nominatif

Les modalités de convocation évoluent.

Dès l'Assemblée générale 2027, la convocation électronique (e-convocation) devient le mode de convocation par défaut pour l'ensemble des actionnaires au nominatif.



Simple, rapide et sécurisée, la e-convocation vous permet de recevoir votre convocation par e-mail et d'accéder facilement à l'ensemble de la documentation relative à nos Assemblées générales.

Pour que cela fonctionne :

Il est indispensable que Kering dispose d'une adresse e-mail valide pour chaque actionnaire. Nous vous invitons donc à la renseigner ou à la mettre à jour dans votre espace personnel Sharinbox.

À défaut, seul le formulaire de vote accompagné d'une lettre de convocation simplifiée vous seront adressés par voie postale.

Par ailleurs, la brochure de convocation, qui accompagnait jusqu'ici votre convocation papier, ne sera plus envoyée par courrier postal. L'ensemble des documents sera disponible exclusivement en ligne, sur le site Internet de Kering, dans la rubrique dédiée aux Assemblées générales.

Vous souhaitez continuer à recevoir votre convocation par voie postale ?

Cette option est possible pour les actionnaires dont les actions étaient inscrites au nominatif le 16 février 2026.

La demande doit obligatoirement être adressée par lettre recommandée avec accusé de réception, au plus tard 90 jours avant la publication de l'avis de convocation au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires, à l'adresse suivante : Société Générale Securities Services, Service Assemblées générales, 32 rue du Champ de Tir, CS 30812 – 44308 Nantes Cedex 3. Pour permettre l'identification de l'actionnaire, ce courrier doit impérativement mentionner le nom de la Société (Kering), les nom et prénom de l'actionnaire, ainsi que le numéro d'identifiant actionnaire.

Cette possibilité restera ouverte jusqu'au 16 février 2028.

Ces évolutions font suite au décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales.

Les mots du Président et du Directeur général

Chers actionnaires,

L'année écoulée a marqué une étape importante de la transformation dans laquelle j'ai souhaité que Kering s'engage. Nous avons d'abord fait évoluer la gouvernance de notre Société, puis lancé de nombreuses opérations structurantes qui ont été conduites avec rapidité et rigueur. Enfin, nous avons ouvert un nouveau chapitre de l'histoire de notre Groupe avec le plan stratégique ReconKering.

Ce plan, présenté par Luca de Meo le 16 avril dernier lors de notre Capital Markets Day, s'appuie sur ce qui fait la force de Kering : des Maisons à l'identité singulière, dont l'audace et la créativité embrassent à la fois héritage et innovation. Il vise à accélérer notre évolution, renforcer les synergies à l'échelle du Groupe, et renouer avec la croissance.

Nous sommes conscients que l'environnement géopolitique et macroéconomique dans lequel nous déployons ce plan est particulièrement incertain. Mais nous savons aussi que nous pouvons nous appuyer sur des fondamentaux solides : un ensemble de Maisons exceptionnelles, des équipes pleinement mobilisées, un actionnaire de référence qui depuis la création du Groupe par mon père il y a plus de soixante ans a toujours privilégié la vision à long terme.

Le 28 mai, lors de notre Assemblée générale, vous serez invités à vous prononcer sur la composition du Conseil d'administration. Le renouvellement des mandats de Véronique Weill et de Serge Weinberg, dont l'action a été déterminante ces dernières années, sera soumis à votre approbation. D'autre part, sous réserve de votre vote, deux nouveaux administrateurs indépendants, Marie-Hélène Chenut et Laurent Kleitman, rejoindront également le Conseil. Ces changements témoignent de notre volonté d'accroître encore la diversité des expertises et la capacité de votre Conseil à exercer pleinement ses missions.

Je souhaite saluer Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu, dont les mandats arrivent à échéance, pour la qualité de leur contribution.

J'adresse par ailleurs mes remerciements les plus sincères à Jean-Pierre Denis, qui a souhaité quitter notre Conseil. Son engagement et son expertise ont marqué nos actions depuis dix-huit ans. Il a participé aux travaux du Conseil avec une exigence et une rigueur constantes, notamment en tant que Président du Comité d'Audit. Précurseur en matière de développement durable, Jean-Pierre Denis a su inscrire ces enjeux au cœur de nos réflexions. Au nom du Conseil et de ma famille, je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance.

Chers actionnaires, je me réjouis de vous retrouver pour ce rendez-vous annuel privilégié dans la vie de Kering. Soyez assurés de l'engagement total des administrateurs pour accompagner et superviser la stratégie de notre Société avec exigence et discernement.

Je vous remercie de votre confiance.

François-Henri Pinault
Président



Le True Luxury est notre mission. Le Next Luxury est notre horizon.

L'année 2025 a marqué une étape de transition importante pour Kering. Elle a été celle des premiers jalons d'une transformation engagée avec détermination, à travers des mouvements stratégiques décisifs visant à renforcer durablement le Groupe : consolidation du bilan, discipline accrue sur les coûts, et décisions structurantes sur notre organisation et notre périmètre. Ces actions ont permis de poser des fondations solides, au service de nos ambitions long terme.

Notre objectif est d'accroître la désirabilité de nos Maisons et renouer avec une croissance durable et créatrice de valeur. Pour y répondre, nous nous sommes dotés d'une feuille de route claire et structurante, ReconKering, portée par des stratégies de marque clairement définies, une organisation optimisée et une discipline financière renforcée, au service d'une exécution plus rigoureuse et plus rapide.

ReconKering affirme un Kering ancré dans ses fondamentaux et pleinement engagé dans l'évolution du luxe et de l'excellence. Le True Luxury est notre mission : l'expression de notre héritage, de notre exigence créative et de notre savoir-faire. Le Next Luxury est notre horizon : un luxe qui évolue avec son époque, anticipe les dynamiques culturelles et continue de se réinventer. Ce plan relie ces deux dimensions avec l'agilité d'un challenger, un recentrage déterminé sur la désirabilité et un engagement renforcé en faveur de l'excellence d'exécution.

Nous abordons cette nouvelle phase avec ambition et humilité, portés par une profonde confiance dans nos équipes. Elles sont la force motrice du Groupe et de son retour à une croissance solide et durable.

Luca de Meo
Directeur général





- ☰
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Kering en 2025



Nos Maisons sont des sources d'émotion et d'inspiration qui expriment un point de vue fort. C'est leur capacité à réinterpréter leur héritage créatif pour proposer un regard nouveau sur leur époque qui leur permet de susciter le désir et d'exercer une large influence culturelle, reflet de leur singularité et de la défense d'un certain art de vivre.

Nos Maisons

GINORI
1735
ITALIA

1735 — Doccia

BOUCHERON
PARIS DEPUIS 1858

1858 — Paris

BALENCIAGA

1917 — Saint-Sébastien

GUCCI

1921 — Florence

Brioni

1945 — Rome

SAINT LAURENT

1961 — Paris

BOTTEGA VENETA

1966 — Vicence

Pomellato

1967 — Milan

MQUEEN

1992 — Londres

DoDo

1994 — Milan

qeelin

2004 — Hong Kong

KERING
E Y E W E A R


2014 — Padoue

KERING
JEWELRY


2026 — Paris

Kering en 2025

14 675 M€

Chiffre d'affaires

-13 % en publié par rapport à 2024
-10 % en comparable ⁽¹⁾ par rapport à 2024

1 631 M€

Résultat opérationnel courant

-33 % par rapport à 2024
11,1 % marge opérationnelle courante

532 M€

Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe

3,00 € | 1,00 €

**Dividende ordinaire par action ⁽²⁾
Dividende exceptionnel par action ⁽²⁾**

4 428 M€

Cash-flow libre opérationnel ⁽³⁾

2 313 M€

Cash-flow libre opérationnel hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques

43 731

employés au 31 décembre 2025 ⁽⁴⁾

59 %

des managers sont des femmes

-14 %

de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre ⁽⁵⁾

CDP Triple A List

Climate — Water — Forests, pour la troisième année consécutive

À la suite du partenariat stratégique conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, finalisée le 31 mars 2026, l'activité de Kering Beauté est reclassée en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, l'ensemble des chiffres 2025, à l'exception du nombre d'employés, exclut Kering Beauté. Le compte de résultat 2024 a également été retraité sur cette base.

⁽¹⁾ Le Groupe mesure la croissance « comparable » (ou « croissance organique ») en comparant l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes à périmètre et taux de change constants. Les effets de périmètre sont neutralisés en (i) excluant du chiffre d'affaires de la période actuelle, la part relative aux entités acquises et en (ii) excluant du chiffre d'affaires de la période précédente, la part relative aux entités cédées ou en cours de cession. Les effets de changes sont calculés en appliquant les taux de change moyens de la période actuelle aux montants de la période précédente.

⁽²⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

⁽³⁾ Le Groupe utilise un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

⁽⁴⁾ 43 228 ETP moyen en 2025. Ces deux données incluent les effectifs de Kering Beauté.

⁽⁵⁾ Sur tous les scopes (1, 2 et 3) au 31 décembre 2025 par rapport au 31 décembre 2024.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation publiée
Chiffre d'affaires	14 675	16 874	-13 %
EBITDA	3 675	4 546	-19 %
<i>Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)</i>	<i>25,0 %</i>	<i>26,9 %</i>	<i>-1,9 pt</i>
Résultat opérationnel courant	1 631	2 440	-33 %
<i>Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)</i>	<i>11,1 %</i>	<i>14,5 %</i>	<i>-3,4 pts</i>
Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe	72	1 133	-94 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	532	1 206	-56 %
Investissements opérationnels bruts ⁽¹⁾	830	3 309	-75 %
Cash-flow libre opérationnel ⁽²⁾	4 428	1 432	n.a.
Endettement financier net ⁽³⁾	8 039	10 517	-24 %

⁽¹⁾ Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

⁽²⁾ Le Groupe utilise un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

⁽³⁾ L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires. Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Données par action

(en euros)	2025	2024	Variation publiée
Résultat net part du Groupe	0,59	9,24	-94 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	4,34	9,84	-56 %
Dividende ordinaire par action	3,00 ⁽¹⁾	6,00	-50 %
Dividende exceptionnel par action	1,00 ⁽¹⁾	—	—

⁽¹⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026. Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Chiffre d'affaires

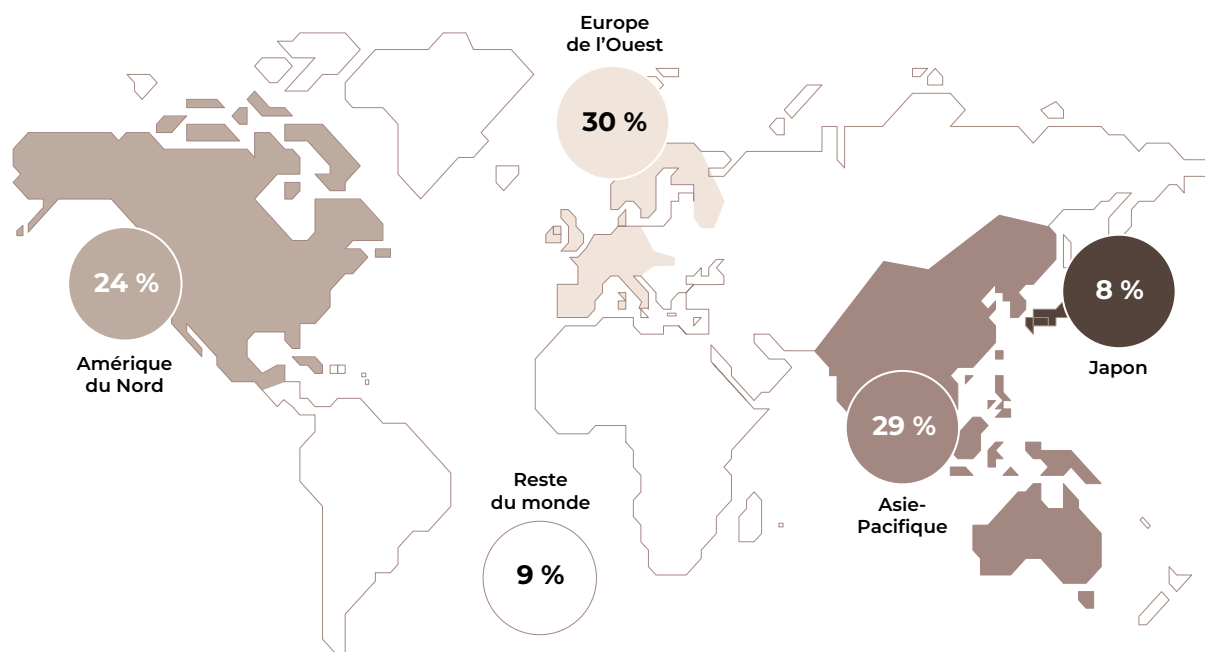
Répartition par segment

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Gucci	5 992	7 650	-22 %	-19 %
Yves Saint Laurent	2 643	2 881	-8 %	-6 %
Bottega Veneta	1 706	1 713	-	+3 %
Autres Maisons	2 900	3 221	-10 %	-6 %
Kering Eyewear et Corporate	1 631	1 618	+1 %	+3 %
Éliminations	(197)	(209)	n.a.	n.a.
CHIFFRE D'AFFAIRES	14 675	16 874	-13 %	-10 %

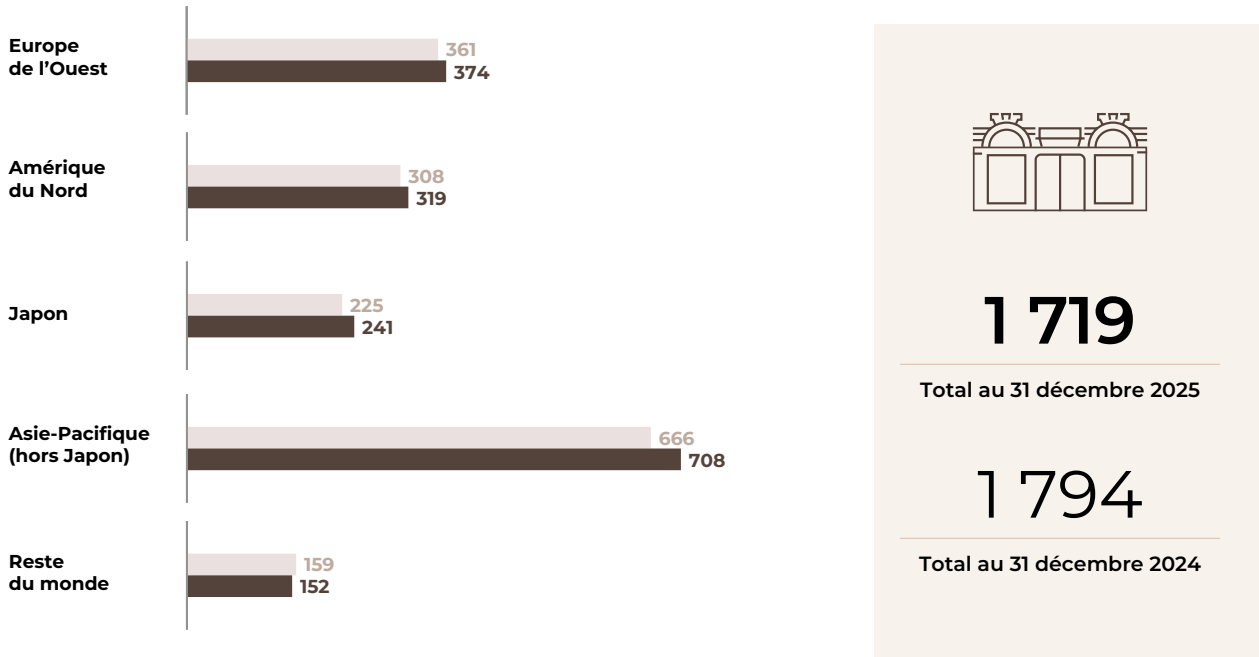
⁽¹⁾ Le Groupe mesure la croissance « comparable » (ou « croissance organique ») en comparant l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes à périmètre et taux de change constants. Les effets de périmètre sont neutralisés en (i) excluant du chiffre d'affaires de la période actuelle, la part relative aux entités acquises et en (ii) excluant du chiffre d'affaires de la période précédente, la part relative aux entités cédées ou en cours de cession. Les effets de changes sont calculés en appliquant les taux de change moyens de la période actuelle aux montants de la période précédente.
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Répartition par zone géographique

(en % du chiffre d'affaires du Groupe)



Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Les données sont retraitées du nombre de magasins gérés en propre par Kering Beauté (Creed).

Résultat opérationnel courant

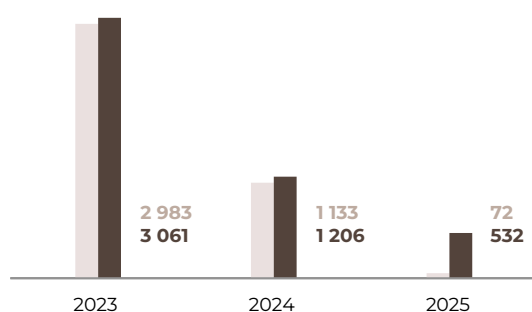
Répartition du résultat opérationnel courant par segment

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Gucci	966	1 605	-40 %
Yves Saint Laurent	529	593	-11 %
Bottega Veneta	267	255	5 %
Autres Maisons	(112)	(9)	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	(17)	(2)	n.a.
Éliminations	(2)	(2)	n.a.
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 631	2 440	-33 %
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	11,1 %	14,5 %	-3,4 pts

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

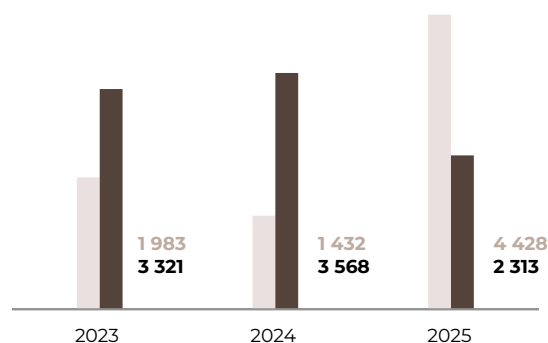
Autres indicateurs financiers

Résultat net part du Groupe
(en millions d'euros)



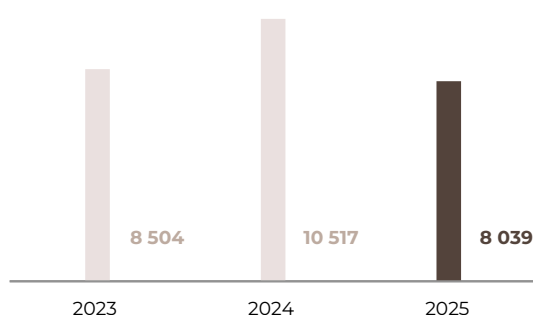
- Résultat net, part du groupe
- Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants part du Groupe

Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾
(en millions d'euros)

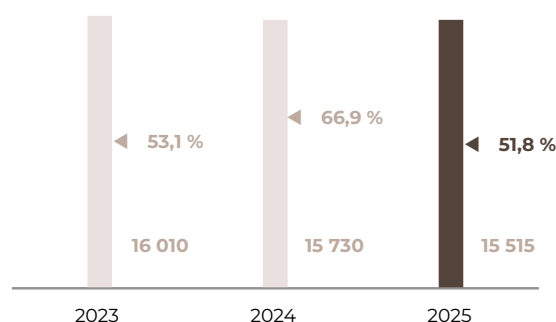


- Cash-flow libre opérationnel
- Cash-flow libre opérationnel hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques

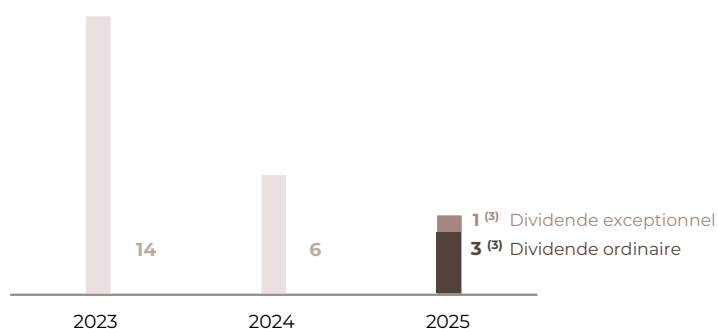
Endettement financier net ⁽²⁾
(en millions d'euros)



Capitaux propres et ratio d'endettement net ⁽²⁾
(en millions d'euros et en %)



Dividende par action
(en euros)



⁽¹⁾ Le Groupe utilise un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

⁽²⁾ L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

⁽³⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

Notre modèle de création de valeur

Reposant sur des ressources d'une qualité exceptionnelle dont Kering tire le meilleur...



