

## **Kering**

Société anonyme au capital de 498 771 664 €  
Siège social : 40, rue de Sèvres - 75007 Paris  
552 075 020 R.C.S. Paris

\*\*\*\*\*

### **PROCES-VERBAL DES DELIBERATIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 28 AVRIL 2022**

L'an deux mille vingt-deux, le 28 avril à 16 heures, les actionnaires de la société Kering se sont réunis en Assemblée Générale au siège social de la Société situé 40 rue de Sèvres à Paris (7<sup>ème</sup>) sur convocation faite par le Conseil d'administration et suivant avis de réunion, paru le 23 mars 2022 au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 35 et avis de convocation, paru le 8 avril 2022 au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 42 et dans le journal d'annonces légales Les Affiches Parisiennes du 8 avril 2022, ainsi que par lettres adressées aux actionnaires nominatifs, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

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

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

La Société Artémis, représentée par Monsieur Alban Gréget, et Monsieur Gilles Linard, les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, représentant tant par eux-mêmes que comme mandataires le plus grand nombre de voix, sont appelés comme scrutateurs.

Ensemble, avec le Président, ils composent le bureau de cette Assemblée.

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

La feuille de présence, certifiée exacte par les membres du bureau ainsi constitué, permet de constater que les actionnaires représentés ou ayant voté par correspondance possèdent 99 400 169 actions, soit plus du cinquième des actions ayant le droit de vote et totalisent 151 458 059 voix pour les résolutions à caractère ordinaire, et 99 380 332 actions, soit plus du quart des actions ayant droit de vote et totalisent 151 418 450 voix pour les résolutions à caractère extraordinaire.

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

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

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

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

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

3/ le Document d'enregistrement universel 2021 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 mars 2022, sous le numéro D.22-0163, ainsi que les différents documents qui, conformément aux dispositions législatives et réglementaires du Code de commerce, ont été tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires, notamment :

- les comptes annuels de la Société au 31 décembre 2021, les résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices, ainsi que l'inventaire des valeurs mobilières,
- les comptes consolidés de la Société au 31 décembre 2021,
- le rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes de l'exercice et sur l'activité du Groupe,
- le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,
- les rapports des Commissaires aux comptes,
- le descriptif du programme de rachat d'actions,
- les projets de résolutions.

Puis, le Secrétaire de l'Assemblée déclare que :

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

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

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

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

Le Secrétaire déclare qu'aucune demande d'inscription de points ou de projet de résolutions à l'ordre du jour n'a été déposée par les actionnaires.

Le Secrétaire déclare également que les comptes annuels et consolidés et les rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes ainsi que les autres documents communiqués à l'Assemblée ont été soumis au Comité Social Economique qui n'a pas présenté d'observation. Il indique également que le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, a été adressé aux personnes qui en ont fait la demande.

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

L'Assemblée lui donne acte de ces déclarations.

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

### ***A titre ordinaire***

- 1.Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- 2.Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- 3.Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et fixation du dividende
- 4.Renouvellement du mandat de Madame Daniela Riccardi, en qualité d'Administratrice
- 5.Nomination de Madame Véronique Weill, en qualité d'Administratrice
- 6.Nomination de Madame Yonca Dervisoglu, en qualité d'Administratrice
- 7.Nomination de Monsieur Serge Weinberg, 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 2021 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 2021 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général
- 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 2021 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué
- 11.Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs
- 12.Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur
- 13.Nomination de la société PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire
- 14.Nomination de Monsieur Emmanuel Benoist en qualité de Commissaire aux comptes suppléant
- 15.Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société

### ***A titre extraordinaire***

- 16.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 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
- 17.Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions réservée aux salariés, et anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise
- 18.Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires réservée à des catégories de bénéficiaires dénommées avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers
- 19.Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

Afin de consacrer le plus de temps possible aux échanges, et comme à l'accoutumée, le Secrétaire propose de dispenser l'Assemblée générale de la lecture du rapport du Conseil d'administration. Ce document a déjà été adressé aux actionnaires qui en ont formulé la demande. Il figure également, de même que les informations chiffrées qui seront présentées lors de la séance, dans le Document d'enregistrement universel 2021.

L'agenda proposé est le suivant :

- Introduction par François-Henri Pinault, Président Directeur Général,
- Présentation des faits marquants et analyse des résultats de l'exercice par Jean-François Palus, Directeur Général délégué,
- Point sur les initiatives stratégiques du Groupe par François-Henri Pinault, Président Directeur Général,
- Point d'étape sur le développement durable par Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable,
- Gouvernance et rémunérations des membres du conseil d'administration et des dirigeants par Eric Sandrin, Secrétaire du Conseil d'administration,
- Compte rendu du rapport des Commissaires aux comptes,
- Questions/réponses,
- Vote sur les résolutions.

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

*« Dans les prochaines minutes, Jean-François Palus et moi-même passerons en revue les événements marquants de 2021 pour le Groupe et ses maisons, et notre vision pour l'avenir. Mais avant, je vous propose de regarder une courte vidéo.*

*[« Passage de la vidéo « Kering en 2021 »]*

*Comme cette vidéo vous l'aura montré, 2021 aura été une année particulièrement riche en événements pour Kering, et pour toutes ses Maisons. Bien que la pandémie, qui nous avait lourdement pénalisés en 2020 ait encore affecté l'économie mondiale et le secteur du Luxe en 2021, l'activité est bien répartie dans la plupart des marchés.*

*Pour notre part, nous avons mis l'année à profit pour continuer de construire le Kering de l'avenir. C'est un chantier qui est appelé à se poursuivre, mais nos performances sont d'ores et déjà au-delà de nos objectifs.*

*Notre chiffre d'affaires a marqué une forte progression, par rapport à 2020 bien évidemment, mais aussi par rapport à 2019 quand nos ventes n'avaient pas encore subi les impacts de la pandémie.*

*Nous sommes fiers de la forte augmentation de notre chiffre d'affaires l'an dernier, mais je le suis encore plus quand je l'analyse dans la durée. Depuis cinq ans, la croissance organique des ventes dans nos boutiques et sites en propre, s'est établie à 18 % par an en moyenne. C'est ce que j'appelle un taux de croissance régulier et soutenu !*

*La marge opérationnelle du Groupe a dépassé 28 %, et notre génération de cash-flow a battu tous ses records.*

*Toutes nos maisons ont contribué à ces belles performances, comme Jean-François vous le montrera. Elles ont été accomplies dans des circonstances particulièrement ardues et changeantes, qui ont requis un surcroît d'agilité, d'audace, et de ténacité de la part de tous, et dans toutes les régions.*

*Nous avons poursuivi nos investissements à un rythme soutenu. Nous avons pris des décisions importantes tout au long de l'année. Elles ont renforcé nos performances en 2021. Mais surtout, elles vont continuer à porter leurs fruits en 2022, à moyen terme, et à long terme.*

*Nous devons cette réussite aux efforts de nos 42 811 collaboratrices et collaborateurs à travers le monde. Tous ensemble, nous avons renforcé les positions du Groupe et mis en œuvre notre stratégie, y compris en tirant les leçons apprises en 2020. Nous avons continué à recruter pendant la pandémie. En effet, des milliers de nouveaux collègues chevronnés ont rejoint nos rangs l'an dernier. Notre culture d'entreprise, novatrice et différenciante, est un élément d'attraction majeur. Le programme d'actionnariat salarié que nous mettons en place dans tous les pays où cela est possible, et sur lequel vous êtes appelés à voter aujourd'hui, devrait encore accroître l'attractivité du Groupe vis-à-vis de ses collaborateurs actuels et potentiels.*

*Vous le savez, j'ai toujours été profondément convaincu que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de toutes ses parties prenantes allait de pair avec ses performances et sa rentabilité. Je crois même qu'une entreprise comme la nôtre, doit s'efforcer d'avoir un impact particulièrement bénéfique, et de long terme, sur son environnement social et naturel. C'est pour cette raison, par exemple, que j'ai pris la tête du Fashion Pact, parce que je suis convaincu que collectivement nous pouvons faire plus qu'en agissant chacun dans notre coin.*

*Notre bâtissons Kering sur des fondations particulièrement solides, ancrées dans une conception de notre secteur qui est bien alignée avec les souhaits et aspirations des consommateurs du Luxe, qu'ils soient nouveaux ou mieux établis.*

*Le Luxe a toujours été synonyme de qualité et d'intemporalité, mais le Luxe de demain se doit d'être encore plus irréprochable en matière de durabilité de ses produits, et d'impact environnemental de toute la chaîne de valeur depuis leur fabrication.*

*Je ne m'attarderai pas sur nos objectifs en matière d'environnement et de circularité, qui vous seront présentés par Marie-Claire Daveu, sauf pour vous rappeler que nous publions des indicateurs non-financiers quantifiables et vérifiables, depuis déjà 20 ans, et que nous sommes fiers d'avoir toujours été à l'avant-garde sur ces sujets.*

*Ce qui rend Kering si influent dans l'univers du Luxe, est la capacité de nos maisons à conjuguer tradition et disruption. Toutes ont renforcé leur créativité et leur exclusivité l'an dernier, s'appuyant sur leurs modèles emblématiques pour exprimer leurs codes les mieux établis.*

*Gucci par exemple a mis en avant les sacs de sa collection Beloved, récemment enrichis par les modèles Diana et Bamboo 1947 qui ont été très bien reçus sur les marchés. Balenciaga est retournée à la Haute Couture après un hiatus d'une cinquantaine d'années. Boucheron puise dans ses archives pour créer des bijoux alliant matériaux de haute technologie à un savoir-faire plus que centenaire. Et je pourrais citer bien d'autres exemples.*

*Nos Maisons ont ceci de particulier qu'elles sont capables de dépasser le cadre de leurs territoires natifs, et de reproduire leurs succès dans des catégories nouvelles. Saint Laurent a bâti de fortes positions en maroquinerie sur ses fondations dans le prêt-à-porter.*

*Inversement, j'ai très tôt vu le potentiel de Bottega Veneta pour construire une marque globale sur un socle assez restreint. L'arrivée de Gucci dans la Haute Joaillerie, ou l'élargissement du domaine d'Alexander McQueen en sont d'autres illustrations.*

*Comme vous le savez, j'ai pris la décision de renforcer le contrôle de notre distribution, parce que je considère que c'est un facteur essentiel pour conforter le capital de nos marques, et l'excellence de leurs relations avec les clients.*

