



lettre

AUX ACTIONNAIRES

Chers actionnaires,

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

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

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

Notre Assemblée générale aura lieu le 28 mai prochain et je me réjouis de vous retrouver pour ce rendez-vous annuel privilégié dans la vie de Kering. Soyez assurés de l'engagement total des administrateurs pour accompagner et superviser la stratégie de notre Société avec exigence et discernement.

Je vous remercie de votre confiance.

François-Henri Pinault, Président de Kering

RECONKERING TRUE LUXURY. NEXT LUXURY.

À l'occasion de son *Capital Markets Day*, Kering a présenté **ReconKering**, le prochain chapitre de la transformation du Groupe. Ce plan donne une vision stratégique claire, a pour objectif d'accélérer la discipline d'exécution et contribue à redonner au Groupe une place de leader. Il réaffirme les fondamentaux du **True Luxury** – créativité, savoir faire, pertinence culturelle et excellence produit – et développe les capacités nécessaires pour accompagner

l'émergence du **Next Luxury** : nouvelles technologies, nouvelles attentes des clients, nouveaux marchés et nouvelles catégories.

Dans un environnement exigeant, Kering engage des actions décisives pour renforcer la désirabilité de ses Maisons, améliorer l'efficacité opérationnelle et déployer un modèle plus structuré, en mobilisant pleinement la puissance de ses Maisons et de sa plateforme Groupe.

Des ambitions financières soutenues par une approche agile, résiliente et réactive

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

Luca de Meo, Directeur général de Kering a déclaré :

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

Une organisation simplifiée autour de 4 activités et d'une plateforme Groupe intégrée

Kering a annoncé une nouvelle segmentation, active depuis le 1^{er} trimestre 2026 : **Kering Fashion & Leather Goods** dont Gucci qui continue à être reporté séparément, **Kering Jewelry**, **Kering Eyewear**, et **Corporate & Other**.

Parallèlement, ReconKering a mis en place une **plateforme Groupe** permettant aux Maisons de gagner en puissance, en rapidité et en efficacité, tout en préservant pleinement leur identité créative. Elle s'appuie sur **cinq pôles** :

Industrie : Kering renforce son socle industriel en regroupant les compétences clés (achats, fabrication, qualité, logistique, R&D) et en travaillant avec des partenaires stratégiques. L'objectif est de mieux maîtriser la chaîne de valeur et de transmettre les savoir faire, notamment via des partenariats comme celui avec le fabricant italien HModa.

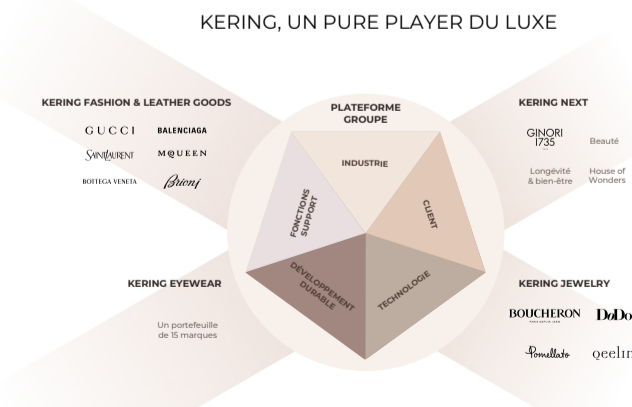
Client : Le Groupe développe une plateforme client commune à toutes les Maisons pour mieux comprendre les attentes des clients et renforcer

leur engagement. Grâce à une base client unifiée, alimentée par l'IA, Kering améliore les décisions, de la création des produits jusqu'à l'expérience en magasin.

Technologie : Kering fournit une infrastructure technologique moderne et évolutive (cloud, jumeaux numériques et IA agentique) afin d'accélérer la prise de décision, soutenir l'innovation et améliorer l'efficacité des opérations et de l'expérience client.

Développement durable : Le Groupe intègre les enjeux environnementaux et sociaux au cœur de sa stratégie et ses opérations afin de garantir la résilience de long terme, une traçabilité complète et une croissance responsable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Fonctions support : Kering apporte rigueur, clarté et cohérence aux Maisons pour leur permettre de se concentrer sur la créativité, l'excellence produit et le développement des marques.



La lettre aux actionnaires, désormais dans votre boîte mail.

Dans le cadre de notre engagement en faveur d'une communication plus moderne et respectueuse de l'environnement, nous vous informons que la prochaine lettre aux actionnaires ne sera plus envoyée au format papier. Elle sera désormais transmise directement par voie électronique, aux actionnaires au nominatif ayant transmis leur adresse mail à SGSS ou bien nous écrivant directement à : actionnaire@kering.com

Ce changement vise à améliorer la rapidité de diffusion de nos informations tout en réduisant notre impact écologique mais aussi à vous envoyer des invitations à des événements exclusifs plus fréquemment dans l'année.

RECONKERING / *focus maisons*

Les Maisons de Kering abordent ce nouveau chapitre avec des identités et des trajectoires clairement définies, renforçant leur singularité tout en bénéficiant des synergies du Groupe.

