

K E R I N G



COMPTE RENDU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 28 MAI 2026

L'Assemblée Générale Mixte de Kering (la « Société ») s'est tenue le jeudi 28 mai 2026, à 15 heures, au siège social situé 40 rue de Sèvres, 75007 Paris.

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

L'Assemblée générale s'est tenue sous la présidence de M. François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration. Étaient présents à ses côtés à la tribune :

- M. Luca de Meo, Directeur général ;
- Mme Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles ;
- M. Jean-Marc Duplaix, Chief Operating Officer et Directeur général de Kering Jewelry ;
- Mme Armelle Poulou, Directrice financière ;
- M. Eric Sandrin, Directeur juridique du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration.

La société Artémis, représentée par Mme Bénédicte Foucalt, et la société Amundi Asset Management, représentée par M. Frédéric Rosamond, ont été désignées comme scrutateurs.

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

Le quorum s'est établi à 80,88 %.

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

Discours de M. François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration

M. François-Henri Pinault a rappelé en introduction l'évolution de la gouvernance mise en œuvre en 2025 avec la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, ainsi que la nomination de Luca de Meo en tant que Directeur général. Il a indiqué que cette évolution visait à renforcer à la fois l'efficacité opérationnelle et l'équilibre des responsabilités, en ligne avec les meilleures pratiques de marché.

Dans ce cadre, le rôle du Conseil a été réaffirmé autour de trois missions clés : définir les orientations stratégiques du Groupe, accompagner le management dans l'exécution, et créer les conditions de la confiance nécessaires à la conduite des transformations.

M. François-Henri Pinault a souligné que cette organisation donnait au Directeur général et à ses équipes toute la latitude nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie, dans le cadre d'un dialogue exigeant et d'une supervision attentive du Conseil. Il a indiqué que les premiers mois de collaboration avec Luca de Meo validaient la pertinence de cette gouvernance.

Il a souligné la crédibilité de la feuille de route, tant dans sa méthode que dans son calendrier et les choix opérés, dans un contexte appelant des transformations ambitieuses.

Le Groupe est entré dans une nouvelle phase de son développement : après une période centrée sur l'expansion internationale des Maisons, Kering évolue désormais vers un modèle plus intégré, s'appuyant sur des synergies accrues tout en préservant l'agilité entrepreneuriale.

M. François-Henri Pinault a indiqué que le Conseil resterait particulièrement attentif à l'exécution de cette stratégie, notamment au redressement de Gucci, enjeu central. Il a rappelé que le Groupe reposait sur un portefeuille de Maisons complémentaires, toutes porteuses de potentiel, ainsi que sur de nouveaux relais de croissance, notamment dans la lunetterie, la beauté et la joaillerie.

Enfin, s'appuyant sur la capacité historique du Groupe à traverser et réussir ses transformations, M. François-Henri Pinault a appelé à maintenir le cap avec lucidité et discipline dans un environnement incertain. Il a réaffirmé sa confiance dans les perspectives de Kering et dans la stratégie présentée, invitant les actionnaires à la soutenir.

Discours de M. Luca de Meo, Directeur général

Le Directeur général a ouvert son intervention en remerciant les actionnaires pour leur confiance, le Président et le Conseil pour leur soutien, ainsi que l'ensemble des équipes du Groupe pour leur engagement.

Revenant sur ses huit premiers mois à la tête de Kering, il a indiqué avoir consacré une part importante de son temps au terrain afin de mieux appréhender le fonctionnement du Groupe. Il a souligné que Kering disposait d'atouts solides, notamment la force de ses Maisons, la qualité de ses savoir-faire et le professionnalisme de ses équipes, fondements de la transformation engagée.

Il est ensuite revenu sur les principales décisions prises depuis sa nomination. Le Groupe a fait évoluer son organisation afin de gagner en rapidité, en clarté des responsabilités et en rigueur d'exécution, autour de quatre activités (Mode & Maroquinerie, Joaillerie, Lunetterie et Kering Next) et d'une plateforme transverse structurée autour de cinq pôles clés.