*Nous faisons de nouveaux progrès dans la réduction de la contribution des distributeurs tiers, en commençant par Gucci, où ceux-ci représentaient moins de 9 % des ventes l'an dernier, contre 15 % en 2019. Un mouvement similaire devrait s'opérer chez Saint Laurent, Bottega Veneta, et Balenciaga.*

*En même temps, nous continuons d'améliorer la qualité et la taille de notre réseau de boutiques en propre. Au-delà des ouvertures de magasins pour celles de nos Maisons qui n'ont pas encore atteint une couverture géographique optimale, nous développons des formats originaux tant pour les boutiques permanentes que pour les pop-ups.*

*Enfin, ce contrôle accru s'étend aussi à notre distribution en ligne, où nous mettons l'accent sur les sites en propre de nos Maisons, et n'avons recours aux e-concessions que lorsqu'elles complètent nos sites.*

*L'innovation fait partie de notre ADN. Nous examinons constamment les modèles émergents de consommation, de gestion, ou d'engagement avec les clients. Et nous le faisons bien entendu sous l'angle du développement durable.*

*Dans ce domaine, le potentiel qu'a la seconde main de modifier le marché du Luxe, explique notre investissement minoritaire dans Vestiaire Collective, qui nous permet d'observer cette nouvelle tendance, et de peser sur l'avenir de ce segment.*

*Autre grand chantier d'innovation pour certaines de nos Maisons, comme Balenciaga et Gucci, l'utilisation du monde virtuel du Métavers pour accéder à de nouvelles générations de clientèle du Luxe.*

*Les nouveaux matériaux constituent un autre domaine d'avenir. L'an dernier, Gucci a lancé Demetra, sa propre matière durable sans utilisation de cuir animal, éthique et écologique, une innovation que nous partageons avec d'autres maisons.*

*Enfin, nos plateformes de croissance favorisent l'injection d'innovation à travers le Groupe. En 2021, nous avons complété l'internalisation de notre commerce en ligne avec l'intégration des sites marchands de Balenciaga et Bottega Veneta. Et la mise en service de notre pôle de Trecate, entre Milan et Turin, amplifie notre force de frappe logistique globale.*

*Je passe maintenant la parole à Jean-François Palus, pour une revue de nos résultats financiers de 2021, et du premier trimestre de 2022. »*

## **FAITS MARQUANTS 2021 ET ANALYSE DES RESULTATS**

Monsieur Jean-François Palus expose ce qui suit.

« Bonjour Mesdames et Messieurs, merci François-Henri.

*Kering a réalisé d'excellentes performances en 2021, consolidant ainsi son rôle de premier plan dans l'industrie du Luxe.*

*Notre chiffre d'affaires a atteint 17,6 milliards d'euros sur l'année, un niveau record. Il est en hausse de 35 % par rapport à 2020, à la fois en données publiées mais aussi en comparable.*

*Par rapport à 2019, donc avant l'apparition de la pandémie de Covid-19, le chiffre d'affaires est en croissance de 13 %. A noter que le niveau d'activité du Groupe a été supérieur à celui de 2019 sur chacun des trimestres.*

*La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique a considérablement évolué au cours des deux dernières années.*

*Par rapport à 2019, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique ont gagné respectivement 7 et 4 points dans la répartition totale, tandis que l'Europe de l'Ouest a perdu 10 points, le Japon 2 et le reste du monde 1.*

*Le résultat opérationnel courant atteint un niveau record et franchit la barre des 5 milliards d'euros en 2021, soit une augmentation de 60 % par rapport à 2020. La marge opérationnelle courante retrouve des niveaux élevés, à 28,4 %, grâce à un effet de levier opérationnel favorable compte tenu de la croissance de chiffre d'affaires et alors même que nous avons continué d'investir pour consolider les positions de nos Maisons.*

*Notre bilan et notre situation financière sont très solides. Notre génération de cash-flow libre opérationnel a été particulièrement soutenue, à 3,9 milliards d'euros, soit un quasi-doublement par rapport à 2020, et nous avons maintenu un niveau élevé d'investissements opérationnels, proche en valeur absolue de celui de 2019.*

*Notre endettement financier net hors contrats de location s'établit à 168 millions d'euros à la fin de l'année, en baisse de près de 2 milliards d'euros par rapport à 2020. Nous avons été actifs tout au long de l'année, en réduisant notre participation dans Puma, en mettant en œuvre un programme de rachat d'actions et en renforçant le portefeuille de Kering Eyewear avec l'acquisition de Lindberg.*

*Les ventes de nos Maisons de Luxe s'élèvent à 17 milliards d'euros en 2021 et sont en croissance de 34,9 % à périmètre et taux de change comparables.*

*Le résultat opérationnel courant des Maisons de Luxe s'établit à 5,2 milliards d'euros et le taux de marge à 30,4 % progresse de 3,8 points par rapport à 2020. Cette amélioration repose sur l'effet de levier opérationnel favorable mais aussi une maîtrise raisonnée des charges opérationnelles. A noter cependant que l'ensemble des marques a continué à investir pour soutenir leur développement en accroissant notamment les dépenses en magasins, de marketing, de communication et celles liées aux systèmes d'information tout en renforçant les équipes centrales et au sein des régions.*

*Enfin, les investissements opérationnels, qui n'incluent pas la grande majorité des investissements dans la logistique et les systèmes d'information centralisés par l'entité Corporate au bénéfice des Maisons, s'élèvent à 643 millions d'euros. Exprimés en proportion du chiffre d'affaires annuel, ils représentent 3,8 %.*

*Si l'on regarde le chiffre d'affaires de nos Maisons par canal de distribution, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre, y compris les ventes en ligne, sont en hausse de 40 % en comparable par rapport à 2020. Elles représentent 81 % de nos revenus contre 78 % en 2020. Cette évolution résulte de la politique à long-terme menée par l'ensemble des Maisons du Groupe visant à mieux contrôler leur distribution, y compris l'e-commerce, et à renforcer leur exclusivité.*

*Le Wholesale est en hausse de 17 % par rapport à 2020. Toutefois, par rapport à 2019, il est en baisse de 3 %, conformément à notre stratégie de rationalisation de ce canal de vente.*

*Regardons les performances par région.*

*Toutes les régions affichent une reprise solide.*

*L'activité en Europe de l'Ouest, qui est restée pénalisée par la faiblesse des ventes aux clients non européens, a connu une amélioration significative au quatrième trimestre et a été soutenue par la vigueur de la demande locale et le succès des actions de clienteling.*

*Les ventes au Japon sont en hausse de + 20 % à change constant rapportées à 2020. Par rapport à 2019, elles demeurent négativement impactées par la pandémie, une croissance de l'économie très modérée et l'absence de touristes chinois. Cependant, le quatrième trimestre est marqué par une accélération très nette de la croissance avec un dépassement du chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2019.*

*L'activité des Maisons en Amérique du Nord est en très forte croissance en 2021, dans la continuité de 2020. L'environnement de consommation y est particulièrement porteur et bénéficie à l'ensemble des catégories et des segments de prix.*

*En Asie-Pacifique, l'ensemble des grands marchés est en très forte progression par rapport à 2020 à l'exception des pays d'Océanie, durement affectés par les mesures de lutte contre la pandémie. La comparaison des performances par rapport à 2019 montre une situation plus contrastée. La relocalisation en Chine continentale des achats réalisés par les clients chinois s'est en effet faite en partie au détriment d'autres marchés dans la région.*

*L'e-commerce a continué son développement en 2021 avec une croissance de 55 % en comparable par rapport à 2020 et une multiplication par plus de 2,5 fois du volume d'affaires par rapport à 2019. Les ventes en ligne dépassent ainsi les 2 milliards d'euros en 2021.*

*Ce canal a représenté 15 % des ventes totales du réseau de distribution en propre en 2021, pourcentage qui a plus que doublé en deux ans. Cette tendance valide pleinement le modèle omnicanal dans lequel le groupe a investi depuis plusieurs années et bien avant la crise. A noter qu'en 2021, nous avons finalisé les migrations, débutées en 2020, de nos Maisons sur nos plateformes d'e-commerce développées et gérées en interne. Cette internalisation représente une étape stratégique importante.*

*Je vous propose de commenter rapidement les principaux chiffres de nos Maisons.*

*Gucci a profité de cette année de rebond pour consolider ses fondamentaux. La Maison a enregistré une performance solide avec un chiffre d'affaires record de 9 731 millions d'euros, en hausse de 31 % en comparable par rapport à 2020. Les ventes de la Maison dépassent en valeur absolue leur niveau de 2019 avec une croissance sur deux ans de + 3 % en base comparable alors que la réorganisation de la distribution chez Gucci a entraîné une réduction massive de l'activité Wholesale. Pour ce qui concerne les ventes réalisées dans les magasins exploités en propre, la croissance a été presque exclusivement réalisée à nombre de magasins constants au cours des dernières années. Cette croissance s'est accélérée au quatrième trimestre, portée notamment par l'arrivée de la nouvelle collection Aria et les nombreuses initiatives lancées dans le cadre du centenaire de la Maison. Enfin, la Maison affiche un fort rebond de sa profitabilité alors même qu'elle a continué à investir dans son réseau, ses initiatives clients et sa communication.*

*Après une année 2020 solide, le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent progresse de 46 % en comparable en 2021. Par rapport à 2019, la croissance comparable est de 26 %. La Maison a ainsi enregistré une progression moyenne de ses ventes d'environ 22 % par an au cours des dix dernières années et sa taille a été multipliée par sept depuis 2011. La profitabilité de la Maison s'établit à un niveau record en 2021 à 28,3 % du chiffre d'affaires.*



*Alors que Bottega Veneta avait particulièrement bien résisté en 2020 et avait été l'une des rares Maisons de Luxe à afficher une croissance de ses revenus, elle enregistre une croissance de 25 % en comparable sur un an. Le chiffre d'affaires dépasse ainsi la barre des 1,5 milliard d'euros pour s'établir à son plus haut niveau historique. Cette performance témoigne de la mise en œuvre réussie de la stratégie visant à développer l'offre de la Maison dans toutes les catégories de produits, à rajeunir et élargir sa clientèle, à accroître la notoriété de la marque, particulièrement dans les marchés matures, et à élever l'expérience client dans les points de vente. Sa marge opérationnelle courante progresse et dépasse 19 % en 2021.*