Capital humain

- 43 731 employés aux savoir-faire et à la créativité uniques
- Un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs principalement situés en Europe (87 %) et notamment en Italie (78 %)



Capital financier

- 4 428 millions d'euros de cash-flow libre opérationnel (2 313 millions d'euros hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques)
- 830 millions d'euros d'investissements opérationnels bruts pour accompagner la croissance de nos Maisons
- Un actionnariat de référence et des investisseurs institutionnels français et internationaux engagés pour soutenir le développement du Groupe dans la durée



Capital industriel

- Une internalisation croissante via l'intégration ou le lancement de nouveaux centres de fabrication et d'excellence, avec des acquisitions et prises de participation renforçant les capacités en lunetterie et joaillerie en 2025
- Des capacités logistiques renforcées avec le développement de plateformes et centres logistiques équipés de technologies de pointe et répondant à des critères de performances environnementales élevées



Capital naturel

- Une utilisation raisonnée des ressources naturelles et des matières premières, dont les activités du Groupe dépendent, guidées par les objectifs de notre Stratégie de développement durable
- De nombreuses actions en faveur de la préservation et de la protection des écosystèmes, incluant notamment l'arrêt de l'utilisation de la fourrure animale pour toutes les Maisons



Capital intellectuel

- Des innovations en matière de fabrication (matériaux et process de production), de produits et d'expériences clients, leviers clés de différenciation pour anticiper les nouvelles tendances de consommation



Capital sociétal

- Une responsabilité éthique étendue (tant en interne au sein du Groupe et des Maisons qu'avec les fournisseurs et les autres partenaires commerciaux), alliée à des valeurs fortes qui irriguent les actions et la conduite des affaires du Groupe. Mise en place en 2025 d'une nouvelle plateforme unique d'alerte, disponible en ligne et ouverte à tous les salariés et tiers, notamment les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et les prestataires sur site
- *Kering Foundation* dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes, et qui a étendu en 2023 son action à la lutte contre les violences faites aux enfants

... le Groupe contribue à
façonner le luxe de demain...

Une vision

Une culture d'excellence partagée, au service de produits et expériences désirables, durables et façonnées par le savoir-faire

Une direction commune

ReconKering

2 priorités pour le Groupe :

- Relancer la croissance en restaurant la désirabilité de ses Maisons
- Renforcer l'efficacité du Groupe grâce à une plateforme groupe

Une conviction

La stratégie réaffirme nos fondamentaux autour du True Luxury – créativité, artisanat, pertinence culturelle et excellence produit – et développe les capacités nécessaires pour conduire l'émergence du Next Luxury – nouvelles technologies, nouvelles attentes clients, nouveaux marchés et nouvelles catégories

Quatre leviers de création de valeur

- Stratégies de marque centrées sur le client : identités renforcées, pertinence culturelle renforcée
- Proximité client : développer la fidélité, élargir le rayonnement
- Excellence produit : un impératif
- Nouveaux marchés : une priorité stratégique

Des priorités financières clairement établies et mesurées

- Restaurer une croissance durable
- Améliorer la rentabilité du Groupe
- Renforcer l'efficacité du capital
- Accroître la génération de trésorerie



1

2

3

4

5

6

7

... qu'il partage avec ses parties prenantes.



Employés

- 2,8 milliards d'euros de charges de personnel
- 543 677 heures de formation (hors formation à la sécurité)
- Politique en faveur de l'inclusion et de la diversité, s'articulant autour de quatre axes : l'égalité de genre, des chances et de traitement, l'inclusion des personnes en situation de handicap et la diversité générationnelle



Fournisseurs et partenaires commerciaux

- 4 124 audits conduits en 2025 chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement. 50 % de ces audits (hors audits d'activation) ont été non annoncés
- Mesures de soutien aux fournisseurs dans le cadre du développement de chaînes d'approvisionnement responsables sur les plans environnemental et social, au travers de : soutien technique, programmes d'amélioration continue, formations, etc.
- Poursuite d'études au sujet du *living wage*, afin d'identifier des axes de progrès et soutien à différentes organisations engagées en la matière



Talents créatifs et artisanat d'excellence

- Formalisation d'une politique de préservation des savoir-faire et de l'artisanat
- Lancement du programme CRAFT *Creative Residency for Artanship, Fashion And Technology* (Résidence créative pour l'artisanat, la mode et l'innovation) en 2025, en partenariat avec la *Shanghai Fashion Week*. Ce programme vise à soutenir les jeunes créateurs chinois en valorisant les savoir-faire du luxe, tout en renforçant les échanges entre la Chine et l'Europe dans les domaines du design, de l'artisanat, de l'innovation et de l'entrepreneuriat



Clients

- Une distribution en propre qui garantit la qualité des services et le respect de l'image des Maisons. Elle représente 76 % du chiffre d'affaires et reflète une stratégie de distribution de plus en plus exclusive
- Une expérience omnicanale et numérique



Acteurs de l'innovation

- 8 000 échantillons de composants et 600 fabricants recensés dans la matériauthèque du *Material Innovation Lab* (MIL)
- Lancement de nouveaux matériaux comme AMSilk, alternative innovante à la soie, fabriquée à partir de polymères biosourcés issus de matières premières renouvelables offrant une solution sans origine animale, introduit par Balenciaga en 2025
- *Kering Generation Awards* : concours visant à promouvoir l'innovation durable dans la mode et le luxe, lancé en 2018 en Chine continentale avec la plateforme d'innovation *Plug and Play China* et étendu en 2024 à plusieurs régions (Japon, Arabie Saoudite) et à la Joaillerie (*Kering Generation Award x Jewelry*)
- Poursuite du développement de *Kering Ventures* dont l'objectif est d'investir dans des nouvelles technologies, marques, business models innovants pour le futur du luxe
- *Jewelry Innovation Lab* (JIL) dédié à la joaillerie



Planète

- Trajectoire Climat validée par la SBTi (Science Based Targets initiative) : en 2025, Kering a réduit de -34 % ses émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2022, et de -14 % par rapport à 2024
- 86 % de nos matières premières alignées avec les *Kering Standards*
- CDP Triple A List Climate – Water – Forests pour la 3^e année consécutive
- ZDHC Champion Brand pour la 2^e année consécutive
- Adoption d'objectifs validés par la SBTN et fondés sur la science pour la protection de l'eau douce et des terres
- Mise en place d'un programme au niveau du Groupe afin d'accélérer l'intégration des matériaux régénératifs et innovants dans les collections des Maisons avec la réservation par le Groupe de ces matières premières ou l'établissement de partenariats stratégiques. Le coût premium est pris en charge par le Groupe afin de réduire l'écart de prix de ces matières premières



Société civile, communautés locales et ONG

- Programmes dédiés aux matières premières à impact positif sur les populations locales, via notamment le Fonds régénératif pour la Nature ou le *Kering Precious Metal Fund*
- Ouverture en 2025 de la 8^e Maison des Femmes à Toulouse, France soutenue par la *Kering Foundation*



Actionnaires et communauté financière

- Une politique de distribution équilibrée avec un ratio de distribution autour de 50 % du résultat net courant, part du Groupe



1

2

3

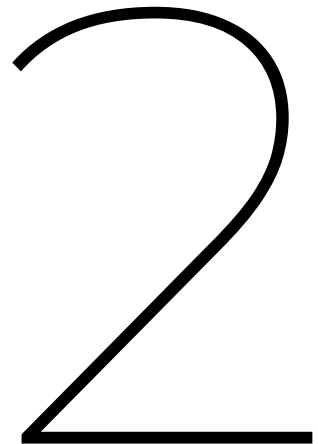
4

5

6

7

Stratégie



ReconKering True Luxury. Next Luxury.

À l'occasion de son Capital Markets Day tenu le 16 avril 2026, Kering a présenté ReconKering, le prochain chapitre de la transformation du Groupe. Ce plan vise à restaurer la clarté de la vision stratégique, à accélérer la discipline d'exécution et à redonner au Groupe une place de leader. Il réaffirme les fondamentaux du *True Luxury* – créativité, savoir-faire, pertinence culturelle et excellence produit – et développe les capacités nécessaires pour accompagner l'émergence du *Next Luxury* : nouvelles technologies, nouvelles attentes des clients, nouveaux marchés et nouvelles catégories.

Dans un environnement de marché exigeant, marqué par de profondes transformations et une concurrence accrue, Kering engage des actions décisives pour accroître la désirabilité de ses Maisons, améliorer l'excellence d'exécution et déployer un modèle opérationnel plus focalisé et plus discipliné, en mobilisant pleinement la puissance de ses Maisons et de sa plateforme Groupe.

ReconKering définit une feuille de route claire pour repositionner le Groupe comme challenger de référence du secteur du luxe, conçue pour soutenir les Maisons, donner les moyens d'agir aux équipes et créer durablement de la valeur.

*Luca de Meo, Directeur général de Kering
a déclaré lors de cet événement :*

« ReconKering marque un retour à ce qui fait la singularité de Kering, tout en s'inscrivant pleinement dans les évolutions du luxe. Le True Luxury est notre mission, le Next Luxury est notre horizon. Ce plan réunit ces deux dimensions avec l'agilité d'un challenger, une attention renouvelée à la désirabilité et une exigence renforcée en matière d'exécution. Nous abordons cette nouvelle phase avec ambition, humilité et une profonde confiance dans nos équipes, qui seront le moteur de la croissance et de l'amélioration de la performance du Groupe. »

Stratégies de marque : la désirabilité au cœur des priorités, au service d'une croissance durable

Les Maisons de Kering abordent ce nouveau chapitre avec des identités distinctes et des trajectoires de développement clairement définies, renforçant ainsi pour chacune d'entre elles leur singularité tout en bénéficiant des synergies à l'échelle du Groupe :



Gucci

Relancer la désirabilité de la Maison en la recentrant sur ce qui la rend unique, à travers une direction créative affirmée, des codes maîtrisés et un héritage sublimé à l'impact culturel fort. La Maison repense son architecture produit dans l'ensemble des catégories – d'une offre de maroquinerie renforcée à des offres de prêt-à-porter, chaussures et joailleries plus cohérentes – soutenue par des standards de qualité plus élevés. Des stratégies locales plus ciblées et un modèle de distribution optimisé permettent à la marque d'être plus pertinente sur ses marchés, de renforcer son exclusivité et de garantir sa rapidité d'exécution.



Saint Laurent

Amplifier ce qui constitue déjà le caractère iconique de la Maison : une autorité dans le monde de la mode, des codes clairement définis et une silhouette hautement désirable. L'ambition est d'élargir l'expression de la marque à travers un vestiaire de jour enrichi, une offre homme renforcée et une proposition de maroquinerie plus haut de gamme, tout en accélérant son expansion géographique avec un focus particulier sur l'Asie.



Bottega Veneta

Déployer à plus grande échelle une vision du luxe profondément singulière, fondée sur la discrétion, la retenue et la confiance en soi, sans jamais transiger avec l'essence de la Maison, nourrie d'exclusivité. Ce nouveau chapitre renforce le rôle de Bottega Veneta comme emblème du *deep luxury* au sein du Groupe, une philosophie ancrée dans un savoir-faire intemporel, la durabilité, la richesse culturelle et une création de valeur de long-terme. La Maison étend son univers au-delà de la maroquinerie vers un vestiaire complet pour la femme et l'homme, tout en affirmant la désirabilité de son iconique *Intrecciato* et en approfondissant son empreinte culturelle sur les marchés clés.



Balenciaga

S'appuyer sur l'alliance unique entre maîtrise de la couture et résonance culturelle pour accentuer son rôle comme moteur d'innovation et de connexion avec la prochaine génération de clients du luxe. Ce nouveau chapitre vise aussi à rétablir un meilleur équilibre en développant l'offre femme et en renforçant la maroquinerie, tout en capitalisant sur les bases solides de l'activité homme et en élargissant la présence géographique de la Maison au-delà de l'Asie, où elle affiche déjà une forte performance.



Alexander McQueen

Focaliser à nouveau la Maison sur son identité héritée de l'art sartorial britannique, avec le prêt-à-porter femme, le *tailoring* et le vestiaire du soir au cœur de l'offre, soutenus par une proposition cohérente en maroquinerie, chaussures et accessoires. La marque évolue vers un modèle opérationnel plus resserré et discipliné, allant de collections plus exclusives à un réseau de magasins et une organisation à leur juste dimension.



1

2

3

4

5

6

7



Brioni

Réaffirmer sa position de référence de l'*alta sartoria* italienne, en renforçant son positionnement ultra luxe grâce à un savoir-faire d'exception, une maîtrise du travail de tailleur et à un vestiaire lifestyle toujours plus sophistiqué. La Maison vise à préserver son exclusivité à travers des expériences hautement sélectives, tandis que sa maîtrise du sur-mesure conforte son rôle de pôle d'excellence sartoriale au sein du Groupe.



Kering Jewelry

Réunir Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin au sein d'une activité joaillerie intégrée renforce l'identité créative de chaque Maison tout en permettant de gagner en envergure et en cohérence dans la gestion de cette catégorie. L'intégration progressive de Raselli Franco constitue une plateforme industrielle stratégique, renforçant savoir-faire et intégration verticale, ainsi qu'une plus grande traçabilité pour l'ensemble des activités joaillières. Cette organisation accélère non seulement la croissance de nos Maisons de joaillerie, mais ouvre également un potentiel significatif pour les Maisons de mode.



Kering Eyewear

Poursuivre le développement de sa plateforme intégrée de développement et d'offre de lunettes – bâtie sur un portefeuille de 15 marques et de solides capacités industrielles et créatives – avec l'ambition de devenir un leader du Smart Eyewear de luxe. En partenariat avec Google et grâce à nos marques, l'activité vise à faire des lunettes connectées une véritable expérience de luxe, alliant savoir-faire, leadership en design et fonctionnalités à forte valeur ajoutée.



Kering Next

Repousser les frontières du luxe grâce à une approche disciplinée de nouveaux relais de croissance – du renforcement de Ginori 1735 en tant que Maison riche d'un héritage culturel, jusqu'à la réalisation du plein potentiel de la catégorie Beauté de nos marques, notamment via le partenariat stratégique avec L'Oréal, tout en préparant des opportunités de long terme dans les domaines de la longévité et du bien-être. À travers *House of Wonders*, Kering Next accompagne également des marques émergentes et explore de nouveaux territoires du luxe, en les développant grâce à la plateforme du Groupe.

Une nouvelle plateforme de groupe intégrée, conçue pour plus de rapidité et d'efficacité

ReconKering met en place une **plateforme Groupe** permettant aux Maisons de gagner en puissance, en rapidité et en efficacité, tout en préservant pleinement leur identité créative.

Cette plateforme s'articule autour de **cinq pôles**, qui mutualisent des expertises clés là où l'effet d'échelle crée de la valeur :

- **Industrie** : établir le socle industriel du Groupe en consolidant les compétences clés en matière d'achats, de logistique, de R&D, de qualité, de fabrication et de

partenariats fournisseurs. Le Groupe reconfigure son écosystème de fournisseurs autour de partenaires stratégiques, appuyé par une planification unifiée, des standards communs, un savoir-faire industriel renforcé et un engagement fort en faveur de la formation et de la transmission des compétences au sein des Maisons. À titre d'illustration, Kering a établi une coentreprise stratégique avec le fabricant italien **HModa** afin de renforcer son empreinte industrielle et de sécuriser l'accès à des capacités de production clés.

- **Client** : développer la plateforme supportant les stratégies d'intelligence client la plus avancée du luxe, permettant une compréhension approfondie et un engagement plus fort partagé entre les Maisons. Kering a pour ambition de consolider données propriétaires et données externes au sein d'une base client unifiée, alimentée par l'IA, afin d'éclairer les décisions en amont – de la création à la planification des ventes et des opérations – et en aval, sur les médias, l'activation et le *clienteling*.
 - **Technologie** : fournir une infrastructure technologique moderne et évolutive, reposant sur des systèmes *cloud-native*, une IA agentique et des jumeaux numériques de nouvelle génération, afin d'accélérer la prise de décision et de soutenir un nouveau modèle opérationnel grâce à des outils et capacités augmentés au service de l'innovation produit, de l'expérience client et de l'efficacité des opérations.
 - **Développement durable** : inscrire l'ambition environnementale et sociale au cœur de chaque décision stratégique et opérationnelle, renforçant le leadership historique de Kering en matière de luxe responsable. Cette approche garantit la résilience de long terme, une traçabilité complète et une croissance responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
 - **Fonctions support** : apporter rigueur, clarté et cohérence au sein des fonctions support du Groupe, permettant aux Maisons de se consacrer pleinement à la créativité, à l'excellence produit et au développement des marques.
- Ensemble, ces pôles rendent possible le déploiement d'un modèle opérationnel plus agile, plus connecté et plus discipliné, au service à la fois du *True Luxury* et du *Next Luxury*, en combinant créativité, savoir-faire, pertinence culturelle et excellence produit dans l'exécution.

Perspectives financières et allocation du capital : une trajectoire disciplinée de création de valeur durable

L'ambition financière de Kering repose sur une exécution rigoureuse et une création de valeur durable :

- **Désirabilité** : mesure de l'image de chaque marque, évaluée à travers une méthodologie robuste et holistique, développée avec un institut externe fondée sur trois piliers : notoriété, attractivité et puissance de l'image de marque. Cette approche permet à chaque Maison de suivre sa dynamique, de se comparer à ses pairs et d'activer des leviers ciblés, garantissant ainsi la désirabilité comme clé de la croissance future.
- **Chiffre d'affaires** : surperformance progressive par rapport au marché.
- **Profitabilité** : amélioration progressive du résultat opérationnel courant, soutenue par un mix plus favorable, une exécution ciblée et une rigueur opérationnelle renforcée à l'échelle du Groupe, et avec l'ambition, à moyen terme, de plus que doubler le taux de marge opérationnelle courante du Groupe par rapport à l'exercice 2025. La profitabilité est ainsi reconstruite de manière méthodique, structurelle et durable.
- **Rentabilité** : amélioration structurelle du retour sur capitaux employés au-dessus de 20 % à moyen terme, soutenu par des fondamentaux renforcés, une discipline accrue en matière de gestion des stocks et une politique d'investissements plus sélective.
- **L'allocation du capital** reflète nos priorités stratégiques :
 - entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires réinvesti en capex afin de soutenir la croissance organique durable des Maisons,
 - une croissance externe très sélective, via des acquisitions *bolt-on* ciblées visant en priorité à renforcer le savoir-faire, l'intégration verticale et la sécurisation des matières premières,
 - un retour aux actionnaires pérenne via une politique de dividende cohérente, avec un taux de distribution d'environ 50 % du résultat net courant, part du Groupe.

Une séquence claire : *reset, rebuild, reclaim*

ReconKering s'inscrit dans une séquence cohérente et résolument tournée vers l'avenir, visant à reconstruire la solidité de l'organisation, à accélérer ce qui compte le plus et à progresser avec un esprit de challenger pour reconquérir le leadership.

• **RESET – d'ici fin 2026**

Kering aura achevé une refonte structurelle et restauré une discipline financière, une efficacité opérationnelle et une stratégie claire à travers le Groupe. En parallèle, les Maisons s'attacheront à raviver leur désirabilité et à renforcer la pertinence créative et de l'offre produit, posant ainsi les fondations solides pour une performance durable à long terme.

• **REBUILD – d'ici fin 2028**

Kering entrera dans une phase de croissance renouvelée et durable. Fort de fondamentaux rétablis, d'une désirabilité croissante, et soutenu par la plateforme Groupe pleinement déployée, le Groupe accélérera la dynamique sur l'ensemble de son portefeuille, avec des identités de marque plus lisibles, un engagement client renforcé et une exécution améliorée. Cette dynamique se traduira par des progrès structurels en matière de profitabilité et de création de valeur, portées par un portefeuille plus équilibré, plus résilient et intrinsèquement plus solide.

• **RECLAIM – d'ici fin 2030**

Kering aura reconquis sa position de leader en tant qu'acteur de référence du Next Luxury, un Groupe défini par la désirabilité, porté par l'efficacité et conçu pour la décennie à venir.

Dans un environnement marqué par des tensions géopolitiques accrues, une volatilité macroéconomique persistante et des conditions de marché incertaines, notre ambition financière reflète notre conviction de long terme dans la solidité de notre portefeuille et dans notre discipline d'exécution, soutenues par une approche agile, résiliente et réactive :

	Ambition	Calendrier
Croissance durable	Surperformance progressive par rapport au marché	Moyen terme
Taux de marge opérationnelle courante	Plus que doubler le taux de marge opérationnelle courante par rapport à l'exercice 2025 en pourcentage	Moyen terme
Retour sur capitaux employés (ROCE)	>20 %	Moyen terme
Allocation du capital	Capex entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires	En cours
Retour aux actionnaires	Taux de distribution de ~50 % du résultat net courant, part du Groupe Croissance du dividende alignée sur la performance	En cours

Notre approche en matière de développement durable

Renforcer la performance à long terme grâce à la durabilité : priorités stratégiques

Le développement durable constitue depuis longtemps un pilier central de la stratégie de Kering (voir Chapitre 4 – Etats de durabilité). Au cours de la dernière décennie, le Groupe a déployé une feuille de route ambitieuse en la matière, portée au plus haut niveau de gouvernance et régulièrement actualisée afin d'intégrer les avancées scientifiques. L'année 2025 marque l'achèvement de ce cycle de dix ans dont les résultats sont présentés dans un rapport d'impact dédié.