M. Luca de Meo a également présenté les priorités opérationnelles engagées, qui ont conduit à l'élaboration du plan stratégique « ReconKering ». Parmi celles-ci figurent notamment la réduction significative de la dette, l'optimisation du réseau de distribution, la diminution des stocks et la transformation des processus associés, la simplification de l'offre et le renforcement de la qualité produit, ainsi que l'amélioration de l'efficacité marketing et de l'architecture prix.

Il a indiqué que ces actions constituaient les premières étapes de la stratégie présentée le 16 avril au marché, visant à restaurer une croissance profitable et durable. Cette croissance repose d'abord sur les Maisons du Groupe, chacune disposant d'une feuille de route claire, adaptée à son positionnement.

S'agissant des principales Maisons, il a détaillé les axes de transformation en cours : le redressement progressif de Gucci, fondé sur un recentrage sur ses fondamentaux et une relance de la dynamique créative ; le renforcement de la singularité de Saint Laurent ; la montée en gamme de Bottega Veneta autour d'un positionnement de « deep luxury » ; ainsi que le développement de Balenciaga, McQueen et Brioni selon leurs identités propres.

Au-delà de la mode, il a souligné le potentiel des relais de croissance complémentaires, notamment dans la joaillerie, la lunetterie et les nouvelles initiatives réunies au sein de Kering Next, incluant Ginori 1735, la beauté et le bien-être ainsi que le développement de marques émergentes, comme ICICLE, dont le Groupe a pris une participation minoritaire.

M. Luca de Meo a également évoqué les priorités géographiques, avec une approche plus sélective en Chine et le développement de marchés à fort potentiel : l'Inde, l'Asie du Sud-Est, le Brésil, le Mexique, le Moyen-Orient et l'Afrique. Il a insisté sur l'importance de l'amélioration de l'efficacité du Groupe, à travers la mise en place d'une plateforme transversale à l'échelle du Groupe, comportant cinq pôles : industrie, client, technologie, développement durable et fonctions supports, permettant le renforcement du pilotage industriel, l'évolution du modèle d'approvisionnement et l'intégration accrue de la donnée et de l'intelligence artificielle et une meilleure connaissance client.

Il a enfin précisé que cette transformation serait pilotée à l'aide d'indicateurs clairs, portant notamment sur la croissance, la rentabilité et le retour sur capitaux employés, avec une ambition de construction d'une croissance de qualité, maîtrisée, créatrice de valeur à long terme. Tout en reconnaissant que la performance récente n'était pas au niveau des objectifs fixés, il a indiqué que les premiers signes d'amélioration étaient encourageants.

M. Luca de Meo a conclu en réaffirmant sa confiance dans la stratégie définie, fondée sur les équipes et les fondamentaux du Groupe, et dans la capacité de Kering à retrouver une trajectoire de croissance profitable et durable.

Présentation des résultats de l'exercice 2025, par Mme Armelle Poulou, Directrice financière

Mme Armelle Poulou a présenté les résultats de l'exercice 2025, en précisant que les comptes excluaient désormais Kering Beauté, déconsolidé à la suite du partenariat conclu avec L'Oréal.

Elle a indiqué que le chiffre d'affaires s'établissait à 14,7 milliards d'euros et le résultat opérationnel courant à 1,6 milliard d'euros, soit une marge de 11,1 %. Ces résultats, en baisse par rapport à 2024, constituaient un point bas, mais également la base du redressement engagé, soutenu par une discipline financière renforcée. Le cash-flow libre opérationnel s'est élevé à 2,3 milliards d'euros hors opérations immobilières et la dette nette a été réduite à 8 milliards d'euros.

Elle a souligné l'amélioration séquentielle observée au second semestre, notamment au quatrième trimestre, traduisant les premiers effets des actions engagées, dans un contexte de marché toujours exigeant.

Revenant sur les performances des Maisons, elle a indiqué que Gucci restait en retrait, tout en montrant des signes d'amélioration, tandis que Saint Laurent conservait une bonne rentabilité, et que Bottega Veneta poursuivait sa progression. Les autres Maisons ont affiché des performances contrastées, avec une dynamique solide en joaillerie, et une contribution positive de Kering Eyewear.

Mme Armelle Poulou a également mis en avant les efforts significatifs d'optimisation des coûts et de rationalisation du réseau, ayant permis de renforcer l'efficacité du Groupe tout en préservant les investissements stratégiques.