*Les ventes de l'ensemble des Autres Maisons rebondissent fortement en 2021 avec une croissance de 44 % en comparable, soit un milliard d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire par rapport à 2020. Les performances de Balenciaga et d'Alexander McQueen sont remarquables, et toutes les Maisons de Joaillerie réalisent une année exceptionnelle. Boucheron se développe avec succès sur de nouveaux marchés, Pomellato continue de croître à un rythme soutenu, et Qeelin connaît une très forte expansion en Chine continentale. Enfin, Brioni, qui a continué de mettre en œuvre son plan de transformation et de réorganisation, enregistre un rebond encourageant. La marge opérationnelle courante des Autres Maisons s'établit à 14,1 %.*

*Les ventes totales de Kering Eyewear, comptabilisées l'an dernier dans le segment Corporate et autres, dépassent les 700 millions d'euros et se traduisent par une contribution au chiffre d'affaires consolidé du Groupe de près de 600 millions d'euros, en hausse de 45 % en comparable sur un an.*

*A noter que Kering Eyewear intègre, depuis le 1er octobre 2021, l'activité de la Maison danoise LINDBERG.*

*Cette forte croissance de Kering Eyewear associée à une bonne maîtrise des coûts ont contribué à la baisse des coûts nets du segment Corporate et autres.*

*Je poursuivrai avec quelques commentaires sur les autres éléments constitutifs du résultat net.*

*Les autres produits et charges opérationnels non courants représentent un résultat négatif de 220 millions d'euros qui comprend principalement l'impact de la cession de nos Maisons horlogères.*

*Les charges financières nettes s'élèvent à 273 millions d'euros, en baisse de 20 % sur un an. Elles comprennent notamment le coût de l'endettement financier net, qui s'établit à 38 millions d'euros contre 43 millions d'euros en 2020. Cet impact favorable est lié pour l'essentiel à la baisse du coupon obligataire moyen.*

*La charge d'impôt est de 1,3 milliard d'euros. Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant 2021 s'établit à 27,5 %, en ligne avec notre taux d'imposition normatif.*

*Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, dépasse 3,3 milliards d'euros, en augmentation de 70 % sur un an.*

*Vous trouverez sur cette page des éléments plus détaillés sur notre structure financière et bilancielle.*

*Comme vous le constatez, le groupe bénéficie d'une structure financière très solide. Notre ratio d'endettement diminue significativement et s'établit à environ 1 %. A noter également que le BFR opérationnel s'élève à environ 15 % du chiffre d'affaires, en baisse par rapport à 2020.*

*Vous êtes appelés à approuver un dividende de 12 euros par action au titre de 2021, un niveau en croissance de 50 % par rapport à 2020.*

*Nous revenons ainsi à un taux de distribution équilibré, comme vous le voyez ici.*

*Après une année 2020 marquée par la pandémie de Covid-19 et ses conséquences sur l'activité économique, les marchés ont été portés en 2021 par la reprise. Dans ce contexte, le cours de l'action Kering a enregistré en 2021 une hausse d'environ 19 %.*

*Depuis le 1er janvier, les marchés évoluent dans un contexte incertain à de nombreux égards, marqué notamment par les préoccupations liées à la guerre en Ukraine, les tensions inflationnistes, les risques sur la croissance économique mondiale, la perspective de durcissement des politiques monétaires de grandes banques centrales et l'évolution de la situation sanitaire dans certaines régions du monde. Ainsi, depuis le début de l'année, le cours de l'action Kering reflète ces incertitudes avec une baisse plus marquée que celle du CAC 40, à l'instar des autres acteurs de l'industrie.*

*Pour autant, Kering a réalisé un excellent début d'année, avec un chiffre d'affaires en hausse de + 27 % en données publiées et de + 21 % en comparable. Toutes nos Maisons enregistrent une croissance à deux chiffres.*

*Tout en restant vigilants face à l'environnement économique et géopolitique actuel, nous poursuivons nos investissements dans nos Maisons afin de maintenir notre trajectoire de croissance rentable.*

*Je vous remercie pour votre attention et rend la parole à François-Henri. »*

Monsieur François-Henri Pinault prend ensuite la parole.

## **2022**

*« Merci, Jean-François.*

*Vous l'aurez constaté, notre stratégie est simple, entièrement tournée vers l'augmentation de notre capital de marque, l'accès à de nouvelles catégories de clients, et le gain de parts de marché, notamment auprès de clientèles locales. Et cette stratégie porte ses fruits.*

*La pandémie a accéléré certains changements dans les modes de consommation, tendances qui étaient déjà latentes. Ces tendances, nous les avons en bonne partie anticipées, et nous ne ménageons pas nos efforts pour continuer à devancer l'évolution de nos marchés.*

*Nous mettons tout en œuvre pour renforcer la fidélité des nouvelles générations de clients que nous attirons dans l'univers du Luxe. Notre culture, notre attention à la qualité et au développement durable, notre capacité à allier tradition et innovation, sont absolument conformes aux aspirations de ces nouvelles générations.*

*Nous mettons l'accent sur les domaines où nous pouvons ajouter un maximum de valeur.*

*Sur le marché des lunettes, nous avons été les premiers à saisir qu'il était fondamental de ré-internaliser nos licences, et nous nous félicitons de la décision de créer Kering Eyewear en 2015. Depuis sa création, Kering Eyewear est allé de succès en succès, et l'acquisition de Lindberg, puis de Maui Jim, ne fera que consolider cette trajectoire.*

*A l'inverse, notre concentration sur les segments de marché avec les plus forts potentiels de croissance, et pouvant pleinement bénéficier de notre expertise, nous a conduit à nous séparer de nos deux marques horlogères.*

*Toutes nos Maisons sont plus fortes que jamais, et prêtes à confirmer en 2022 le rebond amorcé l'an dernier, sous réserve bien sûr, des circonstances géo-politiques, sanitaires ou macro-économiques, sur nos marchés. Plus fondamentalement, elles sont toutes en excellente position pour poursuivre la croissance de leurs ventes et de leur rentabilité dans la durée :*

- *Plus que centenaire, Gucci ne cesse d'émerveiller, par sa désirabilité, la visibilité de ses produits emblématiques, son positionnement séducteur.*
- *L'expansion graduelle de sa clientèle permet à Saint Laurent d'assurer une trajectoire de croissance régulière et impressionnante.*
- *Bottega Veneta confirme son statut de marque globale, grâce à la créativité de son offre et de sa communication.*
- *Sans renoncer au culot qui la caractérise, Balenciaga se distingue maintenant dans le monde exclusif de la Haute Couture.*
- *Alexander McQueen bâtit méthodiquement une présence réussie dans de multiples catégories.*
- *Brioni fait des progrès très importants dans un segment de marché en pleine mutation.*
- *Nos maisons de joaillerie confirment leur décollage – Boucheron en pénétrant de nouvelles régions, comme la Chine ; Qeelin en affichant une capacité inédite à construire une véritable maison de luxe chinoise, et Pomellato en se préparant à de nouvelles étapes.*
- *Enfin, Kering Eyewear augmente la présence de nos marques dans un segment important, renforce sa stature et son expertise technologique grâce à ses acquisitions récentes.*

*Notre vision est claire. Nous bâtissons pour le long terme, nous faisons ce que nous disons. Bien sûr, nous ne sommes pas encore là où nous souhaitons être, mais nous allons dans la bonne direction. Nous créons de la valeur et notre solidité financière renforce notre confiance pour 2022 malgré un environnement difficile que nous connaissons, et pour le long terme.*

*Je vous remercie et donne la parole à Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement Durable. »*

## **DEVELOPPEMENT DURABLE**

*« Mesdames, Messieurs,*

*Kering a une ambition forte portée par François-Henri Pinault : être leader dans l'excellence. A 360° et en toutes circonstances. C'est notre fil conducteur, le meilleur pour créer de la valeur.*

*Face aux bouleversements de l'actualité, Kering répond aussi immédiatement présent :*

- *Dès l'irruption de la pandémie de Covid-19, notre Groupe a protégé ses collaborateurs et ses clients et a multiplié les actions de solidarité ;*

- Lors de l'éclatement du conflit en Ukraine, Kering a choisi de venir en aide aux Ukrainiens conduits à fuir leur territoire, en soutenant financièrement les actions du Haut-Commissariat aux réfugiés de l'ONU (HCR) ;

*Pour autant, les défis liés au changement climatique et à la préservation de la nature et des écosystèmes restent évidemment considérables et l'ESG est devenue une composante essentielle de la relation entre entreprises et investisseurs.*

*Le développement durable occupe une place centrale dans la stratégie de Kering, depuis de nombreuses années, en pleine cohérence avec la vision et l'ambition de notre président pour le groupe.*

*Le Luxe a un rôle majeur et pionnier à jouer face aux défis environnementaux et sociaux liés à ses activités.*

*Nous savons aussi que la pérennité et la croissance de notre Groupe dépendent de ce que nous entreprenons dès aujourd'hui pour y répondre et inventer le luxe de demain. Je vous invite donc sur 6 grands enjeux à de brefs regards sur nos avancées de 2021 et nos perspectives.*

*Premier regard : la prévention du changement climatique*

*Fin 2021 - avec 4 ans d'avance -, nous avons atteint notre objectif de réduction en intensité de l'empreinte environnementale de nos activités de - 40 % ;*

*92 % de l'énergie utilisée directement à l'échelle du Groupe est désormais d'origine renouvelable ;*

*Nous avons réajusté l'objectif que le Groupe s'était fixé en 2016 en nous engageant à nous aligner sur une trajectoire de 1,5°C (plutôt que 2°) à horizon 2030, la trajectoire la plus exigeante de l'initiative internationale « Science Based Target » (SBTi).*

*Deuxième champ : la biodiversité*

*En 2021, Kering a concrétisé son engagement sur la biodiversité, dont le maintien conditionne la viabilité de notre planète, mais aussi, directement, celle du secteur du luxe, très dépendant des ressources naturelles.*

*En application de sa stratégie Biodiversité de 2020, notre Groupe a lancé en janvier 2021 le Fonds Régénératif pour la Nature avec Conservation International, pour initier la transition du secteur de la mode vers une agriculture régénératrice.*

*Ce Fonds attribue des subventions aux acteurs qui sont en première ligne pour le changement des pratiques agricoles sur le terrain.*

*Sept premiers projets ambitieux, dédiés à une ou plusieurs matières premières clés du secteur du luxe (cuir, coton, laine et cachemire) ont été sélectionnés, de l'Argentine au Lot, en passant par l'Inde et la Mongolie.*