Cette trajectoire pluriannuelle se poursuit désormais à travers une nouvelle phase, visant à intégrer encore davantage les enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie globale du Groupe. Cette feuille de route s'articule autour de trois priorités clés destinées à renforcer le leadership de Kering tout en soutenant sa performance à long terme. Dans ce cadre, Kering renforce son ambition, appuyée par un modèle opérationnel consolidé : chaque Comité exécutif de Maison inclura un responsable du développement durable, rattaché directement à son PDG ou Directeur général, chargé de piloter la mise en œuvre au sein de l'organisation.

Promouvoir une production juste grâce à l'efficacité des ressources

Le Groupe accélère sa transition vers une production de précision pilotée par la demande, avec pour objectif de mieux aligner les volumes sur les ventes, afin de préserver l'exclusivité de nos marques et de réduire l'impact environnemental. Cette approche s'appuie notamment sur l'introduction d'un **indicateur clé de performance mesurant l'efficacité entre production et ventes**, ainsi que sur une architecture de collections plus disciplinée et un recours accru aux procédés de fabrication de précision.

L'éco-conception est intégrée dès les premières étapes du développement produit, favorisant l'utilisation de matériaux et de procédés à moindre impact, ainsi que le développement de l'économie circulaire.

Le Groupe réaffirme son engagement à atteindre le **net-zéro à horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de réduction de moitié des émissions d'ici 2033**.

Investir dans les talents, les savoir-faire et la chaîne de valeur

Reconnaissant que le luxe repose avant tout sur les femmes et les hommes, le Groupe renforce son organisation afin de soutenir la création de valeur à long terme, en mettant l'accent sur les artisans, les talents créatifs et les équipes de vente.

Les savoir-faire sont positionnés comme un actif différenciant majeur, avec des standards renforcés auprès des fournisseurs, appuyés par des référentiels unifiés couvrant la qualité, l'éthique et l'excellence opérationnelle. Le Groupe applique également des standards sociaux stricts, soutenus par des audits et des programmes d'amélioration continue, avec une attention particulière portée à des conditions de travail équitables, dignes et sûres. Afin de sécuriser les compétences de demain, le Groupe développe ses dispositifs de formation à travers la **Kering Accademia per le Eccellenze** à Milan, en partenariat avec des institutions internes et externes, dont l'ouverture est prévue à l'automne 2026.

L'excellence retail est renforcée grâce à un **modèle de gestion des talents dédié**, alignant les incitations sur les ventes à prix plein, l'expérience client et la fidélisation.

Diversifier les matériaux et façonner l'avenir du luxe

Si le cuir demeure au cœur de son héritage, le Groupe **diversifie son portefeuille de matériaux** afin de répondre à l'évolution des attentes des clients et aux enjeux environnementaux, avec un accent particulier sur la traçabilité, l'approvisionnement responsable et l'innovation.

Le **développement de matériaux de nouvelle génération** est accéléré via des plateformes d'innovation et des partenariats stratégiques, incluant des alternatives biosourcées, circulaires et régénératives, tout en réduisant la dépendance aux ressources contraintes. Dans ce cadre, le Groupe vise une traçabilité complète des matériaux et leur alignement avec les Standards Kering, ainsi qu'un objectif de 20 % de matériaux régénératifs dans le prêt-à-porter et de 40 % de matériaux alternatifs d'ici 2035.

Parallèlement, le Groupe développe des **services à forte valeur ajoutée** tels que la réparation, la revente certifiée et les passeports numériques des produits (DPP). Cette stratégie s'accompagne d'un objectif de réduction de l'intensité en cuir de 30 % d'ici 2028 par rapport à 2025, tout en augmentant la contribution des sources de revenus liées à l'innovation.



- ☰
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Conseil d'administration

3

Présentation du Conseil d'administration au 9 avril 2026



François-Henri Pinault
Président du Conseil
d'administration



Véronique Weill
Administratrice
référente et
Présidente du Comité
des rémunérations



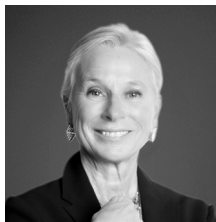
Dominique D'Hinnin
Président du Comité
d'audit



Serge Weinberg
Président du Comité
des nominations
et de la gouvernance



Luca de Meo
Directeur général



Giovanna Melandri
Présidente du Comité
de développement
durable



Maureen Chiquet



Yonca Dervisoglu

14
administrateurs

58 %
d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾

50 %
de femmes et d'hommes ⁽¹⁾

6
nationalités



Rachel Duan



Jean-Pierre Denis
Réfèrent climat



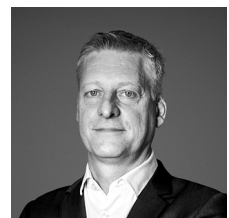
Financière Pinault
représentée par
Héroïse Temple-Boyer



Baudouin Prot



Concetta Battaglia
Administratrice
représentant
les salariés



Vincent Schaal
Administrateur
représentant
les salariés

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

Les Comités du Conseil d'administration au 9 avril 2026









Conseil d'administration

Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité de développement durable
6 membres	5 membres	6 membres	7 membres
Taux d'indépendance	Taux d'indépendance ⁽¹⁾	Taux d'indépendance ⁽¹⁾	Taux d'indépendance ⁽¹⁾
67 %	75 %	60 %	67 %

Expertises des administrateurs

Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, et, plus généralement, de toutes les parties prenantes de la Société, les administrateurs sont choisis pour leurs expertises et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe. Ainsi, le Conseil d'administration rassemble des administrateurs dotés d'une expérience riche et variée, reconnus pour l'excellence de leur parcours professionnel et disposant des compétences nécessaires pour accompagner le Groupe dans le développement et la mise en œuvre de sa stratégie, dans toutes ses dimensions.

Principales compétences recherchées

 <p>Management du risque Exercice de fonctions impliquant une maîtrise de la gestion des risques de l'entreprise</p>	<p>CSR</p> <p>Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise Expérience dans la gestion des enjeux environnementaux ou sociaux dans le cadre du parcours professionnel, engagement public significatif sur ces sujets</p>
 <p>Leadership Exercice d'une influence significative dans la sphère publique / professionnelle</p>	 <p>Marketing Expertise dans le marketing acquise par la formation ou le parcours professionnel</p>
 <p>Finance et comptabilité Expérience en finance d'entreprise, M&A ou finance de marché, dans le cadre du parcours professionnel</p>	 <p>Technologie, Numérique et Cybersécurité Expérience dans le secteur des nouvelles technologies ou du numérique ou dans des sociétés ayant un fort ancrage technologique et /ou numérique</p>
 <p>Gouvernance Expérience à des postes de direction générale ou d'administrateur dans des grands groupes cotés ou groupes de dimension internationale</p>	 <p>Innovation Expérience technique ou managériale dans les métiers de l'innovation ou de la R&D ou dans des sociétés ayant un fort ancrage en innovation ou R&D</p>
 <p>Industrie Solide expertise et / ou expérience dans le secteur du luxe, de la mode ou de la beauté, connaissance approfondie de l'environnement concurrentiel du Groupe</p>	 <p>Économie Expertise en matière d'économie, acquise soit par la formation soit le parcours professionnel</p>

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

Matrice des compétences du Conseil d'administration

	Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale	Marketing	Technologie, numérique et cybersécurité	Innovation	Économie
Administrateurs						CSR				
François-Henri Pinault	●	●	●	●	●	●				
Luca de Meo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Véronique Weill	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Dominique D'Hinnin	●	●	●	●		●		●		●
Serge Weinberg	●	●	●	●	●	●			●	●
Giovanna Melandri	●	●	●			●	●		●	●
Jean-Pierre Denis	●	●	●	●	●	●				●
Concetta Battaglia	●				●	●				
Maureen Chiquet	●	●		●	●	●	●	●	●	
Yonca Dervisoglu		●		●		●	●	●	●	
Rachel Duan	●	●	●	●			●		●	●
Héloïse Temple-Boyer	●	●	●	●	●		●			●
Baudouin Prot	●	●	●	●	●			●		●
Vincent Schaal	●							●		
Nombre d'administrateurs concernés	13	12	10	11	8	10	7	7	7	9
Pourcentage d'administrateurs concernés	93 %	86 %	71 %	79 %	57 %	71 %	50 %	50 %	50 %	64 %

Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination est proposé à l'AG



Née le : 16 septembre 1959 (66 ans)

Nationalité : française

Première nomination :
28 avril 2022

Échéance du mandat en cours :
2026 (Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues : 50

Taux d'assiduité global en 2025 :
100 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 8/8
- Comité des rémunérations : 6/6
- Comité des nominations et de la gouvernance : 2/2
- Comité de développement durable : 3/3

Adresse professionnelle :

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

Véronique Weill

Administratrice référente

Présidente du Comité des rémunérations

Membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et de la gouvernance, et du Comité de développement durable

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

Diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et titulaire d'une licence de lettres de la Sorbonne, Véronique Weill a démarré sa carrière chez Arthur Andersen Audit à Paris.

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

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

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

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

Elle est également membre du Conseil d'administration de Valeo, du Conseil de surveillance de Rothschild & Co et du Conseil d'administration de la Fondation Gustave Roussy.

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

Compétences des Administrateurs



Management
du risque



Leadership



Finance et
comptabilité



Gouvernance



Industrie

CSR

Responsabilité
sociale et
environnementale



Marketing



Technologie/
Numérique/
Cybersécurité



Innovation



Économie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2025 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente du Conseil d'administration	CNP Assurances	France	2020
Présidente du Conseil d'administration	CNP Assurances Holding SAS	France	2023
Administratrice	CNP Seguros Holding Brasil	Brésil	2020
Administratrice	Holding XSI	Brésil	2020
Administratrice au titre du Collège des donateurs et mécènes	Fondation Gustave Roussy	France	2011
Membre du bureau du Conseil d'administration	Fondation Gustave Roussy	France	2023
Présidente du Comité de déontologie et des rémunérations	Fondation Gustave Roussy	France	2024
Membre du Conseil de surveillance	Rothschild & Co ⁽¹⁾	France	2020
Administratrice	Valeo ⁽¹⁾	France	2016

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Comité consultatif	Salesforce	Royaume-Uni	2022



Né le : 10 février 1951 (75 ans)

Nationalité : française

Première nomination :
28 avril 2022

Échéance du mandat en cours :
2026 (Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues : 100

Taux d'assiduité global en 2025 :
97 %

- Conseil d'administration : 13/13
- Comité d'audit : 7/8
- Comité des rémunérations : 6/6
- Comité des nominations
et de la gouvernance : 2/2

Adresse professionnelle :
Kering, 40, rue de Sèvres,
75007 Paris, France

Serge Weinberg

Administrateur indépendant
Président du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations

De nationalité française, Serge Weinberg est Président de la société de gestion Weinberg Capital Partners qu'il a fondée en 2005.

Après différentes affectations comme sous-préfet de 1976 à 1981, Serge Weinberg devient Chef de cabinet du Ministre du budget, Laurent Fabius, en 1981. De 1982 à 1987, il exerce des fonctions de dirigeant chez France 3 et Havas Tourisme. Après trois ans comme Directeur général de Pallas Finance, il rejoint le Groupe Pinault en 1990 comme Président de la CFAO, avant d'y occuper les fonctions de Président-Directeur général de Rexel de 1991 à 1995, puis de présider le Directoire du groupe PPR pendant dix ans. De 2006 à 2009, il préside le Conseil d'administration d'Accor et, de 2010 à 2023, le Conseil d'administration de Sanofi.

Serge Weinberg est membre du Conseil d'administration de l'AFEP. Il est également l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau, dont il préside le Conseil d'administration depuis octobre 2025, ainsi que de l'association Télémaque pour l'égalité des chances. En 2018, il a co-fondé le mouvement « Changer par le don », visant à promouvoir la philanthropie.

Serge Weinberg est Commandeur de la Légion d'honneur.

Il est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'ENA (École nationale d'administration).



Compétences des Administrateurs

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2025 :

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

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Conseil d'administration	Sanofi ⁽¹⁾	France	Mai 2023
Gérant	Alret	France	Novembre 2023
Administrateur	C.P.P.J. SA	France	Décembre 2023
Président	Gueteria	France	Novembre 2022

⁽¹⁾ Société cotée à la date du mandat.



Marie-Hélène Chenut

Candidate au Conseil d'administration

Titulaire d'un doctorat en pharmacie de l'Université de Montpellier et d'un Master en management des affaires et marketing de l'ESSEC, Marie-Hélène Chenut rejoint Chanel en 1987 et y évolue pendant plus de trente-cinq ans.

Elle débute au sein de la division Parfums Beauté comme chef de produit soins, où elle contribue à la refonte de la gamme de soin ainsi qu'au lancement et à la communication du Centre de recherche sur la peau.

En 1996, elle devient responsable internationale du développement pédagogique au sein de la division Parfums Beauté, avant de prendre la direction de la formation internationale. Elle y développe des dispositifs de formation visant à renforcer le niveau d'expertise des équipes et à soutenir le développement et la transmission des savoir-faire, en s'appuyant sur des partenariats académiques, la création de l'école de formation Parfums Beauté, et le déploiement d'outils pédagogiques innovants.

En 2011, elle est nommée Directrice de la formation de la division Mode, en charge de la création de l'école de formation Mode Europe. Elle accompagne les équipes de vente dans le développement de leur expertise et de l'expérience client. Elle assure également, pendant trois ans, un rôle d'ambassadrice Mode auprès des boutiques afin de présenter et valoriser les collections.

Parallèlement, de 2011 à 2016, elle siège au conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Chanel, engagée en faveur de l'autonomisation des femmes. Elle contribue à des actions de mécénat de compétences en France et en Inde et co-crée une formation qualifiante avec le réseau Tissons la Solidarité. Elle reçoit alors la distinction de Chevalier de la Légion d'Honneur.

En 2017, elle est nommée Directrice de la Haute Couture et des ateliers Haute Couture et Prêt-à-Porter ainsi que de la transmission des savoir-faire, une fonction qu'elle occupe jusqu'à fin 2025. Dans ce rôle, elle définit la stratégie globale de la Haute Couture, pilote son P&L, coordonne les présentations internationales des collections et digitalise l'activité. Elle contribue également à la structuration des ateliers, au recrutement et à la mise en place de nouveaux outils de suivi de production. Dans sa mission de préservation et de transmission des savoir-faire, elle développe des espaces collaboratifs dédiés à l'artisanat couture.

Marie-Hélène Chenut n'exerçait aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2025 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.



Né le : 2 octobre 1962 (63 ans)

Nationalité : française

Nombre d'actions Kering : 51



Compétences des Administrateurs



Management du risque



Leadership



Finance et comptabilité



Gouvernance



Industrie

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Marketing



Technologie/ Numérique/ Cybersécurité



Innovation



Économie



Né le : 9 juin 1966 (59 ans)

Nationalité : française

Laurent Kleitman

Candidat au Conseil d'administration

Laurent Kleitman est Directeur général et membre du Conseil d'administration du groupe Mandarin Oriental, l'une des marques d'hôtellerie de luxe les plus reconnues au monde. Nommé en septembre 2023, il dirige la stratégie du groupe visant à renforcer sa position de leader dans l'hôtellerie de luxe et à exécuter un plan décennal destiné à en doubler la taille.

Son approche s'appuie à la fois sur la valorisation de l'héritage unique de Mandarin Oriental et sur une ambition de développer une marque résolument moderne, au marketing innovatif. Il cherche à la faire évoluer en conjuguant excellence du service, personnalisation et innovation.

Basé à Hong Kong, Laurent Kleitman supervise la croissance d'un portefeuille comprenant 45 hôtels, une douzaine de résidences, ainsi qu'une collection de maisons d'exception et dirige une équipe mondiale d'environ 15 000 collaborateurs.

Laurent Kleitman apporte plus de trois décennies d'expérience internationale en leadership dans les secteurs du luxe, de la beauté et des biens de consommation. Avant de rejoindre Mandarin Oriental en septembre 2023, il a été Président-Directeur Général de Parfums Christian Dior, la plus importante activité beauté de LVMH, où il a dirigé la marque dans les catégories parfum, soin, maquillage et spa. Auparavant, il était Président de la division Consumer Beauty de Coty. Au sein de LVMH, Laurent Kleitman a également servi comme Directeur General de l'activité beauté en Russie et CEI.

Laurent Kleitman a également passé plus de 25 ans dans le groupe Unilever, occupant des postes de direction générale en Europe et en Asie. Il y a notamment été Executive Vice-Président de la catégorie des produits capillaires, supervisant la plus grande catégorie de produits de soin personnel d'Unilever. Il a également été Directeur Général pour la Russie, l'Ukraine et la Biélorussie.

Laurent Kleitman est Conseiller du Commerce Extérieur de la France (CCE) au sein de la section de Hong Kong.

De nationalité française, Laurent Kleitman est diplômé de la Reims Management School, aujourd'hui NEOMA Business School.

En 2023, il a été nommé Chevalier dans l'Ordre de la Légion d'Honneur en reconnaissance de sa contribution à l'industrie française et de sa carrière internationale.

Compétences des Administrateurs



Management du risque



Leadership



Finance et comptabilité



Gouvernance



Industrie

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Marketing



Technologie/ Numérique/ Cybersécurité



Innovation



Économie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2025 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Hairclinic Group ApS	Danemark	Décembre 2023
Group Chief Executive	Mandarin Oriental International Ltd	Bermudes	Septembre 2023
Administrateur	Mandarin Oriental Hotel Investments Ltd	Bermudes	Septembre 2023
Administrateur	Mandarin Oriental Ltd	Bermudes	Septembre 2023
Président	Mandarin Oriental Hotel Group Ltd	Hong Kong	Septembre 2023
Administrateur	Stay One Degree Ltd	Hong Kong	Septembre 2023
Administrateur	Marina Bay Hotel Private Ltd	Singapour	Septembre 2023
Administrateur	OHTL Public Company Ltd	Thaïlande	Septembre 2023
Administrateur	Chaophaya Development Corporation Ltd	Thaïlande	Septembre 2023

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Asas Klasik Sdn Bhd	Malaisie	Octobre 2025
Administrateur	Mandarin Oriental Holding Company Ltd	Hong Kong	Juin 2025
Administrateur	Mandarin Oriental Hotel Group International Ltd	Bermudes	Octobre 2024
Administrateur	P&C (Shanghai) Perfumes and Cosmetics Co., Ltd	Chine	Juillet 2023
Administrateur	Parfums Christian Dior AG	Suisse	Juin 2023
Président	Parfums Christian Dior AB	Suède	Avril 2023
Président	Parfums Christian Dior AS	Norvège	Avril 2023
Président	Parfums Christian Dior Oy	Finlande	Avril 2023
Président	LVMH Perfumes y Cosméticos de Mexico SA de CV	Mexique	Avril 2023
Président-Directeur général	Parfums Christian Dior SA	France	Mars 2023
Administrateur	Parfums Christian Dior S.A.B	Belgique	Mars 2023
Président	Parfums Christian Dior Canada Inc	Canada	Mars 2023
Président et administrateur	Parfums Christian Dior Hellas SA	Grèce	Mars 2023
Representative Director	Parfums Christian Dior Japon K.K	Japon	Mars 2023
Administrateur	Parfums Christian Dior BV	Pays-Bas	Mars 2023
Président	Christian Dior Perfumes LLC	États-Unis	Mars 2023
Président	LVMH Profumi e Cosmetici Italia Srl	Italie	Mars 2023
Président	Parfums Christian Dior A/S	Danemark	Mars 2023
Administrateur	Parfums Christian Dior Hong Kong Ltd	Hong Kong	Mars 2023
Administrateur	Cosmetics of France, Inc.	États-Unis	Mars 2023
Administrateur	Fa Hua Fragrance & Cosmetic Corporation Ltd	Hong Kong	Mars 2023
Administrateur	LVMH Perfumes & Cosmetics Macau Ltd	Macao	Mars 2023
Administrateur	LVMH Fragrances and Cosmetics (Singapore) Pte Ltd	Singapour	Mars 2023
Administrateur	LVMH Perfumes and Cosmetics Asia Pacific Ltd	Hong Kong	Mars 2023
Administrateur	LVMH Perfumes & Cosmetics (Thailand) Co. Ltd	Thaïlande	Mars 2023
Administrateur	EPCD Sp Zoo	Pologne	Mars 2023



1

2

3

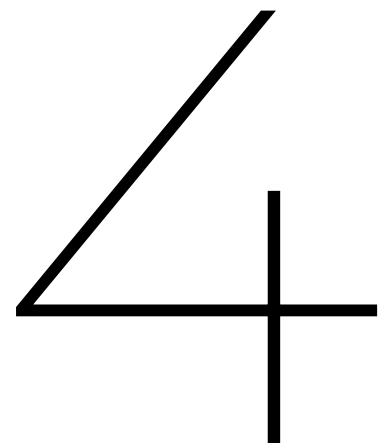
4

5

6

7

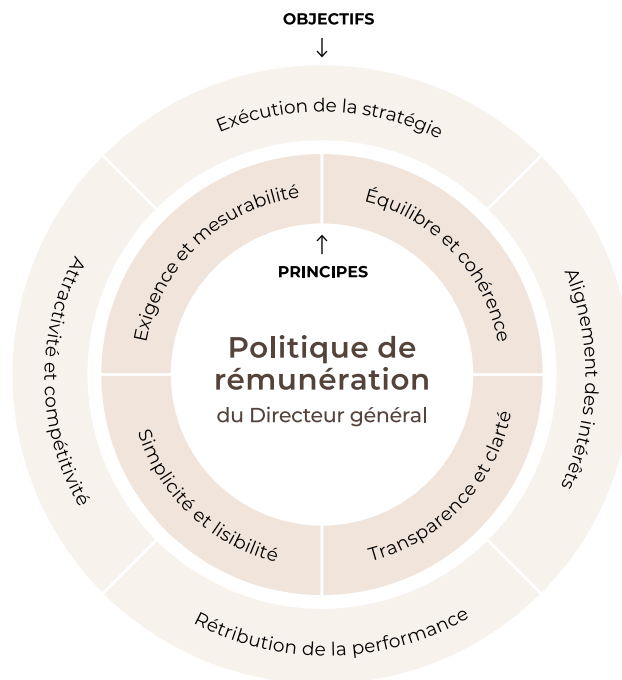
Rémunération des mandataires sociaux



Politique de rémunération du Directeur général

Principes généraux

Principes de détermination de la rémunération du Directeur général



La politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif, est définie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Elle repose sur une approche globale et exhaustive, chaque composante de rémunération étant prise en compte afin d'assurer la pertinence, la cohérence et l'équilibre de l'ensemble du dispositif.