Elle a ensuite évoqué les premiers éléments de performance pour 2026, marqués par un chiffre d'affaires stable au premier trimestre en comparable à 3,6 milliards d'euros, avec des tendances en amélioration progressive selon les segments et les régions. Elle a souligné la poursuite du désendettement, le renforcement du bilan et les avancées dans l'exécution stratégique.

Dans un environnement macroéconomique incertain, elle a indiqué que le Groupe restait concentré sur l'exécution de sa stratégie, avec un objectif de retour à la croissance et d'amélioration des marges en 2026.

Enfin, elle a présenté la proposition de dividende, comprenant un dividende ordinaire de 3 euros par action et un dividende exceptionnel de 1 euro lié à la cession de Kering Beauté, s'inscrivant dans une politique d'allocation du capital équilibrée.

Présentation sur les actions du Groupe en matière de développement durable par Mme Marie-Claire Daveu, Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles

Marie-Claire Daveu a présenté le bilan des engagements de Kering en matière de développement durable et les orientations de la nouvelle phase de transformation du Groupe.

Elle a rappelé que l'année 2025 marque l'aboutissement de la feuille de route « Façonner le Luxe de demain » et l'ouverture d'une nouvelle étape dans laquelle le développement durable est pleinement intégré à la stratégie de création de valeur. Dans le cadre du plan « ReconKering », les enjeux environnementaux et sociaux sont désormais présentés comme des leviers directs de performance, de maîtrise des risques et de désirabilité des marques.

Parmi les principales réalisations des dernières années, elle a souligné la réduction de 34 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe depuis 2022 (scopes 1, 2 et 3), l'abandon total de la fourrure animale depuis 2021, l'atteinte d'un taux de traçabilité de 97 % pour les principales matières premières, et la création du Fonds régénératif pour la Nature qui couvre plus d'un million d'hectares dans dix pays. Elle a également rappelé les progrès réalisés en matière sociale, notamment la politique de parentalité et la formation des collaborateurs et des jeunes talents.

Elle a par ailleurs souligné le rôle de Kering dans les initiatives collectives du secteur, telles que le *Fashion Pact* et la *Watch and Jewellery Initiative 2030*, ainsi que dans l'innovation à travers ses partenariats avec plus de 225 start-ups, des hubs dédiés aux matériaux et à la joaillerie, le *Kering Generation Award* et les investissements réalisés par Kering Ventures.

Plusieurs exemples concrets portés par les Maisons ont illustré cette dynamique : les nouveaux écrans éco-conçus de Boucheron, les programmes d'agriculture régénératrice développés par Gucci, les travaux de Bottega Veneta autour du mycélium tressé, ou encore la réouverture de l'école Brioni destinée à transmettre les savoir-faire artisanaux.

Pour les prochaines années, Kering concentrera ses efforts sur trois priorités : améliorer l'efficacité de la production, investir dans les talents et les savoir-faire, et accélérer le développement de matériaux alternatifs ou régénératifs, de la traçabilité et des services liés à l'économie circulaire (réparation, revente certifiée, Passeports Numériques des Produits (PPN), etc.).

Marie-Claire Daveu a enfin rappelé les principaux objectifs du Groupe : atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, réduire de 50 % les émissions d'ici 2033, porter à 20 % la part des matériaux régénératifs et à 40 % celle des matériaux alternatifs d'ici 2035, réduire de 30 % la dépendance au cuir, atteindre 100 % de traçabilité des matières premières et contribuer positivement à la préservation des ressources en eau.

En conclusion, elle a réaffirmé la volonté de Kering de conserver un rôle moteur dans la transformation durable de l'industrie du luxe et de la mode.

Présentation sur la gouvernance par M. François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration

M. François-Henri Pinault est revenu sur le rôle et l'activité du Conseil d'administration dans le cadre de la nouvelle gouvernance du Groupe, fondée sur la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Il a souligné l'implication du Conseil dans l'élaboration de la nouvelle feuille de route stratégique et dans l'accompagnement de la nouvelle phase de développement du Groupe, tout en rappelant la qualité de sa composition, caractérisée par la diversité des profils et des expériences de ses membres.