*En soutenant financièrement des agriculteurs dans la transition de leurs pratiques vers des pratiques plus respectueuses de la nature et atténuant le changement climatique, le Groupe vise la conversion d'un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice d'ici 5 ans.*

*Ces conversions ont aussi pour objectif de faire entrer ces producteurs dans nos chaînes d'approvisionnement pour mieux transformer celles-ci.*

*En 2021, Kering a franchi un pas supplémentaire sur le bien-être animal, sujet sur lequel notre Groupe a régulièrement démontré sa volonté de faire évoluer les pratiques au sein de sa chaîne d'approvisionnement et à l'échelle de son secteur.*

*À compter des collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'emploiera de fourrure animale.*

*Après Gucci en 2017, Balenciaga, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Brioni et Saint Laurent ont progressivement fait ce choix.*

*Cette décision, saluée par les ONG, illustre la volonté de Kering d'être pionnier dans la transformation de son secteur face aux enjeux éthiques et environnementaux et en réponse à l'évolution des attentes de ses clients.*

*Troisième axe d'action : l'économie circulaire : « Coming Full Circle »*

*En 2021, Kering a également renforcé ses ambitions en matière d'économie circulaire, un sujet qui fait partie intégrante de la stratégie développement durable du Groupe.*

*En publiant le rapport Coming Full Circle, Kering a présenté sa démarche pour repenser en profondeur la manière dont il produit, utilise et prolonge la durée de vie de ses produits.*

*Car sortir de la culture « prélever, fabriquer, consommer, jeter » va bien au-delà de la question du recyclage.*

*Notre approche s'articule en 3 axes :*

- 1. Un luxe qui dure*
- 2. L'approvisionnement régénératif et la production propre*
- 3. Rendre les processus de production plus efficaces*

*Dans ce cadre, Kering s'est fixé plusieurs objectifs : zéro destruction de produits non vendus, 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2022, zéro plastique à usage unique d'ici 2025, 100 % de matières premières conformes aux Standards Kering d'ici 2025 et zéro rejet de microfibres d'ici 2030.*

*Un tel changement nécessitera d'investir, d'innover et de faire preuve de volontarisme.*

*Quatrième regard : L'innovation durable*

*L'innovation continue de jouer un rôle majeur dans notre action. Nous sommes convaincus, chez Kering, qu'elle seule permettra de relever les défis et d'atteindre nos objectifs de réduction de notre empreinte environnementale.*

*Kering travaille aujourd'hui avec plus de 120 start-ups grâce notamment à sa participation à différents écosystèmes et plateformes d'innovation tels que Plug & Play ou Fashion For Good.*

*Grâce à ces interactions, Kering et ses Maisons identifient en continu de nouveaux partenaires, partout dans le Monde, à même de développer des pratiques très innovantes et efficaces.*

*En 2021, Kering a notamment co-organisé avec la plateforme Plug and Play China la deuxième édition du Kering Generation Award qui a récompensé trois startups chinoises développant des solutions très prometteuses en matière de protection de la biodiversité.*

*Kering multiplie également les initiatives innovantes dans le domaine des matières premières et des processus de production qui leur sont associés. Notre objectif : assurer un approvisionnement en matières premières responsable et entièrement traçable.*

*A titre d'exemple, pour le cuir, Kering a mis au point un procédé de tannage des peaux sans métaux lourds en 2016. Cette technique innovante diminue aussi considérablement l'utilisation d'eau, d'énergie et de produits chimiques.*

*En 2021, 40 % des achats des Maisons du Groupe pour la maroquinerie ont été réalisés en tannage sans métaux lourds.*

*Par ailleurs, notre Material Innovation Lab (MIL), créé en 2013, met aujourd'hui à disposition de l'ensemble des Maisons du Groupe plus de 4 000 échantillons de tissus et textiles durables.*

*Faisant l'objet d'une réelle appropriation par les Maisons, ce MIL génère des collaborations toujours plus nombreuses et poursuit son travail auprès des fournisseurs qu'il accompagne dans leurs changements de pratiques.*

*Une plateforme similaire a été lancée en 2020 pour les activités Horlogerie et Joaillerie : le Sustainable Innovation Lab (SIL).*

*Nos Maisons sont d'ailleurs souvent pionnières dans les nouveaux matériaux :*

- Ainsi Gucci, après deux années de R&D en interne, a lancé cette année Demetra, une nouvelle matière non-animale, alternative au cuir, composée de matières premières durables, renouvelables et biosourcées à 77 % d'origine végétale ;*
- De même Balenciaga a présenté lors de ses derniers défilés EPHEA, une autre alternative au cuir, à base de mycélium, respectueuse de l'environnement et issue du corps végétatif des champignons.*

*Autre grand pilier de notre stratégie : le social*

*Je souhaite maintenant vous rendre compte de certains faits marquants de l'action de Kering en matière sociale et sociétale en 2021.*

*Dans la continuité de son engagement déterminé dans la lutte contre les violences faites aux femmes depuis 2008, la Fondation Kering a annoncé son soutien, à hauteur de 5 millions d'euros sur cinq ans et aux côtés de l'État, au déploiement de 15 structures d'accueil des femmes victimes de violences en France, sur le modèle de la Maison des femmes de Saint-Denis.*

*Une annonce faite par François-Henri Pinault lors du Forum Génération Égalité, rassemblement mondial organisé par l'ONU en 2021 à Paris.*

*Renforcement de la politique D&I du Groupe*

*Cette année, Kering a fortement consolidé sa politique diversité et inclusion. Nous sommes convaincus que la diversité de nos équipes est source de créativité, d'innovation et de richesse collective.*

*Kering a annoncé il y a quelques jours la signature prochaine d'une convention de partenariat avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion pour l'insertion des jeunes, des personnes vulnérables ou en situation de handicap : recrutements, alternances, mentorats, immersions dans le cadre du contrat d'engagement jeune, etc.*

*Sixième regard : Favoriser une action collective déterminante*

*En 2021, Kering a démontré à nouveau sa volonté de contribuer à faire évoluer les pratiques à l'échelle de son secteur. Car seule l'action collective pourra produire les changements à bonne échelle.*

*Après son investissement déterminant au sein du Fashion Pact qui réunit aujourd'hui plus de 250 marques de la mode et du textile autour d'objectifs environnementaux ambitieux, Kering a lancé en 2021 la Watch & Jewellery Initiative 2030 avec Cartier.*

*L'initiative accueille toutes les marques d'horlogerie et de joaillerie qui s'engagent sur un ensemble d'objectifs ambitieux et communs.*

*Trois domaines ont été identifiés pour faire en sorte que le secteur ait un impact positif sur la planète et les populations : renforcer la résilience climatique, préserver les ressources et favoriser l'inclusion.*

*Voilà quels ont été les principaux faits marquants de notre action en 2021.*

*J'espère que vous êtes convaincus que Kering a porté encore plus loin son leadership en matière de développement durable.*

*Cette année encore, nos progrès ont été reconnus par de nombreux classements internationaux.*

*Je ne citerai que celui de Corporate Knights qui classe Kering dans le Top 10 des entreprises les plus durables au Monde et, pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, comme 1<sup>ère</sup> entreprise du secteur du textile, de l'habillement et du luxe.*

*Se maintenir à ce rang, alors que les critères sont chaque année plus sévères et que de plus en plus d'acteurs s'engagent autour de nous, est une réelle source de fierté pour le groupe et d'encouragement pour chacun.*

*Quelles sont les prochaines étapes ?*

*En 2022, nous allons bien sûr renforcer nos efforts :*

- Nous préparons, conformément à nos engagements, un point d'étape sur l'avancement de notre stratégie 2025 et travaillons à la définition de nouveaux objectifs à plus long terme, en réfléchissant notamment à la réduction de notre empreinte en absolu ;*
- Nous participerons aussi activement aux grands rendez-vous internationaux que sont la COP 15 Biodiversité en Chine en Juin puis la COP 27 Climat en Egypte ;*
- Nous accélérerons notre démarche zéro plastique ;*
- Nous explorons les défis émergents tels que ceux posés par l'empreinte environnementale liée aux nouveaux usages (e-commerce, NFT et autre métaverse)*

*Vous le voyez, notre ambition en matière de développement durable est intacte et notre détermination plus forte que jamais.*

*Nous n'avons pas d'autre choix que celui d'être exemplaires et d'aller toujours plus loin.*

*Je tiens enfin ici à souligner l'engagement et le travail exceptionnel des top managers, des designers, de l'ensemble de nos équipes et de nos partenaires.*

*C'est cet engagement collectif qui nous permet de maintenir le cap de notre stratégie de développement durable : ambitieuse mais plus que jamais essentielle pour notre planète et bien sûr pour Kering et ses actionnaires.*

*Je vous remercie. »*

François-Henri Pinault prend la parole et invite Eric Sandrin, Secrétaire du Conseil d'administration, à faire le point sur la gouvernance et les rémunérations de Kering.

Monsieur Eric Sandrin prend ensuite la parole.

## **GOVERNANCE ET REMUNERATIONS**

*« Mesdames et Messieurs les actionnaires, permettez-moi de vous présenter, en quelques mots, la gouvernance du Conseil d'administration puis les éléments de rémunération des dirigeants soumis à votre approbation aujourd'hui.*

*S'agissant, tout d'abord, de la gouvernance.*

*L'ensemble du sujet fait l'objet d'une description détaillée au chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2021. Je vais donc me contenter d'aborder deux points permettant d'éclairer votre décision sur les résolutions proposées au vote.*

*Le premier point concerne la qualité des travaux du Conseil d'administration.*

*Ainsi, dans sa composition actuelle, le Conseil d'administration a fait l'objet d'une évaluation par un expert externe, dans les conditions prescrites par le Code AFEP-MEDEF. Cette évaluation a mis en évidence la qualité des travaux du Conseil d'administration et son implication dans les initiatives relatives aux thématiques environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance. Ainsi, la liberté de parole et le format des réunions permettent un débat constructif et efficace sur la stratégie de l'Entreprise.*

*La crise sanitaire et les réunions virtuelles ont, certes, affecté la fluidité des relations personnelles, mais elles n'ont pas gêné le travail du Conseil d'administration, plus particulièrement dans son effort constant de recomposition.*

*Le second point concerne précisément la composition du Conseil d'administration.*

*En effet, en parallèle de l'évaluation que je viens d'évoquer, le Conseil d'administration s'est efforcé d'assurer un renouvellement régulier de ses membres. C'est cette nouvelle composition qui est soumise au vote d'aujourd'hui au travers de quatre résolutions.*

*Une telle évolution vise à garantir que la représentation du Conseil reflète la diversité recherchée par l'Entreprise et que l'ensemble des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de celle-ci soient bien autour de la table. Ce sont les conditions nécessaires pour que le Conseil d'administration puisse remplir pleinement sa mission tant en matière d'accompagnement de la stratégie que de contrôle du Management.*

*C'est dans ce cadre que sont proposés au vote le renouvellement du mandat de Mme Daniela Riccardi (qui effectuerait ainsi son 3ème mandat) et la nomination de trois*



nouveaux administrateurs : Mmes Yonca Dervisoglu et Véronique Weill et M. Serge Weinberg. Je vais demander à chacun d'eux de bien vouloir se présenter brièvement.