Le Conseil d'administration privilégie les éléments de rémunération variables, fonction de la performance du Directeur général, elle-même directement corrélée à celle du Groupe. Cette part variable, qui représente 87,5 % de la rémunération cible, est conçue de façon à soutenir l'exécution de la stratégie du Groupe.

La structure et les critères de performance de la rémunération variable, annuelle et de long terme, sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un alignement strict entre la rétribution versée au Directeur général et la performance du Groupe. Le Conseil d'administration veille à ce que les objectifs de performance déclinent les priorités stratégiques du Groupe et soient à la fois précis, exigeants et majoritairement quantifiables.

Par ailleurs, afin d'assurer un alignement étroit des intérêts du Directeur général avec ceux de la Société et de ses actionnaires, une part significative de sa rémunération est

attribuée en actions Kering soumises à des conditions de performance, avec une obligation de conserver, pendant toute la durée de son mandat, une partie des actions définitivement acquises.

S'appuyant sur ces principes, la politique de rémunération du Directeur général vise à établir un cadre clair, exigeant et motivant, au service des ambitions et de la performance durable du Groupe.

Processus de détermination de la rémunération du Directeur général

L'élaboration et la détermination de la rémunération du Directeur général suivent un processus impliquant trois des quatre Comités du Conseil d'administration.

Comité des rémunérations

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

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Directeur général et Président du Conseil d'administration) et des administrateurs ;
- la définition et la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs de la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- le niveau d'atteinte des objectifs de performance de la rémunération variable.

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

Chaque année, il évalue l'opportunité de faire évoluer les mécanismes de rémunération en place, en s'appuyant si nécessaire sur des consultants externes. Des études comparatives des pratiques de marché peuvent notamment être réalisées afin de mieux appréhender le positionnement de Kering en matière de rémunérations.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des rémunérations s'appuie sur les travaux des directions ressources humaines et juridique du Groupe qui, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration, émettent des recommandations selon leur domaine de compétences respectif :

- la direction des ressources humaines formule des propositions sur la structure de la rémunération, la pondération de ses composantes et, en lien avec les directions financière et développement durable, les objectifs de performance de la rémunération variable, en veillant à leur alignement avec la stratégie du Groupe ;
- la direction juridique s'assure de la conformité de la politique de rémunération aux dispositions législatives et réglementaires applicables ainsi qu'aux principes édictés par le Code AFEP-MEDEF ; elle veille également à la bonne information du Comité quant aux bonnes pratiques observées et aux attentes et observations exprimées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial et de leur politique de vote, ainsi que par les agences de conseil en vote.

La Présidente du Comité des rémunérations, également Administratrice référente, échange périodiquement avec les investisseurs institutionnels de la Société sur les politiques de rémunération. Les retours qui lui sont faits alimentent directement la réflexion du Comité et du Conseil d'administration, contribuant à la cohérence entre la politique de rémunération et les attentes des actionnaires.

Les éléments permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs sont, pour le volet financier, transmis par la direction financière. L'appréciation du niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers s'appuie sur des mémorandums fournis par les directions juridique, développement durable et ressources humaines, qui sont commentés en séance.

Comité d'audit

Le Comité d'audit examine les données financières du Groupe – notamment les comptes consolidés, les résultats et les principaux indicateurs financiers – qui sont utilisées dans le cadre de la rémunération variable, tant pour la définition des objectifs financiers que pour l'évaluation de leur niveau d'atteinte.

Comité de développement durable

La rémunération variable, annuelle et long terme, du dirigeant mandataire social exécutif intègre des objectifs de performance extra-financiers, alignés avec les priorités stratégiques du Groupe définies par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité de développement durable.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration arrête la politique de rémunération du Directeur général, sur la base des travaux du Comité des rémunérations. Il s'assure en particulier que les critères et objectifs de performance de la rémunération variable reflètent la stratégie du Groupe et sont suffisamment exigeants.

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

Le Directeur général, qui siège au Conseil d'administration, ne participe ni aux débats ni au vote des décisions relatives à sa rémunération.

Assemblée générale des actionnaires

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

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

=

1

2

3

4

5

6

7

Consultation des actionnaires dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération 2026

Lors des entretiens conduits en amont de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 avec des investisseurs institutionnels de la Société représentant 45 % du capital flottant, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Kering marquée par l'arrivée d'un nouveau Directeur général et l'élaboration d'une nouvelle feuille de route stratégique, le souhait d'être associé aux réflexions sur les objectifs de performance du Directeur général pour l'année 2026 a été exprimé.

En réponse à cette demande, Kering a organisé, au premier trimestre 2026, une consultation de ses principaux investisseurs institutionnels, représentant 30 % du capital flottant, sur les travaux du Comité des rémunérations relatifs à la politique de rémunération pour 2026.

Ces échanges, conduits par l'Administratrice référente et Présidente du Comité des rémunérations, ont permis aux investisseurs de partager leurs attentes en matière de rémunération et à la Société de recueillir leur point de vue sur les critères de performance envisagés.

Ces discussions sont venues nourrir les travaux du Comité des rémunérations, contribuant à l'élaboration de la proposition faite au Conseil d'administration, auquel un compte rendu détaillé de ces entretiens a été transmis.

Éléments de rémunération du Directeur général

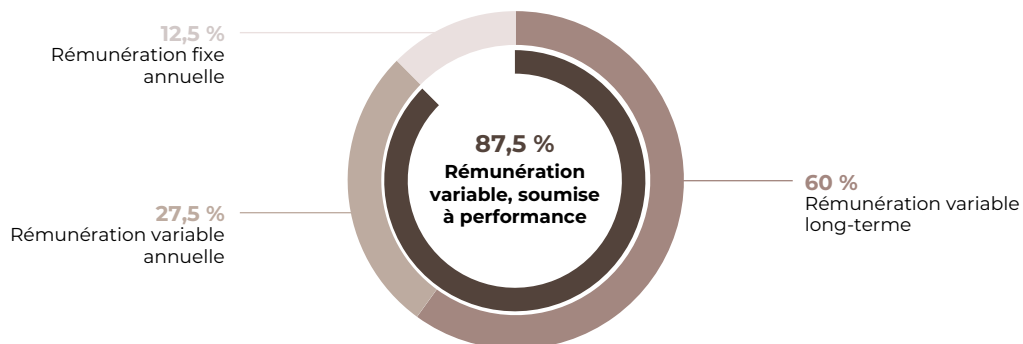
La politique de rémunération pour 2026 s'inscrit dans la continuité des éléments relatifs à cet exercice présentés de manière anticipée aux actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, à la fois au sein de la brochure de convocation correspondante et en séance.

La rémunération annuelle du Directeur général est structurée autour de trois composantes :

- une rémunération fixe annuelle, en numéraire, payable en douze mensualités ;
- une rémunération variable annuelle, en numéraire ;
- une rémunération variable à long terme, en actions de performance.

Structure de la rémunération pour 2026

L'articulation entre ces différentes composantes est la suivante :



Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Directeur général est déterminée en considération du niveau et de la complexité des responsabilités attachées à la fonction, de ses compétences et de son expérience dans la fonction de direction ainsi que du positionnement concurrentiel. Cette rémunération fixe sert de référence au calcul de la rémunération variable annuelle et à la valorisation de la rémunération variable long terme.

Pour l'exercice 2026, le montant annuel proposé reste inchangé par rapport à 2025, s'élevant à 2 200 000 euros bruts.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration ne réexaminera ce montant qu'à intervalle de temps relativement long.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle vise à aligner la rétribution du Directeur général sur la performance annuelle du Groupe, tout en soutenant la réalisation de ses objectifs stratégiques de long terme. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et ne comporte aucun minimum garanti.

La rémunération variable annuelle cible, correspondant à une atteinte à 100 % de l'ensemble des objectifs fixés, s'établit à 220 % de la rémunération fixe, soit 4 840 000 euros bruts.

En cas de surperformance, cette rémunération est plafonnée à 300 % de la rémunération fixe, soit 6 600 000 euros, étant précisé que la surperformance ne peut correspondre qu'à une hypothèse d'atteinte à hauteur de 125 % des objectifs financiers et de 100 % des objectifs stratégiques et de développement durable.

Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour 2026

La répartition entre les objectifs financiers et stratégiques est la suivante :



●	60 %	Critères financiers
●	40 %	Critères stratégiques

Pour l'année 2026, le Conseil d'administration propose les objectifs financiers et stratégiques suivants :

Indicateurs	Objectif pour l'année 2026	Pondération
CRITÈRES FINANCIERS		
Résultat opérationnel courant (EBIT)	Atteinte de l'objectif budgétaire annuel, en comparant l'EBIT du budget recalculé selon les taux de change moyens de l'exercice clos avec l'EBIT publié, hors effets de périmètre non budgétés	30 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le ROCE du budget avec le ROCE publié, hors effets de périmètre non budgétés	30 %
Sous-total		60 %
CRITÈRES STRATÉGIQUES		
Nouvelle organisation du Groupe	Déploiement des pôles Industrie et Client ainsi que de l'activité Joaillerie, avec pour chacun d'eux (soit 9 objectifs au total) : <ul style="list-style-type: none"> Recrutement et prise de fonctions des postes clés réussis Communication de la lettre de mission et de la feuille de route Mise en place effective de synergies entre les Pôles et les Maisons, impliquant la définition d'indicateurs clés de performance 	10 %
Brand Equity Index	Croissance du Brand Equity Index des quatre principales Maisons de mode (Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta et Balenciaga) en 2026 par rapport à 2025 (indice 107), pondéré selon le chiffre d'affaires de chaque Maison ⁽¹⁾	20 %
Parité salariale	Écart inexplicé ⁽²⁾ de salaire fixe entre les femmes et les hommes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification Universal Pay Check) inférieur à 1,5 %	10 %
Sous-total		40 %
TOTAL		100 %

⁽¹⁾ L'objectif est non-atteint en cas de situation entraînant un préjudice avéré à l'image, la réputation ou l'intégrité du Groupe, ainsi que le niveau de satisfaction clients.

⁽²⁾ L'écart inexplicé correspond à la différence résiduelle de rémunération entre les hommes et les femmes qui ne peut être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine d'activité etc.).

Objectifs financiers

Pour des raisons de confidentialité, les objectifs associés aux critères financiers ne sont pas rendus publics au moment de leur fixation mais sont communiqués a posteriori, dans le cadre de l'information relative à leur niveau d'atteinte.

Nouvelle organisation du Groupe

La mise en place des nouveaux pôles Industrie et Client et de la nouvelle activité Joaillerie doit s'accompagner d'une optimisation des synergies et effets de levier avec et entre les Maisons, impliquant la définition d'indicateurs clés de performance.

Ce critère s'appuie sur trois mêmes objectifs, applicables à chacun des deux pôles ainsi qu'à l'activité Joaillerie, soit au total 9 objectifs au titre de ce critère.

Brand Equity Index

Le Brand Equity Index (BEI) est un score synthétique calculé par l'IFOP, institut français d'études spécialisé dans les sondages et analyses de marché. Il mesure la désirabilité d'une marque à partir des perceptions des consommateurs et repose sur trois piliers :

- Notoriété : visibilité de la marque et capacité à se démarquer
- Attractivité : attrait de la marque et envie des consommateurs de la porter ou de la posséder
- Puissance de l'image de marque : solidité de l'image de la marque et de ses caractéristiques, sur des critères clés du luxe (prestige, créativité, pertinence, connexion émotionnelle, durabilité...).

Les données reposent sur un panel international de consommateurs de produits de luxe, couvrant différents marchés clés et sélectionnés selon des critères sociodémographiques et de niveau de dépense, afin de garantir la robustesse et la pertinence des résultats.

Cette approche permet de comparer la dynamique des Maisons par rapport à celle de leurs pairs et d'en suivre l'évolution dans le temps, offrant ainsi un indicateur fiable de leur positionnement sur le marché du luxe.

Méthodologie d'évaluation des critères financiers

Les objectifs financiers, tous deux quantifiables et évalués selon une méthodologie identique, représentent 60 % de la rémunération variable annuelle, soit un montant total de 2 904 000 euros (1 452 000 euros par objectif).

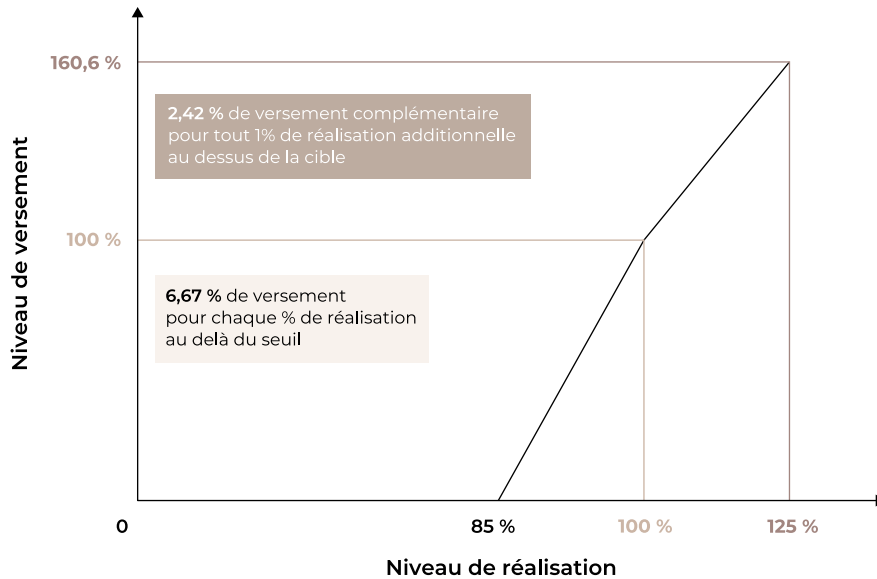
Pour chacun des deux objectifs, le seuil de déclenchement est fixé à 85 % de réalisation ; en deçà de ce niveau, aucune rémunération variable annuelle n'est attribuée au titre du critère concerné.

L'atteinte de l'objectif à hauteur de 100 % emporte l'attribution du montant cible, soit 1 452 000 euros par objectif.

En cas de surperformance à hauteur de 125 % et au-delà, le montant attribué est plafonné à 160,6 % du montant cible, soit 2 332 000 euros par objectif (4 664 000 euros au total).

Critères financiers	Niveau de réalisation	Niveau d'attribution correspondant par objectif (% du montant cible)	Montant (en euros)	Part financière totale (en euros)
	≤ 85 %	0 %	0	0
EBIT et ROCE	100 %	100 %	1 452 000	2 904 000
	≥ 125 %	160,6 %	2 332 000	4 664 000

Courbe de versement au titre des objectifs financiers



Entre le seuil de déclenchement (85 %) et la cible (100 %), ainsi qu'entre la cible et le plafond (125 %), le niveau de rémunération variable est déterminé par interpolation linéaire entre ces bornes.

rémunération variable annuelle, tandis qu'une performance de 110 % permet une attribution de 124,2 % du montant cible.

À titre d'illustration, une performance de 90 % conduit à l'attribution de 33,3 % de la part financière de la

Méthodologie d'évaluation des critères stratégiques

Les objectifs stratégiques représentent 40 % de la rémunération variable annuelle, soit un montant total cible de 1 936 000 euros. Le montant attribué au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 %, en fonction du niveau de réalisation de l'objectif tel qu'apprécié par le Conseil d'administration.

Critères stratégiques	Niveau de réalisation	Niveau d'attribution	Montant correspondant (en euros)
Nouvelle organisation du Groupe (pôles Industrie et Client et activité Joaillerie) ⁽¹⁾	3 objectifs sur 9	0 %	0
	6 objectifs sur 9	50 %	242 000
	9 objectifs sur 9	100 %	484 000
Brand Equity Index	Indice décroissant	0 %	0
	Indice inchangé	50 %	484 000
	Indice croissant	100 %	968 000
Parité salariale	Écart inexpliqué ⁽²⁾ ≥ 1,6 %	0 %	0
	Écart inexpliqué ⁽²⁾ ≥ 1,5 % et < 1,6 %	50 %	242 000
	Écart inexpliqué ⁽²⁾ < 1,5 %	100 %	484 000
PART STRATÉGIQUE TOTALE	100 %	100 %	1 936 000

⁽¹⁾ Trois objectifs pour chacun des deux pôles ainsi que pour l'activité Joaillerie, soit 9 objectifs au total au titre de ce critère.

⁽²⁾ L'écart inexpliqué correspond à la différence résiduelle de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe qui ne peut être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine d'activité, etc.).

Modalités de fixation et d'approbation

La rémunération variable annuelle du Directeur général au titre d'une année donnée est arrêtée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice concerné.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2026 s'appliqueront sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2026 (vote *ex-ante*). Le versement de cette rémunération variable annuelle, en 2027, restera soumis à un vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle de 2027 (vote *ex-post*).

Rémunération variable long terme

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs repose sur l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance et à une condition de présence continue au sein du Groupe, appréciés sur une période de trois ans. Ce dispositif s'est substitué aux unités monétaires Kering (KMU).

Ce mécanisme s'inscrit dans une politique plus large d'attributions gratuites d'actions au bénéfice de salariés exerçant des fonctions clés au sein du Groupe. La part attribuable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est plafonnée à 20 % du nombre total d'actions attribuées chaque année par le Conseil d'administration, dans la limite d'un plafond global d'attribution représentant 1 % du capital social de la Société à la date d'attribution.

La rémunération en actions de performance incite le dirigeant mandataire social exécutif à ancrer son action dans une perspective de long terme.

En liant sa rémunération à des objectifs financiers et stratégiques appréciés sur plusieurs années, ce dispositif favorise la réalisation de la feuille de route stratégique du Groupe et sa performance sur le long terme, et encourage la création de valeur durable et pérenne. En outre, l'association du Directeur général au capital, avec la part d'aléa qui s'y attache, assure un alignement étroit de ses intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires.

Dans cette logique, la rémunération variable à long terme constitue la composante prépondérante de la rémunération cible du Directeur général, dont elle représente 60 %.

La valeur des actions attribuées au Directeur général au titre d'un exercice correspond à 150 % de la somme de sa rémunération fixe annuelle et de la rémunération variable qui lui est due au titre de l'exercice précédent. Elle dépend ainsi de la performance annuelle du Directeur général.

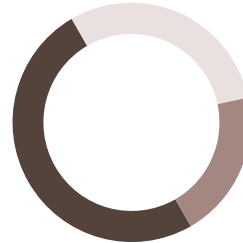
À l'instar de la rémunération variable annuelle, cette rémunération variable de long terme ne comporte aucun minimum garanti.

La période d'acquisition des actions, fixée à trois ans, est cohérente avec la durée d'appréciation des conditions de performance ainsi que la pratique de marché.

Conditions de performance

La rémunération variable long terme du Directeur général est conditionnée par l'atteinte de cinq objectifs quantitatifs, financiers, boursiers et stratégiques, alignés sur la feuille de route du Groupe et définis de façon à soutenir sa performance sur le long terme.

La répartition entre les objectifs financiers et stratégiques est la suivante :



● 50 %	Critères financiers
● 30 %	Critères stratégiques
● 20 %	Critère boursier

Les actions de performance attribuées au Directeur général au titre de l'exercice 2026 seront soumises aux objectifs suivants.