Il a également évoqué le suivi assuré par le Conseil concernant la performance du Groupe et de ses Maisons, ainsi que les transformations en cours, dans un contexte marqué par des incertitudes économiques et géopolitiques. À ce titre, il a rappelé le rôle des quatre Comités du Conseil – audit, nominations et gouvernance, rémunérations et développement durable – dans la préparation des décisions du Conseil et le traitement des sujets relevant de leurs compétences respectives.

M. François-Henri Pinault a par ailleurs salué l'engagement de Mme Véronique Weill et de M. Serge Weinberg, dont les renouvellements de mandat étaient soumis à l'Assemblée, avant de remercier Mesdames Maureen Chiquet et Yonca Dervisoglu, ainsi que Monsieur Jean-Pierre Denis, qui ont quitté le Conseil à l'issue de l'Assemblée, pour leur contribution aux travaux du Conseil.

Enfin, il a présenté les candidatures de Mme Marie-Hélène Chenut et de M. Laurent Kleitman au Conseil d'administration, en revenant sur leurs parcours respectifs dans le secteur du luxe et la direction de marques internationales.

Discours de Mme Marie-Hélène Chenut et de M. Laurent Kleitman, candidats au Conseil d'administration

Mme Marie-Hélène Chenut et M. Laurent Kleitman, dont la nomination au Conseil d'administration était soumise à l'approbation de l'Assemblée générale, se sont succédés à la tribune afin de se présenter auprès des actionnaires.

Présentation sur les rémunérations des mandataires sociaux par Mme Véronique Weill, Administratrice référente et Présidente du Comité des rémunérations

Mme Véronique Weill a présenté les travaux du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations relatifs aux rémunérations des mandataires sociaux soumises au vote de l'Assemblée générale.

Elle a détaillé les résolutions soumises au vote concernant les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025. À ce titre, elle a présenté les éléments de rémunération attribués au Président-Directeur général pour la période courant du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025, puis ceux du Directeur général nommé à compter du 15 septembre, en revenant notamment sur les objectifs assignés à ce dernier et les principales réalisations

engagées sous sa direction. Mme Véronique Weill a ensuite rappelé les modalités de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre.

Abordant ensuite les politiques de rémunération applicables en 2026 aux mandataires sociaux, elle a indiqué que la structure de rémunération du Directeur général demeurerait inchangée par rapport à 2025 et restait largement indexée sur la performance du Groupe. Elle a présenté les différents critères financiers et stratégiques retenus pour déterminer les composantes variables annuelle et de long terme de cette rémunération.

Enfin, Mme Véronique Weill a présenté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et des administrateurs, inchangées par rapport à l'exercice précédent.

À la suite de ces présentations, Mme Bénédicte Margerin, du cabinet Deloitte & Associés, s'est exprimée au nom du collège des Commissaires aux comptes pour présenter leurs différents rapports.

Session de questions-réponses

Avant d'ouvrir la séance des questions-réponses, M. Eric Sandrin a indiqué que la Société avait reçu, préalablement à l'Assemblée, diverses questions écrites d'actionnaires, dont les réponses ont été publiées sur le site Internet de la Société en amont de l'Assemblée.

La séance de questions-réponses a duré environ 55 minutes. Au cours du débat en salle, les principaux thèmes abordés ont été les suivants :

- le partenariat avec L'Oréal et d'autres partenariats stratégiques (dont Gucci et Alpine en Formule 1, Kering Eyewear et Google) ;
- les opérations liées au capital et à l'action Kering s (rachats d'actions, dividende exceptionnel, division du nominal) ;
- la distribution et le *retail* (rationalisation du réseau de boutiques, stratégie en matière d'outlets, concept Gucci) ;
- la diversification des activités (hospitalité, longévité, etc.) ;
- la stratégie de développement dans certaines régions clés (Chine, Inde, Afrique) ;
- les ambitions en matière d'intégration et la structuration des activités du Groupe ;
- la relation avec les actionnaires (visites, club d'actionnaires, format des cartes d'admission) ;
- le niveau de la marge opérationnelle du Groupe et les ambitions en la matière ;
- la stratégie vis-à-vis d'actifs immobiliers historiques.

Vote des résolutions

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

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

Clôture de l'Assemblée

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

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