*[Présentation de Mmes Yonca Dervisoglu et Véronique Weill et M. Serge Weinberg]*

*Sous réserve de l'approbation de ces nominations, le Conseil sera composé de 14 membres de six nationalités différentes, avec un taux d'indépendance de 58 % et une proportion de femmes de 57 %.*

*S'agissant maintenant des rémunérations des dirigeants de l'Entreprise (dont le détail chiffré est fourni également au chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel ainsi que dans la brochure de convocation à la présente assemblée).*

*Les résolutions présentées au vote des actionnaires aujourd'hui concernent :*

- les éléments de rémunération du Conseil d'administration dans son ensemble, d'une part ;*
- les éléments de rémunération des deux dirigeants exécutifs, d'autre part.*

*Pour le Conseil d'administration, l'enveloppe globale de 1,4 million euros votée par l'assemblée générale statuant sur les comptes 2020 a été allouée entre les 13 administrateurs actuellement en fonction selon les clés de répartition prescrites par le Code AFEP-MEDEF. Cette politique, qui restera inchangée en 2022, vise la cohérence avec le niveau de rémunération alloué aux Administrateurs des autres émetteurs du CAC 40.*

*Pour les deux dirigeants exécutifs, il convient de noter que les montants versés au titre de 2021, c'est à dire la rémunération fixe ainsi que les rémunérations variables annuelle et à long terme, correspondent à un retour à un niveau normatif. Ce niveau global de rémunération reflète, en effet, l'excellente performance de l'Entreprise au cours de l'exercice écoulé, après une année 2020 où les deux dirigeants avaient, compte tenu des circonstances, renoncé à une part significative de leur rémunération.*

*La politique de rémunération proposée pour 2022 comporte une évolution visant à renforcer la proportion de la composante variable de rémunération pour les deux dirigeants. L'objectif recherché par le Conseil d'administration est d'assurer une adéquation aussi exacte que possible entre la performance du Groupe et la rémunération de ses dirigeants pour qui la rémunération fixe représentera désormais une part beaucoup plus faible. La politique de rémunération vise également la cohérence avec le niveau de rémunération des dirigeants tant des autres émetteurs du CAC 40 que des concurrents globaux du secteur du luxe.*

*Vous noterez que l'évolution que je viens de vous décrire va de pair avec les résolutions extraordinaires soumises au vote aujourd'hui. Ces résolutions visent à aligner les modalités de rémunération des dirigeants avec celles des salariés en étendant la participation des collaborateurs au capital de l'Entreprise. Cela se fera au moyen de divers plans de distributions gratuites d'actions et de plans d'accès au capital à conditions préférentielles des salariés.*

*Merci de votre attention. »*

Monsieur François-Henri Pinault prononce ensuite les paroles suivantes.

## **CONCLUSION**

*« Merci Eric.*

*Avant de passer la parole à nos Commissaires aux Comptes, je voudrais adresser nos remerciements aux Administratrices et Administrateurs de Kering pour leur contribution et leurs avis éclairés.*

*Par ailleurs, une Administratrice va quitter le Conseil d'administration à l'issue de cette Assemblée générale. Il s'agit de Madame Yseulys Costes.*

*Yseulys Costes est Administratrice de Kering depuis 2010. Elle n'a pas souhaité soumettre son mandat au renouvellement lors de cette Assemblée générale, en raison de la perte de sa qualité d'Administratrice indépendante après 12 ans passés au Conseil de Kering.*

*Je voudrais la remercier chaleureusement pour son implication et son rôle déterminant au sein du Conseil pendant toutes ces années, et notamment en tant que Présidente du Comité des rémunérations, et membre des Comités d'audit et des nominations et de la gouvernance. Yseulys a joué pendant toutes années un rôle majeur dans la transformation de notre Groupe.*

*Il en va de même pour Sophie L'Hélias.*

*Je voudrais remercier chaleureusement Sophie pour sa contribution aux travaux du Conseil, et à l'amélioration de notre gouvernance au cours de ces dernières années, en particulier pour son rôle déterminant d'Administratrice Référente.*

*L'instauration de cette fonction en 2019 était une première pour notre Conseil d'administration, et sa création a été saluée par l'ensemble des parties prenantes.*

*Comme vous l'avez probablement suivi, Sophie L'Hélias a démissionné au début du mois de mars, en raison de sa récente nomination en tant que Présidente du Conseil d'administration d'un autre groupe.*

*Je tiens à féliciter Sophie pour son nouveau rôle.*

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

*Avant de passer maintenant la parole à Monsieur David Dupont Noel, l'un de nos Commissaires aux Comptes, je tiens à remercier le cabinet KPMG dont le mandat prend fin à l'issue de cette Assemblée générale, et en particulier Madame Isabelle Allen et Monsieur Grégoire Menou, ainsi que leurs équipes.*

*Monsieur Dupont Noel, nous vous laissons la parole pour exposer les conclusions de votre rapport. »*

## **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Monsieur David Dupont-Noel expose ce qui suit.

*« Merci Monsieur le Président,*

*Mesdames, Messieurs les actionnaires, Bonjour,*

*Au nom du collège des Commissaires aux comptes, les cabinets KPMG et Deloitte & Associés, j'ai le plaisir de vous rendre compte de l'exécution de notre mission au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.*

*Nous avons émis différents rapports afin de vous permettre d'exercer votre jugement au cours du vote des résolutions. Je vous propose de ne pas les lire exhaustivement mais de me limiter pour chacun d'eux à l'exposé des points essentiels, ainsi qu'à l'expression de nos conclusions.*

*Tout d'abord au titre de l'Assemblée Générale Ordinaire, nous avons émis des rapports portant sur la vérification des comptes annuels de la société Kering SA ainsi que sur les comptes consolidés du Groupe, clos au 31 décembre 2021. Ils figurent respectivement en pages 422 à 425 et 399 à 403 du Document d'Enregistrement Universel.*

*Nos travaux ont consisté à vous apporter l'assurance raisonnable que les comptes qui vous sont présentés sont sincères en vérifiant notamment l'absence d'erreur significative, la régularité des principes comptables appliqués, le correct provisionnement des risques ou encore le respect des textes et lois en vigueur.*

*Pour ce, nous avons réalisé ou coordonné des travaux d'audit sur l'ensemble des principales filiales du Groupe réparties sur près de 45 pays dans un contexte complexe et évolutif induit par la crise mondiale liée à la pandémie de Covid. Ces travaux, réalisés tant sur les comptes que sur les processus de contrôle interne, ont couvert les opérations courantes ainsi que les événements majeurs propres à l'exercice*

*Ils ont également consisté à valider les éléments sensibles du bilan consolidé et notamment la valorisation des écarts d'acquisition et des marques, l'évaluation des provisions pour risques fiscaux et des provisions pour dépréciation de stocks ; éléments qui pour la plupart ont été repris en détail dans notre rapport au titre des points clefs de l'audit.*

*Nous nous sommes également attachés à vérifier l'exactitude des informations données dans le rapport de gestion, notamment celles relatives au gouvernement d'entreprise et celles relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux de votre société.*

*Enfin, l'ensemble de nos travaux et nos conclusions détaillées ont fait l'objet d'un partage régulier avec le Comité d'audit et le Conseil d'Administration de votre Groupe.*

*En conclusion, nous avons émis une certification sans réserve, ni observation, tant sur les comptes annuels de Kering SA, que sur les comptes consolidés du Groupe.*

*Toujours dans le cadre de la partie ordinaire de votre Assemblée Générale, nous avons émis un autre rapport qui porte sur les conventions réglementées. Il figure en pages 426 et 427 du Document d'Enregistrement Universel 2021.*

*Il décrit, afin de vous permettre d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de chacune d'elles, les conventions conclues entre Kering SA et des sociétés ayant des administrateurs communs, ou encore les conventions et engagements conclus entre votre société et l'un de ses mandataires sociaux.*

*Notre rapport rappelle la poursuite en 2021 de la convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs. Le montant de la rémunération d'Artémis au titre de cette convention s'est établi à 6 307 000 euros HT pour l'exercice 2021, montant que le Conseil d'Administration de Kering a réexaminé et dont il a pris acte lors de sa séance du 16 février 2022.*

*Enfin, il ne nous a été donné avis d'aucune nouvelle convention autorisée au cours de l'exercice 2021 par votre Conseil d'Administration.*

*Pour terminer, nos derniers rapports figurent en pages 42 à 44 de l'avis de convocation, et portent sur les autorisations ou délégations de compétence à donner à votre Conseil d'Administration afin de réaliser un certain nombre d'opérations portant sur le capital de votre société et associées à l'intéressement du personnel, opérations qui vous sont résumées à l'écran avec le numéro de la résolution correspondante.*

*Aucun de ces rapports ne comprend une quelconque observation de notre part étant précisé que les opérations sur lesquelles ils portent s'inscrivent dans les conditions prévues par la loi, et que l'ensemble des informations requises pour vous permettre d'apprécier la suppression de votre droit préférentiel de souscription ont été effectivement portées à votre attention.*

*Je vous rappelle enfin que l'ensemble des rapports évoqués est présenté par le bureau de l'Assemblée, et qu'ils sont tenus à la disposition de tout actionnaire qui en fait la demande.*

*Mesdames et Messieurs, Monsieur le Président, je vous remercie pour votre attention. »*

Puis, le Secrétaire de l'Assemblée prend la parole et ouvre la session des questions – réponses des actionnaires :

*« Nous allons maintenant passer à la session des questions et réponses. Auparavant je tiens à préciser que nous avons reçu une demande du Forum pour l'Investissement Responsable, comprenant 10 questions, ainsi qu'une question de l'association PETA.*