Indicateurs	Modalités d'évaluation de la performance	Poids relatif
CRITÈRES FINANCIERS (50 %)		
Résultat opérationnel courant (EBIT)	<p>Pour un tiers des actions sur chacun des trois exercices couverts par la période d'acquisition (2026, 2027, 2028), l'acquisition est conditionnée par l'atteinte du budget approuvé chaque année par le Conseil d'administration.</p> <p>Le seuil minimum d'atteinte (en-deçà duquel le droit aux actions attribuées est perdu), est défini chaque année par le Conseil d'administration et, au-delà, les actions sont acquises de façon linéaire jusqu'à une acquisition intégrale en cas de réalisation du budget à hauteur de 100 %.</p> <p>Pour le budget 2026, le seuil minimum d'acquisition est fixé à 85 % du montant budgété.</p> <p>Par ailleurs, tout droit à l'acquisition des actions sera perdu dans le cas où la moyenne de l'EBIT constatée sur la période d'acquisition ne serait pas en progression par rapport au montant de l'EBIT réalisé sur l'exercice précédant l'attribution.</p>	25 %
Cash-flow libre opérationnel (FCF)	<p>Pour un tiers des actions sur chacun des trois exercices couverts par la période d'acquisition (2026, 2027, 2028), l'acquisition est conditionnée par l'atteinte du budget approuvé chaque année par le Conseil d'administration.</p> <p>Le seuil minimum d'atteinte (en-deçà duquel le droit aux actions attribuées est perdu), est défini chaque année par le Conseil d'administration et, au-delà, les actions sont acquises de façon linéaire jusqu'à une acquisition intégrale en cas de réalisation du budget à hauteur de 100 %.</p> <p>Pour le budget 2026, le seuil minimum d'acquisition est fixé à 85 % du montant budgété.</p> <p>Par ailleurs, tout droit à l'acquisition des actions sera perdu dans le cas où la moyenne du FCF constatée sur la période d'acquisition ne serait pas en progression par rapport au montant du FCF réalisé sur l'exercice précédant l'attribution.</p>	25 %
CRITÈRE BOURSIER (20 %)		
Total Shareholder Return (TSR) relatif	<p>Évolution du TSR (performance boursière, dividende réinvesti)⁽¹⁾ de Kering par rapport à un panel de sociétés du secteur du luxe⁽²⁾ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • TSR < médiane du panel : 0 action • TSR ≥ médiane du panel : 100 % des actions relatives à ce critère 	20 %
CRITÈRES STRATÉGIQUES (30 %)		
Climat	<p>Réduction, à horizon 2028, de 12 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif validé par la Science Based Targets Initiative (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réduction < 5 % : 0 action • réduction ≥ 5 % et < 12 % : 50 % des actions relatives à ce critère • réduction ≥ 12 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	10 %
Diversification de l'activité	<p>Développement du chiffre d'affaires (CA) des activités non cycliques autres que la Mode (Maisons de Joaillerie, activité Joaillerie des Maisons de mode et Kering Eyewear), mesuré à travers leur part dans le chiffre d'affaires consolidé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • part du CA des activités non cycliques ≤ 18 % : 0 action • part du CA des activités non cycliques ≥ 20 % : 100 % des actions relatives à ce critère • part du CA des activités non cycliques > 18 % et < 20 % : le nombre d'actions relatives à ce critère est déterminé selon une progression linéaire 	20 %
TOTAL		100 %

⁽¹⁾ L'évolution du TSR sur la période de trois ans sera mesurée à partir d'un cours de référence calculé comme la moyenne des cours d'ouverture des 20 dernières séances de bourse du mois civil précédant celui de l'attribution, puis comparé à la moyenne des cours d'ouverture des 20 dernières séances de bourse du mois civil précédant celui de l'acquisition.

⁽²⁾ Le panel est composé des neuf sociétés suivantes : Burberry, Brunello Cucinelli, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont, Tapestry.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par le Directeur général à l'issue de la période d'acquisition de trois ans pourra varier de 0 % à 100 %.

À l'instar de la rémunération variable annuelle, pour des raisons de confidentialité, les objectifs associés aux critères financiers ne sont pas rendus publics au moment de leur fixation mais sont communiqués a posteriori, dans le cadre de l'information relative à leur niveau d'atteinte.

Condition de présence

L'acquisition des actions de performance attribuées au Directeur général est également subordonnée à une condition de présence continue au sein du Groupe jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans.

En cas de départ du Directeur général avant l'expiration de cette période, le maintien ou la perte des droits attachés aux actions performance qui lui ont été attribuées et qui ne sont pas encore définitivement acquises à la date du départ sera déterminé en fonction du motif de ce départ, selon les modalités décrites ci-dessous :

Motif du départ	Conséquences sur les actions de performance non encore acquises
Révocation	Perte des droits en cas de révocation pour faute grave ou lourde, ou de sous-performance constatée sur plusieurs exercices, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée. Maintien des droits dans tous les autres cas de révocation, sans accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance continuent de s'appliquer et la condition de présence est réputée satisfaite. Le nombre d'actions définitivement acquises est déterminé <i>prorata temporis</i> .
Démission	Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée.
Fin de mandat	Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée.
Décès, invalidité	Maintien des droits avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés pleinement satisfaits, à l'exception de celui relatif à la performance boursière qui est apprécié <i>prorata temporis</i> .
Départ à la retraite, maladie longue durée	Maintien des droits sans accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance continuent de s'appliquer et la condition de présence est réputée satisfaite. Le nombre d'actions définitivement acquises est déterminé <i>prorata temporis</i> .

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Directeur général est soumis à une obligation de conservation portant sur les actions de performance qui lui sont livrées. Il est ainsi tenu de conserver au nominatif 33 % des actions définitivement acquises au titre des plans d'actions de performance dont il bénéficie en qualité de dirigeant mandataire social exécutif, et ce jusqu'au terme de son mandat.

Engagement de ne pas recourir à des instruments de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Directeur général s'engage à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur ses actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

Engagements liés à la cessation des fonctions

Indemnité de départ, plafonnée et soumise à des conditions de performance

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'octroyer au Directeur général une indemnité de départ en cas de départ contraint, d'un montant égal à la rémunération annuelle brute, fixe et variable, due au Directeur général au titre des deux années précédant la date de cessation de son mandat.

Ne constitue pas un départ contraint la révocation du mandat du Directeur général motivée par une faute grave ou lourde de ce dernier, ou encore par un comportement portant gravement atteinte à l'image de Kering et affectant de manière significative à la baisse le cours de bourse de l'action Kering.

Le versement de cette indemnité est conditionné à l'atteinte, au minimum, de 85 % des objectifs de performance (critères financiers et stratégiques) de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre des deux derniers exercices clos précédant la date de cessation de son mandat.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité de départ ne sera due en cas de départ volontaire, de changement de fonctions au sein du Groupe ou si le Directeur général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

En outre, aucune indemnité de départ ne sera due en cas de cessation du mandat due à l'atteinte de la limite d'âge prévue par les statuts de la Société.

Indemnité de non-concurrence

Eu égard au profil de M. Luca de Meo et afin de protéger les intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires, le Conseil d'administration a décidé d'accorder au Directeur général une indemnité de non-concurrence en contrepartie de son engagement à ne pas exercer, directement ou indirectement, d'activité concurrente de celle du groupe Kering, ni à rejoindre un concurrent.

Cet engagement s'appliquera pendant une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat, sur un périmètre géographique couvrant l'ensemble des pays de l'Union européenne, Monaco, la Norvège, le Royaume-Uni, la Suisse, ainsi que les États-Unis.

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, et sous réserve du respect de celle-ci, le Directeur général percevra une indemnité, versée en douze mensualités, correspondant à une année de rémunération annuelle brute, fixe et variable. La rémunération retenue pour le calcul de cette indemnité sera celle perçue par le Directeur général au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation de son mandat.

Conformément à l'article R. 22-10-14, III du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur général fait valoir ses droits à la retraite et au-delà de 65 ans.

Par ailleurs, le Conseil d'administration conservera la faculté de renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence, sans contrepartie financière, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Plafonnement additionnel des indemnités de départ et de non-concurrence

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de l'indemnité de non-concurrence ne pourra, de surcroît, excéder un plafond équivalent à deux ans de rémunération annuelle brute, fixe et variable, à la date de cessation des fonctions du Directeur général.

Indemnité de départ		Indemnité de non-concurrence		Plafond
Fondée sur la performance des 2 derniers exercices, due en cas de départ contraint uniquement		Rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation des fonctions	≤	Deux ans de rémunération annuelle brute, fixe et variable, à la date de cessation des fonctions
Rémunération brute, fixe et variable, due au titre des 2 années précédant la date de cessation des fonctions	+			

Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Aucune rémunération ne sera attribuée au Directeur général à raison de son mandat d'administrateur de Kering et, le cas échéant, de sociétés du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée au Directeur général.

Avantages en nature

Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, qu'il peut également utiliser pour ses déplacements personnels, ainsi que d'une couverture internationale santé.

Il peut en outre bénéficier d'un régime de prévoyance supplémentaire.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Directeur général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance (incapacité, invalidité, décès) et de frais de santé applicables en France aux salariés de la Société dans les mêmes conditions que le personnel concerné.

Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général bénéficie du régime de retraite à cotisations définies (« Article 83 ») applicable aux salariés bénéficiaires de la Société, dans les mêmes conditions que le personnel concerné.

Les cotisations, intégralement prises en charge par la Société, s'élèvent à :

- 1 % pour la part de rémunération annuelle brute n'excédant pas le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS) ;
- 5,8 % pour la part de rémunération annuelle brute comprise entre une et quatre fois le PASS.

Le montant annuel de cotisations est plafonné à un montant de 8 843 € pour une rémunération annuelle brute supérieure à quatre fois le PASS en 2026.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du Directeur général

12^e résolution : Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif, telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.1 « Politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2026 ».

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

La présente politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif, est inchangée par rapport à celle approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025.

Ainsi, il n'est attribué au Président qu'une rémunération fixe, à l'exclusion de tout autre élément.

Rémunération fixe annuelle

Le Conseil d'administration a fixé à 700 000 euros bruts la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration.

Cette rémunération a été déterminée à partir d'une analyse comparative des pratiques observées au sein des sociétés du CAC 40 ayant adopté un mode de gouvernance dissociée.

Absence d'autre élément de rémunération

Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucun autre élément de rémunération. Il n'est notamment pas éligible à la rémunération allouée aux administrateurs à raison de leur mandat (anciennement « jetons de présence ») ; sa rémunération fixe annuelle n'est pas prise en compte dans la répartition de l'enveloppe globale allouée aux administrateurs.

Aucune rémunération variable, annuelle ou de long terme, ni rémunération exceptionnelle, indemnité de départ, avantage en nature ou dispositif de retraite complémentaire ou supplémentaire ne sera attribué au Président du Conseil d'administration.

Sort des actions de performance attribuées à M. François-Henri Pinault en qualité de Président-Directeur général

En amont de l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, et en ligne avec la pratique de la Société avant chaque Assemblée générale, l'Administratrice référente a conduit un dialogue approfondi avec les principaux investisseurs institutionnels de la Société (représentant 45 % du capital flottant et 26 % du capital total), afin de recueillir leur appréciation des résolutions soumises à leur vote. À cette

occasion, certains ont exprimé la préférence que les actions de performance attribuées à M. François-Henri Pinault au titre de ses fonctions de Président-Directeur général fassent l'objet d'un prorata compte tenu de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général le 15 septembre 2025.

Le Conseil d'administration a examiné avec attention les positions exprimées ainsi que les arguments avancés. À l'issue de ses délibérations, il a décidé de confirmer le maintien des droits concernés.

Le Conseil a considéré que cette décision se justifie pleinement au regard du rôle déterminant joué par M. François-Henri Pinault dans l'évolution de la gouvernance de Kering vers une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, conforme aux meilleures pratiques, et dans le recrutement de M. Luca de Meo à la Direction générale. Dans ce contexte, la suppression de ses droits ou l'application d'un prorata reviendrait à pénaliser une évolution de gouvernance qu'il a initiée et activement contribué à mettre en œuvre dans le meilleur intérêt de la Société.

Le Conseil d'administration a également tenu compte de l'importante implication requise de sa part dans le succès de la transition managériale à la tête de l'entreprise.

Cette décision constitue par ailleurs une reconnaissance de la contribution de M. François-Henri Pinault au développement du Groupe au cours de ses vingt années de direction.

Elle s'inscrit enfin dans les pratiques observées au sein des sociétés du CAC 40 ayant connu des situations comparables, dans lesquelles le Président-Directeur général demeure Président du Conseil d'administration à l'issue d'une dissociation des fonctions.

Compte tenu de la livraison, en octobre 2025, de 755 des 9 281 actions de performance attribuées en 2022 à M. François-Henri Pinault, alors Président-Directeur général, deux plans d'attribution gratuite d'actions restent concernés par cette disposition : le plan de 2023 et celui de 2024, livrables respectivement en 2026 et 2027.

Le nombre d'actions définitivement acquises par M. François-Henri Pinault sera déterminé au regard du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables et demeure soumis à la condition de présence continue au sein du Groupe.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

13^e résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif, telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.2 « Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026 ».

Politique de rémunération des administrateurs

Principes généraux

La politique de rémunération des administrateurs est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations. Elle est soumise chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, qui fixe le montant de l'enveloppe globale allouée à la rémunération des administrateurs ainsi que les modalités de sa répartition.

Cette politique est établie conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, la part variable, qui dépend de la participation effective des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres, constitue la part prépondérante de la rémunération.

L'Administratrice référente, les Présidents de Comités et le Référent climat bénéficient d'une part spéciale au titre de leurs responsabilités.

Les délibérations du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à la politique de rémunération des administrateurs sont conduites dans le respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts décrites dans le règlement intérieur du Conseil. L'administrateur concerné ne participe ni aux débats ni au vote des décisions le concernant.

La société Financière Pinault, actionnaire de référence de Kering, a renoncé à toute rémunération à raison de son mandat d'administrateur de Kering et, le cas échéant, de sociétés du Groupe. Depuis 2024, M. François-Henri Pinault ne perçoit plus de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.

Les administrateurs représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia et M. Vincent Schaal, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe.

Par ailleurs, il est rappelé que, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société, l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 a été appelée à se prononcer, au titre de sa 3^e résolution, sur la politique de rémunération des administrateurs, modifiée par rapport à celle approuvée lors de l'Assemblée générale annuelle du 24 avril 2025, afin de préciser que le Président du Conseil d'administration et, sous réserve de l'approbation de sa nomination au Conseil par l'Assemblée générale, le Directeur général ne percevraient aucune rémunération à raison de leur mandat d'administrateur.



1

2

3

4

5

6

7

Éléments de rémunération des administrateurs

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

Dans le cadre de la politique de rémunération 2026, il est proposé de reconduire à l'identique la politique de rémunération approuvée en 2025 par l'Assemblée générale.

En conséquence, l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs resterait plafonnée à 1 400 000 euros, avec une répartition inchangée entre la portion dédiée à la rémunération fixe (40 %) et la portion dédiée à la rémunération variable (60 %), cette dernière demeurant conditionnée à la présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

Les parts continueront d'être attribuées de la façon suivante :

- s'agissant de la portion de l'enveloppe globale allouée à la rémunération fixe (40 %), sont déduites (i) une part spéciale de 23 000 euros pour chacun des Présidents des quatre Comités – Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations et de la gouvernance, et Comité de développement durable, (ii) une part spéciale de 75 000 euros pour l'Administratrice référente, et (iii) une part spéciale de 23 000 euros pour le Référent climat. Le solde est

ensuite réparti selon un système de parts, attribuées avec un coefficient 1 au titre de l'appartenance au Conseil et un coefficient de 0,5 au titre de l'appartenance à un Comité ;

- la portion de l'enveloppe globale allouée à la rémunération variable (60 %) est attribuée selon un système de parts en fonction de la participation effective aux réunions, avec un coefficient 1 par présence à une réunion du Conseil et un coefficient de 0,5 par présence à une réunion de Comité.

La part spéciale allouée à l'Administratrice référente sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2026, ces objectifs seront les suivants :

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

Cette politique de rémunération s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, y compris les administrateurs représentant les salariés, à l'exception du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et de la société Financière Pinault qui ne percevront aucune rémunération à raison de leur mandat.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des administrateurs

14^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.3 « Politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026 ».



1

2

3

4

5

6

7

Ordre du jour et présentation des résolutions

5

Ordre du jour de l'Assemblée générale du 28 mai 2026

Résolutions à caractère ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende
4. Renouvellement du mandat de Madame Véronique Weill en qualité d'administratrice
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Serge Weinberg en qualité d'administrateur
6. Nomination de Madame Marie-Hélène Chenut en qualité d'administratrice
7. Nomination de Monsieur Laurent Kleitman en qualité d'administrateur
8. Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux mandataires sociaux
9. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général, pour la période courant du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025
10. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Luca de Meo, Directeur général, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025
11. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025
12. Approbation de la politique de rémunération du Directeur général
13. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration
14. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs
15. Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en charge de la certification des comptes
16. Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité
17. Nomination du cabinet Auditex en qualité de Commissaire aux comptes suppléant
18. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société

Résolutions caractère extraordinaire

19. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, soumises, le cas échéant, à des conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, ou de certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre
20. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires réservées aux salariés, anciens salariés et mandataires sociaux éligibles adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)
21. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires réservées à des catégories de bénéficiaires dénommées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

Résolution à caractère ordinaire

22. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

Exposé des motifs et projets de résolution

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Résolutions 1 à 3 : Approbation des comptes de l'exercice 2025, affectation du résultat et fixation du dividende

Exposé des motifs

Les 1^{er} et 2^e résolutions portent sur l'approbation :

- des comptes annuels de Kering au 31 décembre 2025, faisant ressortir un bénéfice net de 1 165 millions d'euros, et
- des comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2025, faisant ressortir un résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe de 72 millions d'euros.

Le détail des comptes sociaux et consolidés figure dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société.

Dans la 3^e résolution, le Conseil d'administration vous propose d'approuver l'affectation du résultat et la distribution d'un dividende en numéraire comme suit :

- un dividende ordinaire de 3 euros par action ; et
- un dividende exceptionnel, lié à la cession de Kering Beauté à L'Oréal, de 1 euro par action.

Compte tenu de la mise en paiement d'un acompte sur dividende ordinaire le 15 janvier 2026, il est proposé que la Société distribue à ses actionnaires un solde du dividende ordinaire en numéraire de 1,75 euro par action.

Le solde du dividende ordinaire de l'exercice 2025 et le dividende exceptionnel seront détachés de l'action le 2 juin 2026 et mis en paiement en espèces à compter du 4 juin 2026 sur les positions arrêtées le 3 juin 2026 au soir.

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des comptes annuels clos, des rapports du Conseil d'administration dont le rapport de gestion et le rapport sur le gouvernement d'entreprise, et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve, dans toutes leurs parties et sans réserve, les comptes annuels de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils lui ont été présentés, et qui font apparaître un bénéfice net comptable de 1 165 055 662,66 euros, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion relatif à l'exercice clos le 31 décembre

2025 conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de cet exercice, approuve, dans toutes leurs parties et sans réserve, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

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 et des rapports des Commissaires aux comptes :

1. constate que les comptes arrêtés au 31 décembre 2025 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de l'exercice clos le 31 décembre 2025 de 1 165 055 662,66 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 3 798 865 489,76 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 4 963 921 152,42 euros ;

ORDRE DU JOUR ET PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

2. décide d'affecter le bénéfice net distribuable de 4 963 921 152,42 euros comme suit :

Bénéfice net de l'exercice 2025	1 165 055 662,66 €
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾	—
Report à nouveau antérieur	(+) 3 798 865 489,76 €
Bénéfice distribuable	(=) 4 963 921 152,42 €

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

Distribution de dividendes

Montant total du dividende	(-) 493 683 112,00 €
À titre de dividende ordinaire	370 262 334,00 €
Dont acompte sur dividende ordinaire ⁽¹⁾	153 274 938,75 €
À titre de dividende exceptionnel	123 420 778,00 €
Solde affecté au compte report à nouveau	(=) 4 470 238 040,42 €

⁽¹⁾ Acompte sur dividende de 1,25 euro par action versé le 15 janvier 2026.

- décide, en conséquence, de verser à titre de dividende ordinaire un montant de 3 euros par action, soit un montant de 370 262 334 euros, auquel s'ajoutera un dividende exceptionnel de 1 euro par action, soit un montant de 123 420 778 euros, le solde étant affecté au compte report à nouveau, étant précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 123 420 778 actions composant le capital social au 31 décembre 2025 le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte report à nouveau serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement ;
- dit que les actions auto-détenues ou celles ayant fait l'objet d'une annulation au jour de la mise en paiement du dividende seront exclues du bénéfice de cette distribution et les sommes correspondantes affectées au compte report à nouveau ;
- prend acte qu'un premier acompte sur dividende ordinaire de 1,25 euro par action a été versé le 15 janvier 2026, et décide que le solde, soit 1,75 euro par action, ainsi que le dividende exceptionnel de 1 euro par action, feront l'objet d'un détachement le 2 juin 2026 et d'une mise en paiement le 4 juin 2026 ;
- prend acte que la totalité du dividende en numéraire (y compris l'acompte et le dividende exceptionnel) réparti entre les actionnaires aura la nature d'une distribution sur le plan fiscal, soumis, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, au prélèvement forfaitaire unique de 31,4 % prévu notamment à l'article 200 A,1 du Code général des impôts ou, sur option, (i) 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 ;

7. rappelle, en outre, que les montants des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice	Nombre total d'actions composant le capital social	Dividende par action (en euros)	Total (en millions d'euros) ⁽¹⁾
2022	124 070 778	14,00 ⁽²⁾	1 737,0
2023	123 420 778	14,00 ⁽²⁾	1 727,9
2024	123 420 778	6,00 ⁽²⁾	740,5

⁽¹⁾ Sans déduction des effets liés aux actions auto-détenues.