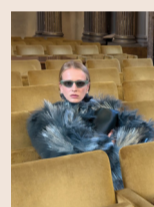


Gucci

Gucci relance la désirabilité de sa Maison en mettant en avant ce qui la rend unique, à travers une direction créative affirmée, des codes maîtrisés et un héritage sublimé à l'impact culturel fort. La marque simplifie et améliore son offre dans l'ensemble des catégories, tout en renforçant la qualité de ses produits. La Maison adapte au mieux ses actions à chaque pays pour être plus attractive, plus exclusive et plus rapide.

Saint Laurent

Saint Laurent renforce son caractère iconique en capitalisant sur ses codes forts, une silhouette désirable tout en élargissant son offre – vestiaire de jour, homme et maroquinerie plus haut de gamme – et en accélérant son développement, notamment en Asie.



Bottega Veneta

Bottega Veneta déploie à plus grande échelle une vision du luxe discret et exclusif. Ce nouveau chapitre renforce le rôle de Bottega Veneta comme emblème du *deep luxury* au sein du Groupe. La Maison étend son univers au-delà de la maroquinerie tout en affirmant la désirabilité de son iconique *Intrecciato* et en approfondissant son empreinte culturelle sur les marchés clés.

Balenciaga

Balenciaga s'appuie sur l'alliance unique entre maîtrise de la couture et résonance culturelle pour rester un moteur d'innovation. Ce nouveau chapitre vise aussi à rétablir un meilleur équilibre en développement l'offre femme et en renforçant la maroquinerie, tout en capitalisant sur les bases solides de l'activité homme et en élargissant sa présence géographique au-delà de l'Asie.



McQueen

McQueen se recentre sur son identité sartoriale britannique, avec le prêt-à-porter femme, le tailoring et le vestiaire du soir au cœur de l'offre. Cette transformation est soutenue par un modèle opérationnel plus discipliné, des collections plus exclusives et un réseau de magasins resserré.

Brioni

Brioni réaffirme sa position de référence de l'*alta sartoria* italienne, en renforçant son positionnement ultra-luxe grâce à un savoir-faire d'exception, une maîtrise du travail de tailleur et à un vestiaire lifestyle toujours plus sophistiqué. La Maison vise à préserver son exclusivité à travers des expériences hautement sélectives.



Kering Jewelry

Kering Jewelry réunit Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin au sein d'une organisation intégrée afin de renforcer l'identité de chaque Maison, de gagner en cohérence et en envergure. L'intégration progressive de Raselli Franco constitue une plateforme industrielle stratégique renforçant savoir faire, intégration verticale et traçabilité. Cette organisation ouvre également un potentiel significatif pour les Maisons de mode.

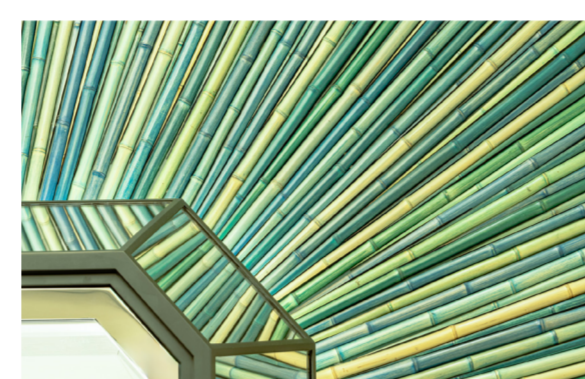
Kering Eyewear

Kering Eyewear poursuit le développement de sa plateforme intégrée de lunetterie, appuyée sur un portefeuille de 15 marques et de solides capacités industrielles et créatives, avec l'ambition de devenir un leader du smart Eyewear de luxe en combinant design, savoir-faire et technologies innovantes, aux côtés de Google.



Kering Next

Kering Next développe de nouveaux relais de croissance en renforçant des Maisons et catégories clés, comme Ginoï 1735 et la Beauté, notamment via le partenariat avec L'Oréal, tout en préparant des opportunités de long terme dans la longévité et le bien-être. Le Groupe accompagne également des marques émergentes à travers *House of Wonders*, en les développant grâce à la plateforme du Groupe.



BOUCHERON XINTIANDI

Boucheron a officiellement inauguré, en mars 2026, dans le quartier historique de Xintiandi, à Shanghai, son premier *flagship* en Chine. Cet écrin de 278 m² jette un pont entre deux cultures, des racines parisiennes de la Maison à l'identité plurielle de la mégapole chinoise. Kering Highlights vous embarque pour un voyage de la Place Vendôme au cœur de Shanghai.