*Le Conseil d'administration qui s'est réuni préalablement à la présente Assemblée générale a approuvé les réponses à ces questions écrites.*

*Pour laisser plus de place au débat, nous n'en ferons pas lecture au cours de cette assemblée mais des réponses détaillées et complètes ont été publiées sur le site internet de la Société.*

*Nous allons passer à la session des questions et réponses.*

*Je rappelle que les questions doivent être relatives à l'ordre du jour de cette assemblée.*

*Des hôtes et hôtesse sont à votre disposition pour vous présenter les micros et vous permettre de poser vos questions.*

*Aussi, afin de fluidifier et faciliter cet exercice, je me permets de vous demander de vous présenter, et d'indiquer le nombre d'actions que vous possédez. »*

1<sup>ère</sup> question :

**Jean-Pierre DE SOULANGES**, représentant de l'A.P.A.I, l'Association pour le Patrimoine et l'Actionnariat Individuel, et l'Actionnariat Individuel prend la parole :

*« Monsieur le Président, bonjour. De Soulanges pour l'A.P.A.I, l'Association pour le Patrimoine et l'Actionnariat Individuel. J'aurai deux observations et quatre questions, si vous le voulez bien, relativement courtes.*

*Ma première observation : on vous remercie de nous réunir dans ce lieu aussi emblématique qu'enchanté pour nous faire une présentation de la société aussi merveilleuse.*

*Ma deuxième observation : bravo pour avoir changé d'intervenant avec le choix de la SocGen. C'est une équipe qui s'occupe véritablement des actionnaires et qui résout les problèmes à l'accueil.*

*J'ai quatre questions, si vous le voulez bien. Vous vous êtes lancés l'an passé dans le métavers avec Gucci Garden sur Roblox et le sac Dionysus, qui s'est même vendu plus cher que la version physique. Où en sont vos ambitions numériques et où en êtes-vous sur le front des dépôts de marque ?*

*Ma deuxième question : vous avez cédé votre activité d'horlogerie en janvier dernier. Pourquoi ?*

*Ma troisième question : vous discutez et vous rencontrez vos parties prenantes. Pourquoi ne pas profiter de l'arrivée de nouveaux administrateurs pour formaliser un comité des parties prenantes ?*

*Ma dernière question, c'est : l'inflation vous favorise-t-elle, soit pour acquérir de nouvelles cibles, soit pour monter vos prix afin de préserver vos marges ?*

*Je vous remercie pour vos réponses. »*

**François-Henri PINAULT** répond ce qui suit :

*« Merci, Monsieur, pour vos questions et pour vos remarques aussi. Merci. Je vais répondre à la première question et je vais en profiter, peut-être, pour passer la parole à Grégory BOUTTÉ qui est le patron pour le Groupe de tout ce qui touche au digital et aux clients et qui s'occupe en particulier de l'innovation et donc, pour votre conséquence, des sujets autour du Web 3.0 ou de la métavers.*

*Effectivement, on est en train de tester, vous l'avez vu au travers de la marque Gucci – mais pas seulement, aussi Balenciaga – cette nouvelle évolution d'Internet qui est en train de se profiler en général au travers du Web 3.0 comme on l'appelle, qui regroupe en réalité trois technologies : réalité augmentée, réalité virtuelle et technologie optique pour être un peu technique, mais c'est à peu près ça.*

*Et de l'autre côté, l'avènement des NFT en particulier lié à la technologie blockchain, puisque je crois que ce qu'il faut retenir, c'est que la technologie de blockchain a créé un phénomène de rareté qui n'existait pas dans le monde digital. Avant la blockchain, tout objet digital pouvait être reproduit comme l'original. Il n'y avait pas moyen de les différencier puisque ce que la technologie de la blockchain apporte, c'est cette notion de rareté sur Internet et qui peut changer beaucoup de choses, en particulier sur des objets digitaux qui pourraient être uniques et donc vendus avec une valeur particulière. C'est de ça dont on parle quand on évoque les NFT.*

*L'anecdote, pour vous donner ça, c'est que nous avons un voyage la semaine prochaine avec Grégory et un certain nombre de dirigeants de nos marques en Californie, à San Francisco, justement pour aborder ces sujets et voir quelles sont les orientations que cela peut prendre. On en voit plusieurs. La première, c'est : y a-t-il demain la possibilité d'exprimer nos marques au travers d'objets digitaux qui ne sont pas uniquement le reflet des objets physiques ? Vous avez cité le sac Dionysus en version digitale. On pourrait imaginer des actifs digitaux en propre, développés par les équipes créatives des marques. On va explorer cette voie-là. Il y a aussi, bien sûr, comme vous l'avez citée, la possibilité d'attacher aux objets physiques les objets digitaux uniques maintenant qui pourraient faire du sens.*

*Le troisième élément, c'est ce qu'on appelle les contrats sur les NFT. Ce sont des contrats qui contiennent des avantages, contrats qui sont inscrits dans la blockchain, donc uniques, et qui permettraient là aussi d'imaginer des revenus récurrents à moyen et long terme pour les marques, ce qui n'existe pas dans le monde physique d'aujourd'hui pour les marques de luxe. C'est une piste que l'on explore aussi.*

*Et enfin, la quatrième piste, c'est en quoi ces technologies du Web 3.0 et de ces NFT pourraient transformer la façon dont nous faisons du e-commerce aujourd'hui par la transformation à la fois des sites de e-commerce et des pratiques d'e-commerce, mais aussi des transformations fondamentales du CRM, donc des techniques que nous utilisons aujourd'hui pour entrer en relation avec nos clients qui seraient bouleversées, là aussi, par l'arrivée de ces technologies. On explore tout cela chez Gucci, chez Balenciaga. Grégory,*

qui est ici, a une équipe dédiée à cela. Nous avons aussi un expert qui travaille dans les équipes de trésorerie du Groupe, avec Jean-Marc qui est notre directeur financier, pour explorer aussi les cryptomonnaies.

Peut-on demain proposer à nos clients de payer avec des cryptomonnaies sur nos sites ? Ce n'est pas le cas aujourd'hui, mais on est en train d'explorer tous les aspects, y compris juridiques et fiscaux, de ces éléments.

Grégory, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? J'ai été un peu long. Nous reviendrons vers vous à la suite de ce voyage, mais sachez que nous sommes très avancés sur ces sujets. Encore une fois, c'est très tôt. Nous avons la chance d'avoir Yan Cha avec nous. Nous sommes en contact avec les équipes de Google qui travaillent aussi là-dessus, avec les équipes de Microsoft aussi, les équipes de Facebook. C'est très intéressant de voir que les grands acteurs du monde digital sont très divergents quant à l'avènement de ce nouvel Internet. Certains sont très actifs, comme Facebook, d'autres sont beaucoup plus prudents, comme Google. Nous sommes à un moment très précoce qui fait qu'il est important tout de même de suivre ce qu'il se passe. Il ne faut pas non plus aller trop vite et se précipiter, parce que tout cela est nouveau.

Voilà ce que je peux répondre. Je vais laisser Jean-François nous répondre sur la question liée à la vente de nos marques horlogères. »

**Jean-François PALUS** répond ce qui suit :

« Notre stratégie vis-à-vis de nos maisons vise à les aider à atteindre leur plein potentiel et nous donnons pour cela la priorité aux maisons qui ont vraiment la capacité à atteindre une taille significative et ce, à l'échelle du Groupe. Également, nous souhaitons pouvoir leur apporter un support sur la durée et un support véritablement effectif et efficace. Nous avons accompagné les deux maisons horlogères, Ulysse Nardin et Girard-Perregaux, pendant quelques années et nous avons jugé que c'était le bon moment de les laisser voler de leurs propres ailes. Nous leur avons donné les ressources pour qu'elles puissent le faire. Nous avons encore reconstruit les marques. Nous les avons mises dans des conditions pour qu'elles puissent se débrouiller par elles-mêmes et avons confié leur avenir à l'équipe de dirigeants, qui est tout à fait compétente pour ce faire. »

**François-Henri PINAULT** le remercie et passe la parole à Eric Sandrin.

**Éric SANDRIN** répond ce qui suit :

« Je vais vous répondre sur le troisième point qui concerne le comité des parties prenantes. C'est effectivement une évolution de gouvernance qui a été prise en compte dans certaines sociétés au cours des mois, voire des années récentes. Le Conseil d'administration, qui s'interroge de façon régulière sur l'évolution de sa gouvernance, a envisagé cette question et y a répondu de la façon suivante : pourquoi un comité des parties prenantes ? L'objectif d'un comité des parties prenantes est de s'assurer qu'il y a un dialogue constant avec l'ensemble des parties prenantes.

Or sur ce point, le Groupe a déjà engagé de façon quasi-institutionnelle je dirais, un roadshow qui a lieu chaque année avec une grande partie de ses investisseurs, qui a lieu à la fin de l'année sur les thèmes précisément environnement, social et gouvernance. Le Groupe a également mis en place, et de façon là encore quasi-institutionnelle, un dialogue avec sa chaîne de fournisseurs, avec l'ensemble, précisément, des parties prenantes et de façon formalisée, notamment dans le cadre du Fashion Pact.