⁽²⁾ Montant des distributions éligibles à l'abattement fiscal de 40 %, le cas échéant.

Résolutions 4 à 7 : Composition du Conseil d'administration

Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Véronique Weill et de Monsieur Serge Weinberg

Exposé des motifs

Les mandats d'administrateur de Madame Véronique Weill, Administratrice référente indépendante et Présidente du Comité des rémunérations, et de Monsieur Serge Weinberg, administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et de la gouvernance, arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

Le Conseil d'administration, considérant la contribution significative de ces deux administrateurs à ses travaux, a décidé de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement de leur mandat pour une nouvelle durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2030.

La **4^e résolution** porte sur le renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Véronique Weill.

Depuis sa nomination en 2022, Mme Weill exerce la fonction d'Administratrice référente. À ce titre, elle contribue activement au dialogue avec les investisseurs institutionnels de la Société, qu'elle rencontre chaque année en amont des Assemblées générales ainsi que lors du *roadshow* ESG annuel. Ces entretiens donnent lieu à des échanges approfondis sur la gouvernance de Kering, la composition et les travaux du Conseil d'administration, ainsi que sur la rémunération des mandataires sociaux, dont elle rend compte de manière détaillée au Conseil, facilitant ainsi la prise en compte des retours des investisseurs par le Conseil et contribuant à éclairer ses décisions.

Elle entretient par ailleurs un dialogue régulier avec l'ensemble des administrateurs, favorisant la circulation des points de vue, l'efficacité de la prise de décision et la cohésion des membres.

Avec plus de 20 années d'expérience en banque d'affaires aux États-Unis et en France, suivie de 10 années dans le secteur de l'assurance au sein du groupe AXA, Mme Véronique Weill apporte au Conseil une expertise en matière financière, de fusions-acquisitions et de gestion des risques, ainsi que dans les domaines des nouvelles technologies et du numérique. Son leadership, combiné à une attention particulière portée aux enjeux humains, constituent également des atouts précieux pour les travaux du Conseil.

Entre sa nomination le 28 avril 2022 et le 31 décembre 2025, Mme Véronique Weill a participé à 98 des 99 réunions du Conseil d'administration et des quatre Comités dont elle est membre, soit un taux d'assiduité global de 99 % durant son mandat.

La **5^e résolution** concerne le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Serge Weinberg.

M. Weinberg préside le Comité des nominations et de la gouvernance depuis sa nomination en 2022. Dans ce rôle, il a pris une part active aux réflexions relatives à l'évolution de la gouvernance de Kering, vers un modèle de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, ainsi qu'au processus de recrutement de M. Luca de Meo à la Direction générale.

Ancien Président du Conseil d'administration d'Accor et de Sanofi, membre du Conseil d'administration de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), il possède une connaissance approfondie des enjeux de gouvernance d'entreprise et contribue au renforcement continu des pratiques de Kering.

Dirigeant et entrepreneur reconnu, fondateur d'une société de gestion, il apporte au Conseil d'administration une expertise financière et une longue expérience dans la direction de grands groupes internationaux.

Engagé de longue date pour la chose publique, il est notamment l'un des fondateurs de l'Institut du Cerveau et de la Moelle Épinière et de l'Association Télémaque qui œuvre pour l'égalité des chances, ainsi que de l'initiative « Changer par le don » visant à promouvoir la philanthropie. Ses engagements apportent au Conseil une perspective orientée sur la responsabilité et l'impact sociétal de l'entreprise.

Entre sa nomination le 28 avril 2022 et le 31 décembre 2025, M. Serge Weinberg a participé à 84 des 88 réunions du Conseil et des trois Comités dont il est membre, soit un taux d'assiduité global de 95 % durant son mandat.

Les notices biographiques de ces deux administrateurs figurent en pages 27 et 29 de la présente brochure de convocation.

Nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants

Exposé des motifs

Les mandats d'administratrices de Mesdames Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu arriveront à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a engagé le recrutement de deux nouveaux administrateurs indépendants, dotés d'une solide expertise sectorielle.

Ce processus a été piloté par le Comité des nominations et de la gouvernance, sous l'égide de son président, Monsieur Serge Weinberg, selon la procédure de sélection de nouveaux administrateurs et conformément à la politique de diversité de la composition du Conseil, avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement de hauts dirigeants.

Ainsi, par la **6^e résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale d'approuver la nomination de Mme Marie-Hélène Chenut en qualité d'administratrice, pour la durée statutaire de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2030.

Marie-Hélène Chenut a passé plus de 35 ans chez Chanel. Docteure en pharmacie de formation, également diplômée d'une grande école de commerce en management des affaires et marketing, elle a occupé des responsabilités opérationnelles et stratégiques à dimension internationale dans le marketing, le développement et la formation des talents, avant de diriger la Haute Couture et les ateliers Haute Couture et Prêt-à-porter pendant neuf ans, jusqu'à fin 2025.

Son parcours couvre la conception, le développement et la commercialisation de produits, la transmission des savoir-faire et de l'excellence, la présentation des collections, ainsi que pilotage d'une division clé.

Marie-Hélène Chenut apportera au Conseil d'administration une connaissance approfondie du fonctionnement et des métiers, y compris artisanaux, d'une grande Maison de luxe, ainsi qu'une compréhension fine des processus créatifs. Son expertise du secteur, sa maîtrise des enjeux business, opérationnels, et d'image, ainsi que sa capacité à appréhender les attentes d'une clientèle internationale exigeante constitueront des atouts précieux pour le Conseil d'administration.

En outre, le Conseil d'administration sollicite, au titre de la **7^e résolution**, l'approbation de la nomination de M. Laurent Kleitman en qualité d'administrateur, pour la durée statutaire de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2030.

Laurent Kleitman est à la tête du groupe Mandarin Oriental, acteur de référence de l'hôtellerie de luxe.

Avec trente années d'expérience au sein de grands groupes dans les secteurs du luxe, de la beauté et des biens de consommation (LVMH, Coty et Unilever), il a exercé des responsabilités exécutives en Europe, en Asie et aux États-Unis.

Au cours de sa carrière, il s'est illustré par sa capacité à diriger et faire évoluer des marques emblématiques, à développer de nouvelles gammes et à déployer des stratégies de croissance fondées sur l'innovation, l'expérience client et le digital.

Laurent Kleitman apportera au Conseil d'administration son expertise de tout premier plan en pilotage de marques mondiales de luxe, sa grande expérience internationale et sa connaissance des différents marchés, ainsi que son expertise financière et stratégique.

Le parcours professionnel de ces deux candidats au Conseil d'administration est décrit en pages 31 et 32 de la présente brochure de convocation.

Monsieur Jean-Pierre Denis ayant remis au Conseil d'administration sa démission de son mandat d'administrateur, avec effet à l'issue de l'Assemblée générale, si les résolutions 4 à 7 sont approuvées, le Conseil comptera 13 membres, dont onze nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et deux représentant les salariés, désignés par les instances représentatives du personnel. La part d'administrateurs indépendants s'établira à 64 % et la proportion de femmes sera de 45 %, ces proportions étant établies, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, hors administrateurs représentant les salariés. Cinq nationalités y seront représentées (française, italienne, chinoise, américaine et britannique).

Quatrième résolution

Renouvellement du mandat de Madame Véronique Weill 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'administratrice de Madame Véronique Weill vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Serge Weinberg en qualité d'administrateur

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 Monsieur Serge Weinberg vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Sixième résolution

Nomination de Madame Marie-Hélène Chenut 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, décide de nommer Madame Marie-Hélène Chenut en qualité d'administratrice pour la durée statutaire de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Septième résolution

Nomination de Monsieur Laurent Kleitman en qualité d'administrateur

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, décide de nommer Monsieur Laurent Kleitman en qualité d'administrateur pour la durée statutaire de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Résolutions 8 à 11 : Approbation de la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025

Exposé des motifs

Les **8^e à 11^e résolutions** soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale les éléments de rémunération des mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice 2025 (vote *ex-post*).

Il vous est tout d'abord demandé, au titre de la **8^e résolution**, d'approuver les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce (vote *ex-post* collectif), telles que présentées dans le Document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, section 5.1 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*) ».

Vous êtes ensuite appelés à vous prononcer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à chaque dirigeant mandataire social (vote *ex-post* individuel), à savoir :

- au titre de la **9^e résolution**, les éléments de rémunération de Monsieur François-Henri Pinault à raison de ses fonctions de Président-Directeur général exercées du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025 inclus ;
- au titre de la **10^e résolution**, les éléments de rémunération de Monsieur Luca de Meo à raison de ses fonctions de Directeur général, pour la période courant de son entrée en poste le 15 septembre 2025 jusqu'au 31 décembre 2025 ;
- au titre de la **11^e résolution** les éléments de rémunération de Monsieur François-Henri Pinault à raison de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025.

Ces éléments ont été arrêtés par le Conseil d'administration conformément aux politiques de rémunération approuvées par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025, et sur les recommandations du Comité des rémunérations. Ils sont présentés en détail dans le Document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, section 5.1 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*) ».



1

2

3

4

5

6

7

**Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2025
à Monsieur François-Henri Pinault à raison de ses fonctions de Président-Directeur général,
pour la période courant du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025**

Rémunérations brutes (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	844 932	844 932	La rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général pour 2025 s'élève à 1 200 000 euros, soit un montant de 844 932 euros sur une base <i>prorata temporis</i> du 1 ^{er} janvier au 14 septembre 2025 inclus.
Rémunération variable annuelle	448 151	1 050 120	La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025 repose sur l'atteinte d'objectifs financiers et extra-financiers, représentant respectivement 70 % et 30 % de cette rémunération. À objectifs atteints, cette rémunération représente 150 % de la rémunération fixe annuelle. Elle est plafonnée à 203 % en cas de surperformance.

Lors de sa réunion du 9 avril 2026, le Conseil d'administration a constaté, recommandation du Comité des rémunérations, que le niveau d'atteinte des objectifs applicables au titre de l'exercice 2025 s'établit à 76,1 % pour le volet financier et à 83,3 % pour le volet extra-financier :

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Réalisé (en % de l'objectif)	Taux de versement	Montant proratisé correspondant (en €)
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	69,7 % ⁽¹⁾	0 %	0
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	82,4 % ⁽²⁾	29,6 %	131 302
Total financier	70 %	76,1 %	14,8 %	131 302
Climat	10 %	100 %	100 %	126 740
Gestion des organisations et des talents	10 %	50 %	50 %	63 370
Protection des actifs immatériels du Groupe	10 %	100 %	100 %	126 740
Total extra-financier	30 %	83,3 %	83,3 %	316 849
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE				448 151

⁽¹⁾ Résultat opérationnel courant du Groupe en 2025 : 1 631 millions d'euros, sur un objectif de 2 338 millions d'euros.

⁽²⁾ Cash-flow libre opérationnel du Groupe en 2025 hors effets de périmètre non budgétés (hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques) : 2 313 millions d'euros, sur un objectif de 2 809 millions d'euros.

En conséquence, la rémunération variable annuelle due au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025 s'élève à 636 480 euros, ramenés à 448 151 euros sur une base *prorata temporis*.

Les éléments d'appréciation sur lesquels les niveaux d'atteinte des objectifs extra-financiers ont été déterminés sont présentés en détail dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.1 « Rémunération du Président-Directeur général du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025 ».

Par ailleurs, il est précisé que le montant de 1 050 120 euros versé au Président-Directeur général en 2025 correspond à la rémunération variable annuelle qui lui a été attribuée au titre de l'exercice 2024 et dont le versement a été approuvé par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (8^e résolution).

Rémunérations brutes (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Commentaires
Rémunération variable pluriannuelle	–	2 266 667	<p>En 2018, 5 411 KMUs (Kering Monetary Units) ont été attribuées au Président-Directeur général à titre de rémunération variable pluriannuelle soumise à des conditions de performance, sur la base d'une valeur unitaire 581 euros, soit une valeur totale de 3 143 791 euros à la date d'attribution.</p> <p>Ces KMUs ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur unitaire de 1 387 euros au 31 décembre 2021, représentant un montant total de 7 505 057 euros.</p> <p>Lors de sa réunion du 2 mars 2023, le Conseil d'administration a décidé de différer le paiement de cette somme. Un premier versement de 705 057 euros est intervenu en novembre 2023.</p> <p>Lors de sa réunion du 7 décembre 2023, le Conseil d'administration a décidé que le solde ferait l'objet d'un paiement échelonné jusqu'en 2026. Un second versement de 2 266 667 euros a été effectué en avril 2024, suivi d'un troisième de même montant en mai 2025. Le dernier versement, également d'un montant de 2 266 667 euros, interviendra en 2026.</p> <p>Il est rappelé que le dispositif de rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été modifié à compter de 2020, en remplaçant les KMUs par l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance. Aucune rémunération variable pluriannuelle n'a donc été attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025.</p>
Rémunération variable long terme (actions de performance)	–	–	<p>Aucune rémunération variable de long terme n'a été attribuée au Président-Directeur général en 2025.</p> <p>Des actions de performance attribuées en 2022 lui ont été livrées le 8 octobre 2025, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (pour plus d'informations, voir le paragraphe ci-après intitulé « Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre »).</p>
Rémunération exceptionnelle	–	–	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée en 2025 au Président-Directeur général.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	–	–	<p>Depuis 2024, aucune rémunération n'est attribuée à M. François-Henri Pinault à raison de son mandat d'administrateur.</p> <p>En 2025, il a participé à 12 des 13 réunions du Conseil d'administration et à 2 des 3 réunions du Comité de développement durable dont il est membre, soit un taux d'assiduité global de 88 %.</p>
Avantages en nature	61 695	61 695	En sa qualité de Président-Directeur général, M. François-Henri Pinault a bénéficié d'une voiture de fonction avec chauffeur et d'une couverture internationale santé.

**Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2025
à Monsieur Luca de Meo à raison de ses fonctions de Directeur général,
pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025**

Rémunérations brutes (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	650 959	650 959	La rémunération fixe annuelle du Directeur général pour 2025 s'élève à 2 200 000 euros, soit un montant de 650 959 euros sur une base <i>pro rata temporis</i> du 15 septembre au 31 décembre 2025.
Rémunération variable annuelle	1 210 000	–	<p>Pour l'exercice 2025, la rémunération variable annuelle du Directeur général a été fixée à 1 210 000 euros, montant cible spécifique à cette année et conditionné à l'atteinte d'objectifs de performance liés à sa prise de fonctions, sans aucun minimum garanti ni hypothèse de surperformance. Ces objectifs, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025, étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à hauteur de 49,6 %, réussite de la prise de fonctions : appréhension de l'activité et des enjeux clés du Groupe, de sa culture, son organisation et des spécificités ; définition d'une organisation cible : éventuels changements organisationnels opérationnels et fonctionnels, nomination de dirigeants aux postes clés ; • à hauteur de 50,4 %, état d'avancement d'un plan stratégique en collaboration avec le Conseil d'administration, en vue de sa présentation aux actionnaires en 2026. <p>Lors de sa réunion du 9 avril 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a déterminé qu'au regard de son action du jour de sa prise de fonctions au 31 décembre 2025, le Directeur général avait pleinement atteint ses objectifs pour 2025.</p> <p>Les éléments d'appréciation sur lesquels ces niveaux d'atteinte ont été déterminés sont présentés en détail dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.2 « Rémunération du Directeur général du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».</p> <p>En conséquence, la rémunération variable annuelle due au Directeur général au titre de l'année 2025 s'établit à 1 210 000 euros. Son versement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026 (10^e résolution).</p>
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	Aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée ou versée au Directeur général en 2025.
Indemnité de prise de fonctions (fraction en numéraire)	15 000 000	15 000 000	<p>Le Conseil d'administration a attribué à M. Luca de Meo une indemnité de prise de fonctions destinée à compenser la perte d'éléments de rémunération de long terme qui lui avaient été attribués au titre de ses précédentes fonctions de Directeur général de Renault, perdus du fait de son acceptation des fonctions de Directeur général de Kering.</p> <p>Le montant de cette indemnité s'élève à 20 millions d'euros, correspondant à la valorisation des éléments de rémunération de long terme ainsi perdus.</p> <p>Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé que ce montant serait versé de la façon suivante : 15 millions d'euros (soit 75 %) en numéraire et 5 millions d'euros (soit 25 %) en actions Kering soumises à des objectifs de performance.</p> <p>La part en numéraire de cette indemnité de prise de fonctions a été versée au Directeur général en décembre 2025.</p>

Rémunérations brutes (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Commentaires
Indemnité de prise de fonctions (fraction en actions de performance)	5 780 590 (valorisation IFRS 2)	–	<p>La fraction en actions de l'indemnité de prise de fonctions attribuée à M. Luca de Meo a donné lieu, le 6 octobre 2025, à l'attribution par le Conseil d'administration de 19 531 actions de performance. Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 (1^{re} résolution), ces actions sont assorties des objectifs de performance applicables à la rémunération variable annuelle 2025 du Directeur général, ainsi que d'une condition de présence continue au sein du Groupe pendant toute la durée de la période d'acquisition de 3 ans.</p> <p>Les objectifs de performance ayant été atteints, l'acquisition définitive de ces actions demeure subordonnée au respect de la condition de présence continue sur 3 ans.</p> <p>La valorisation ci-contre correspond à la juste valeur des actions à la date d'attribution, déterminée selon la norme IFRS 2. Cette méthode de valorisation, effectuée post-attribution dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, diffère de celle appliquée par la Société à l'ensemble des bénéficiaires pour déterminer le nombre d'actions à leur attribuer. Le nombre d'actions attribuées a ainsi été calculé sur la base du cours moyen d'ouverture de l'action Kering sur les vingt dernières séances de bourse du mois de septembre 2025, soit 256 €. Sur cette base, les 19 531 actions de performance attribuées à M. Luca de Meo représentaient une valeur totale de 4 999 936 euros lors de l'attribution.</p>
Rémunération variable long terme (actions de performance)	–	–	Le Conseil d'administration a décidé de ne pas attribuer au Directeur général de rémunération variable de long terme en actions de performance pour l'exercice 2025. Ce dispositif est introduit dans la politique de rémunération pour l'exercice 2026.
Rémunération exceptionnelle	–	–	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée en 2025 au Directeur général.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	–	–	<p>Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération à raison de son mandat d'administrateur.</p> <p>En 2025, à compter de sa nomination au Conseil d'administration le 9 septembre 2025, M. Luca de Meo a participé à l'ensemble des réunions du Conseil tenues après cette date, soit un taux d'assiduité de 100 % en 2025.</p>
Avantages en nature	6 607	6 607	Le Directeur général a bénéficié d'une voiture de fonction avec chauffeur.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement		<p>Le Directeur général bénéficie du régime de retraite à cotisations définies (« Article 83 ») applicable, sous réserve d'une condition d'ancienneté de 6 mois dans l'entreprise, aux salariés bénéficiaires de la Société, dans les mêmes conditions que le personnel concerné.</p> <p>Au titre de l'exercice 2025, aucune cotisation n'a été versée compte tenu de la condition d'ancienneté de 6 mois.</p>
Indemnité de départ	Aucun versement		Une indemnité de départ est prévue en cas de cessation du mandat de Directeur général de M. Luca de Meo. Ce dispositif n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2025. Ses modalités d'application et les conditions de son versement sont détaillées dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.12 « Rémunération du Directeur général du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement		Une obligation de non-concurrence, assortie d'une indemnité de non-concurrence, a été mise en place en 2025 en cas de cessation du mandat de Directeur général de M. Luca de Meo. Ce dispositif n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2025. Ses modalités d'application et les conditions de son versement sont détaillées dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.12 « Rémunération du Directeur général du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025

Rémunérations brutes (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	207 123	207 123	La rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration pour 2025 s'élève à 700 000 euros, soit un montant de 207 123 euros sur une base <i>pro rata temporis</i> du 15 septembre au 31 décembre 2025.
Rémunération variable annuelle	–	–	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération variable long terme (actions de performance)	–	–	<p>Le Président du Conseil d'administration ne peut se voir attribuer aucune rémunération variable de long terme.</p> <p>Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général intervenue le 15 septembre 2025, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le bénéfice des actions de performance attribuées à M. François-Henri Pinault lorsqu'il exerçait les fonctions de Président-Directeur général, en cours d'acquisition à cette date.</p> <p>Cette décision tient notamment au rôle déterminant joué par M. François-Henri Pinault dans cette évolution de la gouvernance de Kering, conforme aux meilleures pratiques, ainsi qu'à sa contribution au recrutement du nouveau Directeur général et à la transition managériale à la tête du Groupe. Elle est par ailleurs conforme aux pratiques observées dans des situations comparables au sein des sociétés du CAC 40.</p> <p>Dans ce cadre, 755 actions de performance lui ont été livrées le 8 octobre 2025 au titre du plan attribué le 4 octobre 2022 (sur un total de 9 281 actions initialement attribuées).</p>
Rémunération exceptionnelle	–	–	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée en 2025 à M. François-Henri Pinault en sa qualité de Président du Conseil d'administration.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	–	–	<p>Depuis 2024, aucune rémunération n'est attribuée à M. François-Henri Pinault à raison de son mandat d'administrateur.</p> <p>En 2025, il a participé à 12 des 13 réunions du Conseil d'administration et à 2 des 3 réunions du Comité de développement durable dont il est membre, soit un taux d'assiduité global de 88 %.</p>
Avantages en nature	–	–	M. François-Henri Pinault ne bénéficie d'aucun avantage en nature en sa qualité de Président du Conseil d'administration.