Par contre, le Conseil d'administration, qui a pris en compte l'ensemble de ces canaux de dialogue, a estimé qu'instaurer un comité en marge du Conseil d'administration serait un moyen de diluer sa responsabilité. Or finalement, et c'est le Code de commerce, le Conseil d'administration est responsable de la stratégie de l'entreprise et le Conseil de Kering ne voulait pas diluer sa responsabilité mais bien être responsable des actions prises par le Groupe. C'est pourquoi ce comité n'a pas été créé, tout en s'assurant malgré tout régulièrement que ce dialogue était bien maintenu et que le retour lui en était fait pour s'assurer précisément que l'ensemble des parties prenantes puisse s'exprimer et que leurs retours puissent être intégrés dans la stratégie de l'entreprise. »

**François-Henri PINAULT** reprend la parole en exposant ce qui suit :

*« Merci, Éric. Votre dernière question portait sur les phénomènes d'inflation que nous connaissons aujourd'hui et l'impact sur nos métiers. L'impact est évidemment doux puisque nous subissons aussi, dans l'industrie du luxe, l'inflation des services et des matières, en particulier les coûts de transport qui ont énormément bougé depuis plus d'un an maintenant. L'inflation nous touche aussi. La particularité des marques de luxe, c'est que l'on a ce qu'on appelle le pricing power des marques. On a une capacité de répercuter cette inflation sur nos prix de façon assez importante et de façon quasi-globale.*

*On a donc effectivement, depuis l'année dernière, effectué des hausses de prix qui nous permettent de compenser ces effets inflationnistes sur nos coûts. On a en plus un phénomène et un travail d'élévation de nos marques qui est en cours, qui vise à sophistication nos marques au fur et à mesure qu'elles grossissent, pour éviter que leur exclusivité ne se dilue. Cela se traduit là aussi par des hausses de prix dans les différentes catégories de produits. Oui, nous subissons l'inflation, mais oui aussi, nous pouvons compenser cette inflation par la stratégie de prix sur nos différents produits. »*

2<sup>ème</sup> question :

**Iris DOUZET**, porte-parole de l'association PETA, actionnaire :

*« Bonjour, merci de me laisser la parole. Je suis Iris DOUZET, porte-parole de PÉTA. Merci d'avoir répondu à notre question. J'aimerais vous demander une minute pour la poser devant cette assemblée, parce qu'il y a quelques mois à peine, une enquête de PÉTA Asie menée dans un abattoir indonésien fournissant Gucci a révélé que des travailleurs frappaient des lézards à la tête avec des machettes et leur taillaient le cou jusqu'à 14 fois avant de les décapiter. En raison de la physiologie unique des lézards, leur cerveau était probablement conscient pendant plus de 30 minutes après la décapitation.*

*Nous sommes heureux de voir Kering adopter des matières innovantes et sans animaux, notamment par le biais d'un partenariat avec Bolt Threads pour créer une chaîne d'approvisionnement pour le cuir de champignons et la sortie par Gucci de son cuir végan à base de bois.*

*Cela doit être la règle et non l'exception. Si l'entreprise veut séduire les jeunes consommateurs intelligents et compatissants d'aujourd'hui, la question était la suivante : quand le groupe Kering prendra-t-il au sérieux son besoin d'évoluer pour rester pertinent en utilisant uniquement des matières végan durables et luxueuses, comme ce sac en cuir de mangue que je porte aujourd'hui et qui n'implique pas la torture et l'abattage d'animaux exotiques ?*

*Merci. »*

**François-Henri PINAULT** répond ce qui suit :

*« Merci de votre question. Vous le savez, on travaille de façon rapprochée avec votre organisation. Je vais laisser Marie-Claire répondre à votre question. »*

**Marie-Claire DAVEU** répond ce qui suit :

*« Rebonjour. Comme vous le savez, puisqu'on a des échanges réguliers, que ce soit avec vous, puisqu'il n'y a pas si longtemps que ça, on participait à une même table ronde ou que ce soit au niveau plus international, quand nous, chez Kering, on parle de luxe moderne, bien évidemment, cette notion de bien-être animal est au centre. Elle ne concerne pas simplement les bovins, les ovins ou le fait que nous ayons, l'année dernière, arrêté la fourrure, mais cela concerne aussi tous les animaux qui servent à « faire » de la peau précieuse.*

*La première chose au niveau du Groupe, c'est qu'on applique sur le terrain les plus hauts standards, que ce soit en termes de bien-être animal, que ce soit en termes d'environnement, puisque certaines espèces proviennent directement du milieu naturel comme vous le savez, ou aussi bien sur les conditions sociales. Aujourd'hui, ce qui est*

assez exceptionnel, nous sommes à un niveau de 96 % de traçabilité pour nos peaux précieuses. Évidemment, l'objectif, comme vous le savez, dans notre stratégie, c'est d'arriver à 100 % et d'ailleurs pas simplement sur les peaux précieuses.

Après, ce qui est très important, c'est que toutes les espèces animales qui sont soumises à des certifications internationales, comme la certification CITES, le Groupe est extrêmement exigeant à la fois sur la vérification que nous avons bien les certificats CITES, que ce sont de vrais certificats CITES et évidemment que tout cela est autorisé par les autorités exportatrices.

Ensuite, nous appliquons, et ce n'est pas quelque chose de récent puisque nous avons travaillé avec l'Union internationale de conservation de la nature pour élaborer les standards également sur l'abattage des lézards, des serpents, etc., et nous mettons en œuvre ces conditions sur le terrain. Comme vous le savez, je suis désolée de terminer par là, mais vous le verrez dans la réponse écrite, on vous rappelle que le cas que vous mentionnez n'était pas, en fait, une structure qui alimentait notre marque Gucci.

En tous les cas, je peux vous assurer que le sujet du bien-être animal est un sujet qui est une préoccupation constante dans le Groupe. On travaille à la fois sur des matériaux alternatifs et je crois que la prise de décision, sous l'impulsion de François-Henri PINAULT l'année dernière sur la fourrure pour l'industrie du luxe est déjà un très beau témoignage qui, j'espère, va vous convaincre. En tous les cas, on va continuer, si vous le souhaitez, à travailler régulièrement ensemble et à faire nos updates ensemble où vous nous challengerez. D'accord ? Merci. »

**François-Henri PINAULT** conclut en répondant ce qui suit :

« Je voudrais juste reprendre l'une des remarques que vous avez faites sur le fait que ces exemples que nous donnons ne restent pas des exemples et deviennent la règle. C'est bien la philosophie du Groupe. Le produit Demetra dont j'ai parlé, que Gucci a développé et lancé l'année dernière, est d'ores et déjà utilisé régulièrement dans la fabrication, en particulier des sneakers de Gucci, depuis trois collections maintenant.

Marie-Claire a parlé du cuir que nous développons, que nous tannons sans métaux lourds, cela en fait aussi partie. On l'applique dans nos chaînes de production. On est à 40 % de production et on vise à aller, évidemment, à la totalité de nos volumes pour qu'ils soient traités de cette façon. Je partage avec vous cette préoccupation et on fait tout ce qu'il faut pour arriver à en faire la règle et non pas l'exception. Merci. »

3<sup>ème</sup> question :

### **Un actionnaire individuel**

« Bonjour, Monsieur le Président-Directeur général. Excusez-moi, je suis arrivé un peu en retard lors de cette assemblée. Ma question, peut-être l'avez-vous abordée : l'année 2021, si j'ai bien compris, était une très bonne année. Je vous en remercie. L'action a flirté avec les 800 euros, ce qui était très bien. Aujourd'hui, elle est passée en-dessous de 500 euros à un moment donné. Je ne comprends pas le pourquoi, est-ce que ce sont les perspectives que voit le marché pour Kering en 2022 et 2023 qui expliquent cette chute importante ? Je voulais avoir votre avis sur ce phénomène. Je vous remercie. »

**Jean-François PALUS** répond ce qui suit :

« Comme vous le savez, les marchés en ce moment réagissent beaucoup aux conditions macroéconomiques qui prévalent en ce moment et aux incertitudes qu'elles suscitent, que ce soit au niveau des tensions géopolitiques eu égard à la guerre en Ukraine, également à la gestion de la pandémie dans un certain nombre de pays, et en particulier en Chine. D'autre part, il y a des sujets sur l'inflation. On en a parlé tout à l'heure. Il y a aussi des sujets sur la hausse probable des taux d'intérêt eu égard à cette inflation et au changement des politiques des banques centrales.

Il y a un certain nombre d'inquiétudes qui font que les marchés sont crispés et volatils et que l'industrie du luxe n'est pas exempte de risques à cet égard. Effectivement, notre cours



*a subi un certain nombre de pertes de valeur depuis le début de l'année. En revanche, aucun des observateurs, que ce soient des analystes ou des investisseurs, ne remettent en cause la qualité des fondamentaux de Kering. Il y a donc tout à penser que lorsque les conditions de marché en général, les conditions macroéconomiques en général, reviendront au beau fixe, notre cours aussi retrouvera des couleurs. »*

4<sup>ème</sup> question :

### **Un actionnaire individuel**

*« Bonjour. J'ai une question sur les dividendes. Est-ce que Kering compte proposer une fidélisation, une bonification sur les détenteurs d'actions depuis plus de deux ans, par exemple ? »*

**Jean-François PALUS** répond ce qui suit :

*« Aujourd'hui, la fidélisation passe par le droit de vote double et nous n'avons pas prévu d'envisager un dividende différent selon que l'on détient l'action depuis plus de deux ans ou non. »*

5<sup>ème</sup> question :

**Jean-Pierre SEKELY**, actionnaire individuel

*« Bonjour. Jean-Pierre SEKELY, actionnaire individuel. Comme vous l'avez demandé, je possède 23 actions Kering. Tout d'abord, bravo et merci pour vos performances. J'aurai une petite question ponctuelle sur le e-commerce. Si j'ai bien regardé les tableaux que votre Directeur général nous a présentés, le e-commerce a connu une très forte croissance, notamment depuis 2019. Toujours si j'ai bien lu les slides, pour parler en français, il y a une grosse divergence géographique. D'une part l'Europe et l'Amérique, où il y a une forte proportion du e-commerce et une croissance beaucoup plus faible et une proportion beaucoup plus réduite concernant l'Asie et le Japon. Est-ce qu'il y a une raison à cette divergence ? Merci pour votre réponse. »*

**François-Henri PINAULT** répond ce qui suit :

*« Merci de cette question parce que vous me donnez enfin l'occasion de passer la parole à Grégory, que j'ai présenté sans lui passer la parole tout à l'heure, puisque c'est lui qui dirige nos plateformes de e-commerce que nous avons, comme vous le savez, réinternalisées depuis deux ans. Grégory ? »*

**Grégory BOUTTÉ** intervient à son tour pour répondre à la question

*« Merci. Comme vous l'avez vu, François-Henri est passionné par les sujets digitaux, il aime donc répondre à ma place. Pour ce qui est du e-commerce, on a franchi une étape importante l'année dernière. Comme vous l'avez peut-être vu, on a migré l'ensemble de nos activités e-commerce, hors Gucci qui était déjà sur sa propre plateforme, pour les quatre autres marques de mode, sur une plateforme que nous avons créée avec les équipes des maisons, évidemment, et les équipes IT de Kering. On a réalisé notre dernière migration en mai 2021 avec Bottega. On est donc maintenant en total contrôle de notre expérience e-commerce qui, comme vous l'avez vu, s'est très bien développé puisque maintenant, 15 % du chiffre d'affaires retail au niveau global se fait sur la plateforme e-commerce.*

*Concernant votre question plus spécifiquement sur les différences de pénétration du e-commerce, vous l'avez vu en Europe et aux US, on est autour de 25 % du chiffre d'affaires retail qui passe par nos plateformes de e-commerce. En effet, au Japon et en Asie en général, on est sur des chiffres qui sont plus faibles, entre 5 et 7 %. Je crois qu'il n'y a pas*

de raison fondamentale à cela, si ce n'est qu'il y a toujours un attachement très fort à l'expérience en magasin dans ces régions.