Huitième résolution

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux mandataires sociaux

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations de toute nature versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux mandataires sociaux telles que décrites dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux (vote *ex-post*) ».

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général, pour la période courant du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général (pour la période courant du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025), tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.1 « Rémunération du Président-Directeur général du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025 ».

Dixième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Luca de Meo, Directeur général, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Luca de Meo à raison de son mandat de Directeur général (pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025), tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.2 « Rémunération du Directeur général du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».

Onzième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président du Conseil d'administration (pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025), tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1.3 « Rémunération du Président du Conseil d'administration du 15 septembre au 31 décembre 2025 ».

≡

1

2

3

4

5

6

7

Résolutions 12 à 14 : Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2026

Exposé des motifs

L'Assemblée générale des actionnaires est également appelée à se prononcer sur les politiques de rémunération des mandataires sociaux de la Société pour l'exercice 2026 (vote *ex-ante*), conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

À ce titre, il est proposé à l'Assemblée générale d'approuver, de manière distincte :

- au titre de la **12^e résolution**, la politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif ;
- au titre de la **13^e résolution**, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif ;
- au titre de la **14^e résolution**, la politique de rémunération des administrateurs. Le montant de l'enveloppe globale allouée à la rémunération des administrateurs, de 1 400 000 euros, ainsi que les modalités de sa répartition, demeurent inchangés.

Ces politiques de rémunération sont décrites dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2 « Politiques de rémunération des mandataires sociaux pour l'année 2026 (vote *ex-ante*) », ainsi que dans la présente brochure de convocation aux pages 35 à 47.

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, dirigeant mandataire social exécutif, telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.1 « Politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2026 ».

Quatorzième résolution

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.3 « Politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026 ».

Treizième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, dirigeant mandataire social non exécutif, telle que décrite dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2.2 « Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026 ».

Résolutions 15 à 17 : Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire en charge de la certification des comptes et des informations en matière de durabilité ainsi que d'un Commissaire aux comptes suppléant

Exposé des motifs

Le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Deloitte & Associés arrive à son terme à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2026, atteint par la durée maximale de mandats autorisée par la réglementation. Son mandat de Commissaire aux comptes chargé de la certification des informations en matière de durabilité, approuvé par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, prendra fin concomitamment.

La procédure d'appel d'offres pour la sélection d'un nouveau Commissaire aux comptes, lancée en 2024, a été supervisée par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

Les critères de sélection ont été définis afin d'identifier un cabinet présentant les garanties les plus élevées en matière de qualité d'audit, d'expertise et de capacité d'accompagnement du Groupe. Ils portaient notamment sur :

- la compréhension des activités, du modèle d'affaires et du secteur de Kering ;
- la qualité de l'approche d'audit proposée et le niveau d'expertise des équipes, tant en matière financière et comptable que de durabilité ;
- la solidité, l'étendue et le degré d'intégration du réseau mondial, ainsi que sa capacité de coordination, avec une attention particulière portée aux ressources en Italie ;
- les capacités technologiques, notamment en matière d'intelligence artificielle appliquée à l'analyse des données, de nature à contribuer au renforcement de l'environnement de contrôle interne du Groupe ;
- les conditions financières de la proposition.

À l'issue de ce processus, et après s'être assuré du respect des règles d'indépendance applicables aux Commissaires aux comptes, le Comité d'audit a recommandé au Conseil d'administration la nomination du cabinet Ernst & Young Audit dont la proposition a été jugée la plus pertinente au regard des critères ainsi établis. Le Comité d'audit a en outre relevé que le choix de ce cabinet présentait l'avantage d'introduire un Commissaire aux comptes avec un regard nouveau sur les opérations et les processus de Kering.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée générale, au titre des 15^e et 16^e résolutions, d'approuver la nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaires aux comptes titulaire de la Société, en charge de la certification des comptes (**15^e résolution**) et de la certification des informations de durabilité (**16^e résolution**), pour la durée légale de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2031.

Par ailleurs, le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société B.E.A.S. arrivant également à échéance à l'issue de cette Assemblée générale, il est proposé, conformément à l'article 18 des statuts de la Société, de nommer en remplacement la société Auditex, au titre de la **17^e résolution**, pour la même durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2031. Cette fonction de suppléant porte uniquement sur la mission de certification des comptes.

Les cabinets Ernst & Young Audit et Auditex ont d'ores et déjà fait savoir à la Société qu'ils accepteraient leur nouveau mandat en cas de vote favorable de ces résolutions.

Quinzième résolution

Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en charge de la certification des comptes

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 et après avoir constaté l'expiration du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Deloitte & Associés, décide de nommer Ernst & Young Audit aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire pour l'exercice de la mission de certification des comptes, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2031.

Seizième résolution

Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

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 et après avoir constaté l'expiration du mandat de Commissaire aux comptes du cabinet Deloitte & Associés, décide de nommer Ernst & Young Audit aux fonctions de Commissaire aux comptes pour l'exercice de la mission de certification des informations en matière de durabilité, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2031.

Dix-septième résolution

Nomination du cabinet Auditex en qualité de Commissaire aux comptes suppléant

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 et après avoir constaté l'expiration du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société B.E.A.S., décide de nommer Auditex aux fonctions de Commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2031.

Résolution 18 : Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Exposé des motifs

Il est proposé par la **18^e résolution** de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation consentie au Conseil d'administration de procéder à des rachats d'actions de la Société, avec annulation corrélative de l'autorisation précédemment donnée par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 en sa 11^e résolution.

Les objectifs qui pourraient être poursuivis dans le cadre de ces opérations de rachat d'actions sont définis dans le texte du projet de résolution et visent notamment :

- l'annulation des actions dans la limite légale maximale ;
- l'attribution d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'options d'achat d'actions ;
- l'acquisition d'actions en vue d'assurer la liquidité et d'animer le titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- la conservation et remise ultérieure des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Cette autorisation d'intervenir sur les actions de la Société serait fixée à un prix maximum de rachat de 700 euros par action et dans la limite d'un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du nombre total d'actions composant le capital social de la Société, étant précisé que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son capital.

À titre indicatif, au 1^{er} mars 2026, le capital social de la Société se compose de 123 420 778 actions. Sur cette base, le montant maximum des fonds destinés à la mise en œuvre de ce programme de rachat d'actions serait de 8 639 453 900 euros correspondant au rachat de 12 342 077 actions.

Cette autorisation ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant les titres de la Société.

Dix-huitième résolution

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société

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 et conformément aux articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, en conformité avec les articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et la réglementation européenne applicable aux abus de marché issue du Règlement (UE) 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 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 2026, 12 342 077 actions, étant précisé que, conformément aux dispositions légales, 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
2. décide que 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, dans le respect de la réglementation applicable, de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat ou de vente et toute combinaison de celles-ci), 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 ;

3. décide que 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 une 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 dans les conditions et limites prévues à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce ;
4. décide que le prix maximum d'achat est fixé à 700 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 fixées par les statuts ou la loi, 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 afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;
5. en application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, fixe à 8 639 453 900 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 700 euros par action s'appliquant au nombre maximal théorique de 12 342 077 actions pouvant être acquises sur la base du capital au 1^{er} mars 2026 et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour passer à tout moment, sauf en période d'offre publique d'acquisition 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 légales ou réglementaires et, de manière générale, faire tout ce qui est nécessaire, signer tous les actes de cession ou transfert, conclure tous accords, tous contrats de liquidité, effectuer toutes déclarations, et toutes formalités nécessaires ;
7. L'Assemblée générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, 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 ;
8. prend acte du fait que le Conseil d'administration devra informer l'Assemblée générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution ;
9. fixe à 18 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente résolution ;
10. prend acte que cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, l'autorisation ayant le même objet, consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 en sa 11^e résolution.



1

2

3

4

5

6

7

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

Résolution 19 : Attribution gratuite d'actions en faveur des salariés et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe

Exposé des motifs

Il vous est demandé par la **19^e résolution** de renouveler l'autorisation consentie au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre, au profit du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés.

Le nombre total d'actions gratuites susceptibles d'être ainsi attribuées et d'actions susceptibles d'être émises ne pourra excéder 1 % du nombre total d'actions composant le capital social de la Société tel que constaté au jour de la décision du Conseil d'administration.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, le nombre d'actions susceptibles de leur être attribuées ne pourra excéder 20 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration, et l'acquisition définitive des actions sera subordonnée à l'atteinte de conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration.

L'attribution gratuite d'actions aux salariés du Groupe pourra être réalisée avec ou sans condition de performance, et sera systématiquement assortie d'une condition de présence au sein du Groupe.

Cette autorisation serait valable pour une durée de 38 mois.

Dix-neuvième résolution

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, soumises, le cas échéant, à des conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, ou de certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129-1, L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et les dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société (qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce) et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;
2. décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions, existantes ou à émettre, représentant plus de 1 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que ce nombre ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être effectués conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables

et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, afin de préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations financières ou sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;

3. décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société (qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce), sous réserve que le nombre d'actions ordinaires définitivement attribuées ne représente pas plus de 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration ;
4. décide que les attributions des actions ordinaires à leurs bénéficiaires seront définitives au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans fixée par le Conseil d'administration ;
5. décide par ailleurs que, dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale (ou équivalent hors de France), les actions ordinaires lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition visée au paragraphe précédent restant à courir et seront alors librement cessibles à compter de leur livraison ;
6. décide que l'attribution définitive d'actions ordinaires en vertu de la présente autorisation est soumise au respect par l'ensemble des bénéficiaires de conditions et, le cas échéant, de critères d'attribution qui seront fixés par le Conseil d'administration ;
7. décide que l'attribution définitive d'actions ordinaires en vertu de la présente autorisation aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société (qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce) est soumise, en outre, à la réalisation de conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration à la date de la décision de leur attribution ;

8. autorise le Conseil d'administration à réaliser une ou plusieurs augmentation(s) de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices pour procéder à l'émission d'actions dans les conditions prévues à la présente autorisation et prend acte qu'en cas d'attribution d'actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions ordinaires attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions ordinaires aux bénéficiaires ;
 9. décide que la Société pourra procéder pendant la période d'acquisition, le cas échéant, aux ajustements nécessaires du nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société dans les circonstances prévues à l'article L. 225-181 du Code de commerce ;
 10. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les textes en vigueur, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :
 - déterminer si les actions ordinaires attribuées gratuitement seront des actions existantes de la Société ou des actions à émettre,
 - déterminer la ou les date(s) d'attribution auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions ordinaires conformément à la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées,
 - déterminer toutes les conditions et, le cas échéant, les critères d'attributions des actions ordinaires, notamment les conditions dans lesquelles seront attribuées ces actions (notamment les conditions de présence et, le cas échéant, de performance), déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires et fixer le nombre d'actions ordinaires attribuées à chacun d'entre eux, étant précisé que l'attribution d'actions ordinaires aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société (qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce) sera effectuée en application de la politique de rémunération des mandataires sociaux établie conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce,
 - le cas échéant, augmenter le capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission pour procéder à l'émission des actions ordinaires de la Société attribuées gratuitement et imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
 - procéder pendant la période d'acquisition, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, conformément à la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, en fonction des éventuelles opérations financières portant sur les capitaux propres de la Société, étant précisé que les actions ordinaires attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que celui correspondant aux actions ordinaires initialement attribuées,
 - arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions ordinaires nouvelles à émettre,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution en cas d'opérations financières,
 - s'agissant des dirigeants mandataires sociaux de la Société, soit décider que les actions de performance ne pourront pas être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité de ces actions de performance qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions ordinaires pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales,
 - et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et, notamment, conclure tous accords ou conventions, établir tous documents, notamment pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées, accomplir tous actes et formalités à l'effet de constater, le cas échéant, la réalisation de la ou des augmentations de capital résultant de l'attribution gratuite des actions ordinaires de la Société, modifier les statuts en conséquence, procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des actions émises ;
 11. prend acte que la présente autorisation prive d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet. La présente autorisation est donnée pour une période de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, soit jusqu'au 28 juillet 2029.
- Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation, conformément et dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.



Résolutions 20 et 21 : Accès des salariés au capital

Exposé des motifs

Il vous est proposé, au titre de la **20^e résolution**, de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider (hors période d'offre publique d'acquisition) de l'augmentation du capital au profit des salariés du Groupe adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise. Cette résolution, d'une durée de 26 mois, permettrait aux salariés des sociétés du Groupe, en France comme à l'étranger, de souscrire des actions Kering dans le cadre privilégié d'un plan d'épargne d'entreprise.

Afin de permettre, le cas échéant, la mise en œuvre d'une opération d'actionnariat salarié dans les meilleures conditions au regard des cadres réglementaires et fiscaux applicables hors de France, il est également proposé à l'Assemblée générale, au titre de la **21^e résolution**, de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France. Cette autorisation, d'une durée de 18 mois, permettrait ainsi de proposer la souscription d'actions Kering à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe à l'étranger, en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales dans l'hypothèse où la 19^e résolution ne le permettrait pas.

Au titre des deux résolutions susmentionnées, le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours de l'action Kering constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni comporter une décote supérieure au maximum légal de 30 % de cette moyenne. Il est précisé que le Conseil d'administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun en raison des contraintes applicables hors de France, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote.

Le nombre d'actions susceptibles d'être émises au titre de chacune de ces résolutions est plafonné à 0,5 % du capital à la date de la présente Assemblée, étant précisé que ce plafond de 0,5 % du capital est un plafond commun aux deux résolutions.

Vingtième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires réservées aux salariés, anciens salariés et mandataires sociaux éligibles adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises par les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément d'une part, aux dispositions des articles L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 et suivants du Code de commerce, et, d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, sa compétence à l'effet de procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires de la Société, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, dans la limite d'un montant nominal maximum de 0,5 % du capital social à la date de la présente Assemblée, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 21^e résolution de la présente Assemblée,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal global d'augmentation de capital fixé par la 13^e résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 ;
2. réserve la souscription des actions à émettre aux salariés, et anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents d'un plan d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou

réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

3. décide que le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en application de la présente résolution sera fixé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, étant entendu que la décote fixée, en application des articles L. 3332-18 et suivants précités, ne pourra excéder 30 % du Prix de Référence ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des premiers cours cotés de l'action Kering sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (ou plan assimilé) ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, lors de la mise en œuvre de la présente délégation de compétence, à réduire ou supprimer le montant de la décote au cas par cas, en raison de contraintes juridiques, fiscales ou sociales éventuellement applicables hors de France, dans tel ou tel pays où sont implantées les entités du groupe Kering employant les salariés participant aux opérations d'augmentation de capital ;
4. décide que la présente délégation de compétence emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre au profit des salariés, et anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, susvisés auxquels elles sont réservées. Les actionnaires renoncent, en outre, à tout droit à l'attribution gratuite d'actions qui seraient émises par application de la présente résolution au titre de la décote et/ou de l'abondement conformément au paragraphe ci-après ;

5. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, des actions à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence ci-dessus et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-21 du Code du travail ;
6. dit que chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés, et anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues dans les statuts ou par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence à l'effet notamment :
 - d'arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés dont les adhérents aux plans d'épargne d'entreprise (ou plan assimilé) pourront souscrire aux actions et bénéficier, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions au titre de la décote et/ou de l'abondement,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions, au titre de la décote et/ou de l'abondement, de décider d'imputer sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),
 - et de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts, sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation, et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
8. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
9. prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 en sa 19^e résolution.

La présente délégation de compétence est consentie au Conseil d'administration pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires réservées à des catégories de bénéficiaires dénommées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, sa compétence à l'effet de procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital social par émission d'actions réservée à une catégorie de bénéficiaires définie ci-après ;
2. décide de fixer à 0,5 % du capital social à la date de la présente Assemblée le montant nominal maximum de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 20^e résolution de la présente Assemblée,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal global d'augmentation de capital fixé par la 13^e résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 ;
3. décide que le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en application de la présente résolution sera au moins égal à 70 % du Prix de Référence, désignant la moyenne des premiers cours cotés de l'action Kering sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, lors de la mise en œuvre de la présente délégation de compétence, à réduire ou supprimer le montant de la décote susmentionnée au cas par cas, en raison de contraintes juridiques, fiscales ou sociales éventuellement applicables hors de France et applicables localement à une catégorie de bénéficiaires définie ci-après ;

4. décide que la présente délégation de compétence emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre, et de réserver le droit de les souscrire à une catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :
(i) aux salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 et L. 233-16 du Code de commerce et ayant leur siège social hors de France afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 20^e résolution de la présente Assemblée ; et/ou (ii) des organismes de placement collectifs en valeurs mobilières (OPCVM) ou autres entités d'actionnariat salarié investis en titres de la Société, ayant ou non la personnalité morale, dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées ci-dessus au (i) ;
 5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues dans les statuts ou par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, à l'effet notamment :
 - de décider de l'émission d'actions de la Société,
 - d'en déterminer toutes les conditions et modalités et notamment fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux, et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),
 - et de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts, sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation, et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
 6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 7. prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 en sa 20^e résolution.
- La présente délégation de compétence est consentie au Conseil d'administration pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée.

Résolution relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Résolution 22 : Pouvoirs pour les formalités

Exposé des motifs

La 22^e résolution est la résolution usuelle permettant l'accomplissement des publicités et formalités légales consécutives à l'Assemblée générale.

Vingt-deuxième résolution

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.



1

2

3

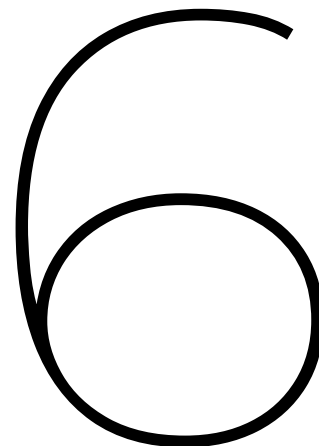
4

5

6

7

Rapports des Commissaires aux comptes



Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Assemblée générale mixte du 28 mai 2026 – 19^e résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions ordinaires gratuites, existantes ou à émettre, au profit de bénéficiaires que votre Conseil d'administration déterminera parmi les membres du personnel salarié et les dirigeants mandataires sociaux éligibles de votre société (qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce) et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 1% du capital social de votre société, tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de votre société (qui répondent aux conditions visées au II de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce), ne pourront pas représenter plus de 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, à attribuer, en une ou plusieurs fois, des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 10 avril 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

(Assemblée générale mixte du 28 mai 2026 – 20^e résolution)

À l'Assemblée générale des Actionnaires

KERING SA

40, rue de Sèvres

75007 PARIS

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents d'un plan d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation du capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de votre société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal de l'augmentation du capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 0,5 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond sera commun avec celui de la 21^{ème} résolution de la présente Assemblée et que le montant nominal de l'augmentation du capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal global d'augmentation du capital fixé par la 13^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de la ou les augmentations du capital qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les augmentations du capital seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 10 avril 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée à des salariés ou des catégories de salariés du groupe Kering hors de France

(Assemblée générale mixte du 28 mai 2026 – 21^e résolution)

À l'Assemblée générale des Actionnaires

KERING SA

40, rue de Sèvres

75007 PARIS

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée (i) aux salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à votre société dans les conditions des articles L. 225-180 et L. 233-16 du code de commerce et ayant leur siège social hors de France afin de leur permettre de souscrire au capital de votre société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation du capital réalisée en application de la 20^{ème} résolution de la présente Assemblée, et/ou (ii) des organismes de placement collectifs en valeurs mobilières (OPCVM) ou autres entités d'actionariat salarié investis en titres de votre société, ayant ou non la personnalité morale, dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées ci-dessus au (i), opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal de l'augmentation du capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 0,5 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond sera commun avec celui de la 20^{ème} résolution de la présente Assemblée et que le montant nominal de l'augmentation du capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal global d'augmentation du capital fixé par la 13^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de la ou les augmentations du capital qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les augmentations du capital seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 avril 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Camille Phelizon

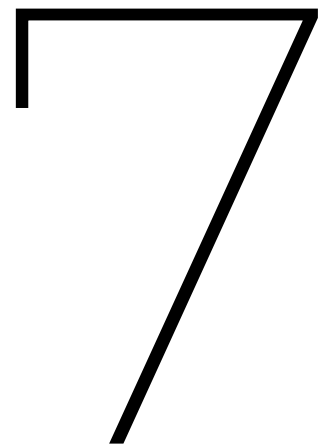
Patrice Morot

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin



Participer à l'Assemblée générale



- ☰
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

L'Assemblée générale annuelle de Kering aura lieu le jeudi 28 mai 2026, à 15 heures, au siège social, 40 rue de Sèvres, 75007 Paris.



L'Assemblée générale sera retransmise en direct sur le site Internet de Kering (www.kering.com), rubrique Assemblée générale.



La retransmission de l'Assemblée générale sera également disponible en différé sur le site Internet de Kering (www.kering.com), rubrique Assemblée générale.

L'Assemblée générale sera accessible aux personnes sourdes et malentendantes grâce à sous-titrage simultané de la parole assuré par des transpositeurs professionnels.

Conditions à remplir pour participer à l'Assemblée générale

Pour assister, voter, ou vous faire représenter à l'Assemblée générale, vous devez justifier de votre qualité d'actionnaire au 5^e jour ouvré bourse précédant l'Assemblée, soit le jeudi 21 mai 2026, à zéro heure, heure de Paris (ci-après « J-5 »).

Nous attirons l'attention des actionnaires sur la modification de cette date, précédemment fixée par la réglementation au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée.

Vos actions sont au nominatif

L'inscription de vos actions en compte nominatif pur ou administré à J-5 suffit pour vous permettre de participer à l'Assemblée générale.

Vos actions sont au porteur

Votre qualité d'actionnaire à J-5 doit être confirmée par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire bancaire ou financier qui assure la gestion de votre compte titres. Cette attestation doit être adressée à Société Générale Securities Services, mandataire de Kering.

Votre intermédiaire bancaire ou financier demeure votre interlocuteur exclusif.

Vous cédez vos actions avant l'Assemblée générale

- Si le transfert de propriété intervient avant J-5, Société Générale Securities Services invalidera ou modifiera, à hauteur du nombre d'actions cédées, selon le cas, votre carte d'admission, votre vote à distance, votre attestation de participation ou le pouvoir que vous avez donné au Président de l'Assemblée ou à un tiers.

À ces fins, pour les actionnaires au nominatif administré et au porteur, votre intermédiaire bancaire ou financier notifiera le transfert de propriété et transmettra les informations nécessaires à Société Générale Securities Services.

- Si le transfert de propriété intervient après J-5, aucune notification n'est effectuée par votre intermédiaire bancaire ou financier. Votre carte d'admission, votre vote à distance, votre attestation de participation ou le pouvoir que vous avez donné au Président de l'Assemblée ou à un tiers demeure inchangé.

Actionnaires au nominatif convoqués par voie postale : anticipez l'e-convocation

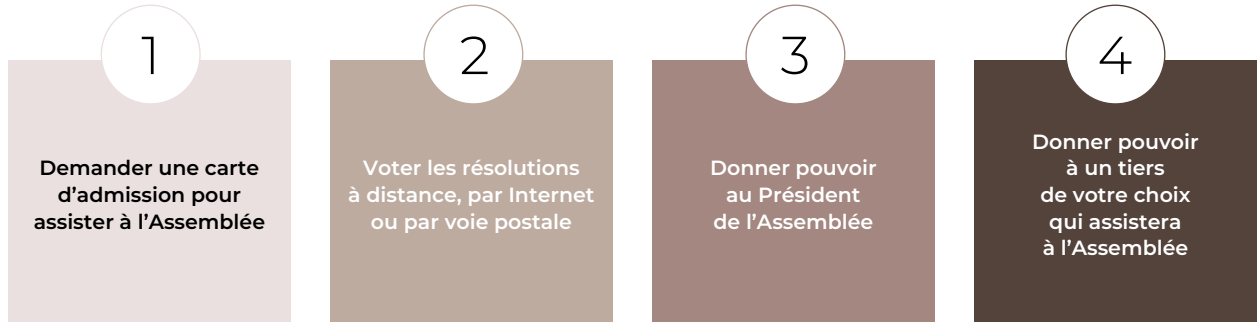
À compter de l'Assemblée générale de 2027, la e-convocation deviendra le mode de convocation par défaut pour l'ensemble des actionnaires au nominatif.

Il est donc essentiel que Kering dispose de votre adresse e-mail afin de pouvoir vous adresser votre convocation par voie électronique.

Nous vous invitons à la renseigner ou à la mettre à jour dès maintenant dans votre espace personnel Sharinbox.

Comment participer à l'Assemblée générale ?

Vous disposez de quatre possibilités pour exercer votre droit de vote



 Soit par Internet

 Soit par voie postale

Dès lors que vous avez demandé une carte d'admission, voté à distance ou donné pouvoir, vous ne pouvez plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée générale.

Pouvoir au Président

Une procuration sans indication de mandataire équivaut à un pouvoir donné au Président.

Pour toute procuration donnée au Président de l'Assemblée générale (ou donnée sans indication de mandataire), le Président émettra un vote favorable à l'adoption des résolutions présentées ou agréées par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Important

Pour assister à l'Assemblée générale, vous devez impérativement être muni d'une carte d'admission et d'une pièce d'identité. Ces documents vous seront demandés à l'entrée.

Si vous êtes actionnaire au porteur, vous devez demander à votre intermédiaire bancaire ou financier qu'une carte d'admission vous soit adressée.

Les actionnaires n'ayant pas reçu leur carte d'admission à temps pour l'Assemblée générale devront se présenter aux guichets prévus à cet effet munis d'une pièce d'identité. Les actionnaires au porteur devront également présenter une attestation de participation datée à J-5 (jeudi 21 mai 2026), préalablement demandée à leur intermédiaire bancaire ou financier.



Par Internet

La plateforme Votaccess sera ouverte du lundi 11 mai 2026 à 9 heures au mercredi 27 mai 2026 à 15 heures (heure de Paris).

Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la veille de l'Assemblée pour saisir leurs instructions, afin d'éviter tout engorgement de la plateforme Votaccess.

ÉTAPE 1 — Connectez-vous sur Votaccess

Vous êtes actionnaire au nominatif (pur ou administré)

- Rendez-vous sur le site Internet Sharinbox (<https://sharinbox.societegenerale.com/fr/>) pour accéder à votre espace personnel.
- Sur la page d'accueil, cliquez sur le bouton « Répondre » dans l'encart « Assemblée générale », puis sur « Participer ». Vous serez alors automatiquement redirigé vers la plateforme Votaccess.

En cas de difficulté, vous pouvez contacter le centre de Relation Client Nomilia, disponible du lundi au vendredi de 9h à 18h, au +33 (0) 2 51 85 67 89 (numéro non surtaxé).

Vous êtes actionnaire au porteur

Vous pouvez accéder à Votaccess uniquement si l'établissement bancaire ou financier qui assure la gestion de votre compte titres est connecté à la plateforme.

Dans ce cas, il vous suffit de vous identifier sur son portail Internet avec vos codes d'accès habituels et de cliquer sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant à vos actions Kering, puis de suivre les indications affichées à l'écran.

ÉTAPE 2 — Saisissez vos instructions

- Demandez une carte d'admission qui vous permettra d'assister en présentiel à l'Assemblée générale ; ou
- Votez les résolutions à distance ; ou
- Donnez pouvoir au Président de l'Assemblée ; ou
- Donnez pouvoir à une personne de votre choix qui assistera à l'Assemblée, en saisissant son nom et son adresse.

À noter – Actionnaires au porteur

Si votre intermédiaire bancaire ou financier n'est pas connecté à la plateforme Votaccess, vous devez transmettre vos instructions par voie postale (voir la procédure en page suivante).

Toutefois, votre désignation ou révocation de mandataire peut être transmise par e-mail à l'adresse suivante : assemblees.generales.@sgss.socgen.com.

Cet e-mail devra obligatoirement contenir les informations suivantes : nom de la société concernée (Kering), date de l'Assemblée générale (28 mai 2026), vos nom, prénom, adresse et références bancaires ainsi que les nom, prénom et si possible l'adresse de votre mandataire.

Vous devez également demander à votre intermédiaire d'envoyer une confirmation écrite à Société Générale Securities Services :

- par e-mail, au plus tard le mercredi 27 mai 2026 à 15 heures, à l'adresse : assemblees.generales.@sgss.socgen.com
- ou par courrier, au plus tard le lundi 25 mai 2026, à l'adresse suivante : Société Générale Securities Services, Service Assemblées générales, 32 rue du Champ de Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3.

Seules les désignations ou révocations de mandat pourront être traitées via cette adresse e-mail. Toute autre demande portant sur un autre objet ne sera pas prise en compte.

Par voie postale

Pour être pris en compte, le formulaire papier devra être réceptionné au plus tard le lundi 25 mai 2026 par Société Générale Securities.

Ils devront être envoyés à l'adresse suivante : Société Générale Securities Services, Service Assemblées générales, 32 rue du Champ de Tir – CS 30812 – 44308 Nantes Cedex 3.

Les formulaires papier ne doivent en aucun cas être envoyés directement à Kering.

ÉTAPE 1 — Se procurer le formulaire papier

Vous êtes actionnaire au nominatif

Si vous n'avez pas opté pour la convocation aux Assemblées générales par voie électronique, le formulaire papier vous est adressé par voie postale, joint à la présente brochure de convocation.

Vous êtes actionnaire au porteur

Vous devez vous rapprocher de l'intermédiaire bancaire financier qui assure la gestion de votre compte titres afin qu'il effectue la demande de formulaire papier auprès de Société Générale Securities Services.

ÉTAPE 2 — Complétez le formulaire papier

Pour vous aider à remplir le formulaire, reportez-vous à la section « Comment remplir le formulaire de vote ? » en page suivante.

N'oubliez pas de dater et de signer le formulaire.

ÉTAPE 3 — Renvoyez le formulaire papier

Vous êtes actionnaire au nominatif

Renvoyez le formulaire à l'aide de l'enveloppe réponse prépayée jointe au courrier de convocation.

Vous êtes actionnaire au porteur

Renvoyez le formulaire à votre intermédiaire bancaire financier qui se chargera de le transmettre, accompagné d'une attestation de participation justifiant votre qualité d'actionnaire, à l'adresse suivante : Société Générale Securities Services, Service Assemblées générales, 32 rue du Champ de tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3.

Les actionnaires au porteur doivent veiller à envoyer à leur intermédiaire leur formulaire dûment complété et signé suffisamment tôt afin qu'il soit réceptionné par Société Générale Securities Services avant la date limite susmentionnée.

Retrouvez plus d'informations sur l'Assemblée générale

Sur Kering.com

Pour obtenir plus d'informations sur les modalités de vote et de participation à l'Assemblée générale, reportez-vous à l'Avis de réunion publié au BALO et disponible sur le site Internet de Kering (www.kering.com), dans la rubrique dédiée à l'Assemblée générale.

Suivez régulièrement les informations relatives à l'Assemblée générale sur le site Internet de Kering.

Contacteur le service Actionnaires de Kering

Tél. : +33 (0)1 45 64 65 64

E-mail : actionnaire@kering.com

Contacteur Société Générale Securities Services

Les actionnaires au nominatif pur peuvent contacter le Centre de Relation Client Nomilia de Société Générale Securities Services, disponible du lundi au vendredi de 9 h à 18 h (heure de Paris) au numéro de téléphone suivant : +33 (0)2 51 85 67 89 (non surtaxé).

Les actionnaires au nominatif administré et au porteur doivent prendre attache avec l'intermédiaire bancaire ou financier qui assure la gestion de leurs comptes titres en cas de question.

Comment remplir le formulaire de vote ?

- A** Vous souhaitez assister en présentiel à l'Assemblée : noircissez cette case.
- B** Pour voter par correspondance : noircissez cette case. Vous votez POUR une résolution en laissant vide la case du numéro correspondant. Vous votez CONTRE en la noircissant. Pour vous abstenir sur une résolution, noircissez la case « Abs ».
- C** Pour donner pouvoir au Président de l'Assemblée, noircissez cette case.
- D** Pour donner pouvoir à une personne physique ou morale de votre choix, qui vous représentera à l'Assemblée : noircissez cette case. Et indiquez les nom, prénom ou la dénomination sociale, ainsi que l'adresse de votre mandataire.
- E** Quel que soit votre choix, n'oubliez pas d'inscrire vos nom, prénom et adresse ou de les vérifier s'ils y figurent déjà.
- F** Quel que soit votre choix, n'oubliez pas de dater et signer le formulaire.

Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - **Important :** Before selecting please refer to instructions on reverse side
Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this, date and sign at the bottom of the form

A JE DESIRE ASSISTER A CETTE ASSEMBLEE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire // I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card: date and sign at the bottom of the form



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
du 28 Mai 2026 à 15 heures
 au siège social,
 40 rue de Sèvres - 75007 Paris

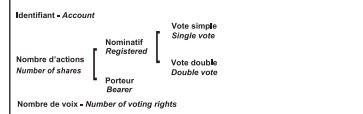
COMBINED GENERAL MEETING
of May 28th, 2026 at 3.00 p.m.
 at headquarters,
 40 rue de Sèvres - 75007 Paris

Société anonyme au capital de 455 683 112,00 €
 Siège social: 40 rue de Sèvres - 75007 Paris
 552 075 020 R.C.S PARIS

Les documents visés par l'article R. 225-76 alinéa 5 du Code de commerce sont disponibles sur le site internet de Kering:
<https://www.kering.com/fr/finance/informations-actionnaires/assemblee-generale>

The documents referred to in paragraph 5 of Article R. 225-76 of the French Commercial Code are available on the Kering website:
<https://www.kering.com/en/finance/shareholders-information/general-meeting>

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY



B JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // VOTE BY POST
 Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci une des cases "Non" ou "Abstention", j' vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this, for which I vote "No" or "Abstain".

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	B
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée, je vote NON sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante.
 In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote NO unless I indicate another choice by shading the corresponding box.

-Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée générale // appoint the Chairman of the general meeting

-Je donne procuration (cf. au verso verso) (4) à M. ou Mme. Raison Sociale pour voter en mon nom

-I appoint (see reverse (4)) Mr or Mrs. Corporate Name to vote on my behalf

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
 To be considered, this completed form must be received no later than:

à la banque / to the bank 25 mai 2026 sur 1^{ère} convocation / on 1st notification

à la société / to the company 25 mai 2026 sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification

C JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
 Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
 See reverse (3)

D JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4) pour me représenter à l'Assemblée
 I HEREBY APPOINT: See reverse (4) to represent me at the above mentioned Meeting

M. ou Mme, Raison Sociale / Mr or Mrs, Corporate Name
 Adresse / Address:

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, the present instructions must be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf. au verso (1)
 Surname, first name, address of the shareholder (changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

Date & Signature

Vous souhaitez poser une question écrite avant l'Assemblée



Les questions écrites doivent être envoyées au Président du Conseil d'administration par lettre recommandée avec accusé de réception (Kering, Direction Juridique, 40 rue de Sèvres, 75007 Paris), ou par e-mail à l'adresse suivante : ag2026@kering.com.

Pour les actionnaires au porteur, les questions écrites doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte datée au plus tôt du jour de l'envoi de la question.

Pour être prises en compte, les questions devront être adressées à Kering le **jeudi 21 mai 2026, au plus tard.**

Demande d'envoi de documents et renseignements complémentaires

Assemblée générale mixte du 28 mai 2026

K E R I N G



Les documents sont consultables et téléchargeables sur le site Internet de la Société : www.kering.com

Je soussigné(e)

Nom (ou dénomination sociale)

Prénom

Domicile

Adresse électronique

Propriétaire de actions nominatives ;

et/ou actions au porteur

enregistrées auprès de ⁽¹⁾

de la société Kering SA au capital de 493 683 112 euros, dont le siège social est au 40, rue de Sèvres, Paris 7^e, inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 552 075 020, demande l'envoi à l'adresse ci-dessus indiquée, des documents et renseignements visés par l'article R. 225-83 du Code de commerce concernant l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2026.

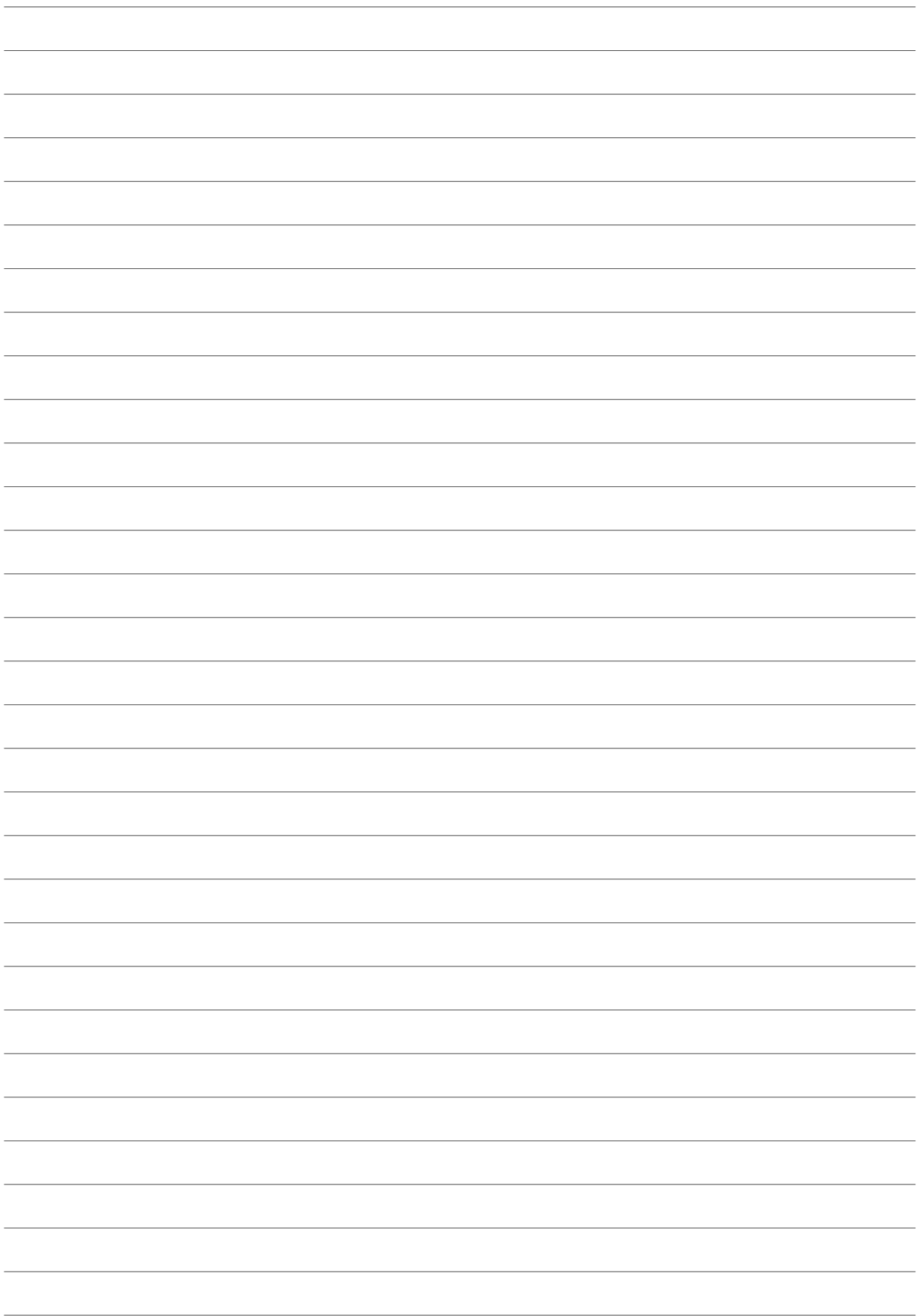
Fait à Le

Signature

Document à retourner :

- Si vos actions sont inscrites au nominatif : à
Société Générale Securities Services – Service Assemblée générale
32, rue du Champ de Tir – CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3 ;
- Si vos actions sont au porteur : à l'intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte titres.

⁽¹⁾ Nom et adresse de votre teneur de compte.



Kering

Société anonyme au capital de 493 683 112 euros
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00
kering.com



Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert,
sur du papier FSC, en couverture et pages intérieures.

Conception et réalisation : Ruban Blanc.

Crédits photo : Jean-Luc Perreard; Benoît Peverelli; Carole Bellaïche; David Sims; Fashion Commission; François Halard;
Fundación Global Nature; Good Growth Company; Institute Founder Lauren Greenfield, indigital.tv; Jean-François Robert/
Modds; Laura Stevens/Modds; Marie Hamel; Marthe Lemelle; Miguel Sandinha; Nan Goldin; DanKennedy;
Courtesy of Guccy; Glen Luchford; Jurgen Teller; Courtesy of Balaciage; Courtesy of McQueen; Courtesy of Brioni;
Courtesy of Boucheron; Courtesy of Kering Eyewear; Maxime Tétârd; Tous droits réservés.

K E R I N G

CREATIVITY IS OUR LEGACY