Également, le e-commerce se passe sur des plateformes qui sont d'autres plateformes que les sites que l'on appelle .com, donc les sites de marque. En Asie, il y a pas mal de pays qui ont des écosystèmes très spécifiques. Si vous allez en Chine, il y a beaucoup d'activités e-commerce qui se passent sur des plateformes type Tmall, type JD ou type Wechat. Si vous allez au Japon, c'est sur d'autres plateformes comme Line. Si vous allez en Corée, ce sont d'autres plateformes comme KakaoTalk. Ce qui explique que la pénétration du e-commerce est probablement, au travers de nos sites de marques, un peu plus faible. Mais on voit des taux de croissance très élevés et on est très confiants qu'en regardant un peu l'usage des clients sur les activités e-commerce, on va suivre les mêmes tendances que celles que l'on a observées en Europe et aux US.

Merci pour votre question. »

Les actionnaires n'ayant plus de questions à poser, Monsieur François-Henri Pinault remercie les actionnaires et donne la parole à Monsieur Eric Sandrin, Secrétaire de l'Assemblée, afin de procéder au résultat du vote des différentes résolutions.

## **VOTE DES RESOLUTIONS**

### **A titre ordinaire**

#### **PREMIERE RÉOLUTION**

##### ***Approbaton des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021***

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 des rapports des Commissaires aux comptes, approuve, dans toutes leurs parties et sans réserve, les comptes annuels de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils lui ont été présentés, et qui font apparaître un bénéfice net comptable de 2 769 080 171,80 euros, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

**Cette résolution est adoptée par 150 780 239 voix pour, 351 693 voix contre et 326 127 abstentions.**

#### **DEUXIEME RÉOLUTION**

##### ***Approbaton des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021***

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 2021 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 2021 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.

**Cette résolution est adoptée par 150 546 474 voix pour, 585 564 voix contre et 326 021 abstentions.**

## **TROISIEME RÉSOLUTION**

### ***Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021 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 2021 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de l'exercice clos le 31 décembre 2021 de 2 769 080 171,80 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 1 857 230 413,88 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 4 626 310 585,68 euros ;

2. décide d'affecter le bénéfice net distribuable de 4 626 310 585,68 euros comme suit:

Bénéfice net de l'exercice 2021	2 769 080 171,80 €
Affectation à la réserve légale <sup>(1)</sup>	-
Report à nouveau antérieur	(+) 1 857 230 413,88 €
Bénéfice distribuable	(=) 4 626 310 585,68 €

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

<b>Distribution de dividendes</b>	
Montant du dividende	1 496 314 992,00 €
Dont acompte sur dividende <sup>(1)</sup>	436 425 206,00 €
Solde affecté au compte report à nouveau	(=) 3 129 995 593,68 €

*(1) Acompte sur dividende de 3,50 euros par action versé le 17 janvier 2022*

3. décide, en conséquence, de verser à titre de dividende un montant de 12 euros par action, soit un montant de 1 496 314 992 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 124 692 916 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, 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 ;

4. dit que les actions auto-détenues 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 ;

5. prend acte qu'un premier acompte sur dividende de 3,50 euros par action a été versé le 17 janvier 2022, et décide que le solde, soit 8,50 euros par action, fera l'objet d'un détachement le 3 mai 2022 et d'une mise en paiement le 5 mai 2022 ;

6. prend acte que le dividende en numéraire (y compris l'acompte) 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 30 % 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 le montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

<b>Exercice</b>	<b>Nombre d'actions ayant droit au dividende</b>	<b>Dividende par action (en euros)</b>	<b>Total (en millions d'euros)</b>
2018	126 279 322	10,50 <sup>(1)</sup>	1 325,9
2019	126 279 322	8,00 <sup>(1)</sup>	1 010,2
2020	125 017 916	8,00 <sup>(1)</sup>	1 000,1

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

**Cette résolution est adoptée par 151 384 240 voix pour, 66 070 voix contre et 7 749 abstentions.**

#### **QUATRIEME RÉOLUTION**

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

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constatant que le mandat d'Administratrice de Madame Daniela Riccardi vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre 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 2025.

**Cette résolution est adoptée par 150 774 229 voix pour, 333 613 voix contre et 350 217 abstentions.**

#### **CINQUIEME RÉOLUTION**

##### ***Nomination 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, décide de nommer Madame Véronique Weill 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 2025.

**Cette résolution est adoptée par 141 437 283 voix pour, 5 765 157 voix contre et 4 255 619 abstentions.**

#### **SIXIEME RÉOLUTION**

##### ***Nomination de Madame Yonca Dervisoglu, 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 Yonca Dervisoglu 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 2025.

**Cette résolution est adoptée par 151 054 443 voix pour, 53 964 voix contre et 349 652 abstentions.**

## **SEPTIEME RÉSOLUTION**

### ***Nomination 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, décide de nommer Monsieur Serge Weinberg 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 2025.

**Cette résolution est adoptée par 151 004 049 voix pour, 105 917 voix contre et 348 093 abstentions.**

## **HUITIEME 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 2021 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 toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

**Cette résolution est adoptée par 147 089 666 voix pour, 4 257 440 voix contre et 110 953 abstentions.**

## **NEUVIEME 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 2021 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général***

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 2021 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

**Cette résolution est adoptée par 142 130 799 voix pour, 9 172 606 voix contre et 154 654 abstentions.**

## **DIXIEME 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 2021 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué***

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 2021 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice au Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

**Cette résolution est adoptée par 129 153 447 voix pour, 22 200 595 voix contre et 104 017 abstentions.**

## **ONZIEME RÉSOLUTION**

### ***Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs***

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, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1. « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) ».

**Cette résolution est adoptée par 126 598 199 voix pour, 24 848 808 voix contre et 11 052 abstentions.**

## **DOUZIEME RÉSOLUTION**

### ***Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat 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 sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération

applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) (mandataires sociaux non exécutifs) ».

**Cette résolution est adoptée par 150 829 751 voix pour, 559 338 voix contre et 68 970 abstentions.**

### **TREIZIEME RÉOLUTION**

#### ***Nomination de la société PricewaterhouseCoopers Audit, en qualité de Commissaire aux comptes titulaire***

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 la société KPMG, Commissaire aux comptes titulaire, décide de nommer la société PricewaterhouseCoopers Audit, ayant son siège social au 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, en qualité de Commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027. Le Commissaire aux comptes a fait savoir par avance à la Société qu'il accepterait ce mandat.

**Cette résolution est adoptée par 151 113 266 voix pour, 335 712 voix contre et 9 081 abstentions.**

### **QUATORZIEME RÉOLUTION**

#### ***Nomination de Monsieur Emmanuel Benoist, 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 la société Salustro Reydel, Commissaire aux comptes suppléant, décide de nommer Monsieur Emmanuel Benoist, domicilié à Neuilly Sur Seine, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027. Le Commissaire aux comptes a fait savoir par avance à la Société qu'il accepterait ce mandat.

**Cette résolution est adoptée par 150 890 968 voix pour, 555 407 voix contre et 11 684 abstentions.**

### **QUINZIEME RÉOLUTION**

#### ***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 marchés 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<sup>er</sup> mars 2022, 12 469 291 actions, étant précisé que, s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et que le pourcentage de rachat maximum d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital social, à quelque moment que ce soit, conformément aux dispositions légales. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de 10 % du capital social ;

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 la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, ou
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour honorer les obligations liées à des plans d'options d'achat d'actions, plans d'attribution gratuite d'actions existantes, attribution d'actions au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de toutes autres allocations d'actions aux salariés ou aux dirigeants mandataires sociaux, en ce compris la mise en œuvre de plans d'épargne d'entreprise consentis en faveur des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés, en France et/ou en de hors 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 1 000 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 12 469 291 000 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 1 000 euros par action s'appliquant au nombre maximal théorique de 12 469 291 actions pouvant être acquises sur la base du capital au 1<sup>er</sup> mars 2022 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 portant sur les titres de la Société, tous ordres en bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales ou réglementaires applicables, conclure tous accords, en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, établir tous documents, effectuer toutes formalités, toutes déclarations et communiqués auprès de tous organismes, et en particulier de l'Autorité des marchés financiers, des opérations effectuées en application de la présente résolution, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles seront assurées, s'il y a lieu, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société et celle des bénéficiaires d'options en conformité avec les dispositions réglementaires et, de manière générale, faire tout ce qui est nécessaire, 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 6 juillet 2021 en résolution unique.

**Cette résolution est adoptée par 150 505 028 voix pour, 941 691 voix contre et 11 340 abstentions.**

### ***A titre extraordinaire***

### **SEIZIÈME 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 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, 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, bénéfiques 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 avril 2025.

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.

**Cette résolution est adoptée par 143 044 365 voix pour, 8 123 557 voix contre et 250 528 abstentions.**

### **DIX-SEPTIEME RESOLUTION**

#### ***Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions réservée aux salariés, et anciens salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise***

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, L. 225-129-2 et L. 225-138-1 et suivants et L. 22-10-49 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 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 réservée 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 ;

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 18<sup>ème</sup> 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 16<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 ;

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 (tel que défini ci-après) ; 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 à 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, bénéfiques 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. fixe à 26 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente résolution.

**Cette résolution est adoptée par 150 452 433 voix pour, 960 965 voix contre et 5 052 abstentions.**

## **DIX-HUITIEME RESOLUTION**

### ***Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires réservée à des catégories de bénéficiaires dénommées avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers***

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 aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 22-10-49 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 17<sup>ème</sup> 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 16<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 ;

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 17<sup>ème</sup> 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 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. fixe à 18 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente résolution.

**Cette résolution est adoptée par 150 436 144 voix pour, 976 879 voix contre et 5 427 abstentions.**

#### **DIX-NEUVIEME RESOLUTION**

##### ***Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités***

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

**Cette résolution est adoptée par 151 409 502 voix pour, 1 009 voix contre et 7 939 abstentions.**

\*\*\*\*\*

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 18h00.

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

*Le Président*

*Le Secrétaire*

---

M. François-Henri Pinault

---

M. Eric Sandrin

*Les Scrutateurs*

---

M. Alban Gréget  
représentant la société Artémis

---

M. Gilles Linard