KERING ACCADEMIA PER LE ECCELLENZE

À l'occasion de la Journée du Made in Italy, Kering a annoncé le lancement de la *Kering Accademia per le Eccellenze*, dédiée à la formation des talents et à l'excellence artisanale italienne. L'*Accademia* ambitionne de transmettre les savoir-faire du luxe, tout en préparant une nouvelle génération de créateurs aux enjeux contemporains. Elle proposera des formations allant d'un semestre à sept ans, certaines débouchant sur des diplômes reconnus par les autorités italiennes. Les premiers cours débiteront en septembre 2026, avec une capacité de 1 000 talents, internes ou externes, formés par an, avant de s'étendre progressivement pour accueillir au moins 2 000 personnes chaque année.

kering highlights

Découvrez Kering Highlights, le nouveau magazine en ligne du Groupe.

Tous les mois, il propose des articles qui mettent en lumière les initiatives de Kering et de ses Maisons en matière de culture et de patrimoine, d'artisanat et d'innovation, ainsi que leurs engagements pour le développement durable et en faveur des femmes.

Voici un aperçu des articles récemment publiés sur Kering Highlights.



Abonnez-vous en scannant ce QR code pour accéder aux coulisses de Kering !



INNOVATION DAYS

Le 22 janvier dernier, les galeries voûtées du siège historique de Laennec se sont transformées en un véritable hub d'innovation, réunissant 16 startups de pointe soigneusement sélectionnées, décideurs du Groupe et intervenants inspirants. Consacré au thème du réenchancement du parcours client, cet événement immersif a permis aux équipes de Kering de découvrir les acteurs, technologies et idées appelés à redéfinir la manière dont les marques de luxe interagissent avec leurs clients. Retour sur le Kering Innovation Day 2026 dans l'article Kering Highlights qui lui est consacré.



GUCCI FLORA

Connaissez-vous le Flora, cette explosion de fleurs et de couleurs imaginée en 1966 ? Ce code emblématique de Gucci a inspiré Demna, le Directeur artistique de la Maison florentine, pour sa première collection, *La Famiglia*, présentée en septembre 2025, mais aussi pour son premier défilé pour Gucci, en février. Le motif a encore été célébré en avril dans la campagne *Art of Silk*. De son inspiration botticellienne à ses nombreuses variations, son histoire vous est révélée dans Kering Highlights.



développement durable et engagement sociétal

NOS RÉALISATIONS EN 2025



Nature & Climat

-14%

Émissions totales de CO₂ vs 2024

-20%

des prélèvements d'eau dans les tanneries du groupe vs 2022

1^{re}

entreprise mondiale avec objectifs biodiversité validés par la science



Chaîne de Valeur

97%

de traçabilité de nos matières premières

24 000

actions de lutte anti-contrefaçon à travers le monde (ex : saisies douanières)

32%

de matières recyclées dans nos produits textiles



Social

Ouverture en **2025**

de la 8^e Maison des femmes à Toulouse

Lancement de la plateforme **Talent Match**

basée sur l'IA, permettant aux salariés de planifier leurs parcours de carrière

543 677

heures de formation



Reconnaissance externe

CDP

AAA

Climat – Eau – Forêts pour la troisième année consécutive

Ecovadis Silver Status

Top 15%

en amélioration

Sustainalytics

9,7

Risque négligeable – en amélioration

CARNET DE L'ACTIONNAIRE

Assemblée générale

Le jeudi 28 mai 2026 à 15h

Accueil à partir de 14h au siège du Groupe
40, rue de Sèvres – Paris 7^e

Retrouvez toutes les informations et modalités de participation sur : www.kering.com, rubrique Finance
> Informations actionnaires
> Assemblée générale

Kering offre la possibilité à ses actionnaires de voter par internet, avant l'Assemblée générale, sur la plateforme sécurisée Votaccess ouverte du 11 au 27 mai 2026 jusqu'à 15h. Ce moyen de participation est accordé à tous les actionnaires, au nominatif et au porteur*.

Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

4 euros dont 3 euros de dividende ordinaire et 1 euro de dividende exceptionnel par action.

* Seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système Votaccess et leur propose ce service pour l'Assemblée générale de Kering pourront y avoir accès. L'Assemblée générale sera diffusée en direct et également disponible en différé.

Cours de l'action

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1^{er} janvier 2025 au 1^{er} avril 2026



* Cours de clôture

CAPITALISATION BOURSIÈRE
au 31 décembre 2025
37,2 Mds €

RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Conformément à la loi « Informatique et Libertés » du 06/01/1978 modifiée et au RGPD du 27/04/2016, vous disposez d'un droit d'accès à vos données personnelles, de rectification et d'effacement, de limitation de traitement, d'opposition ainsi que d'un droit à la portabilité de vos données dans les conditions prévues par la réglementation applicable, que vous pouvez exercer à l'adresse suivante : actionnaire@kering.com.

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons aux dispositions de notre Politique de confidentialité sur <https://www.kering.com/fr/mentions-legales>.

Pour ne plus recevoir la Lettre aux actionnaires, merci de nous l'indiquer par courrier ou par e-mail (voir coordonnées dans la partie « Contacts »).

Kering – Société anonyme au capital de 493 683 112 euros – 552 075 020 RCS Paris
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris, France – Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – www.kering.com

Cette lettre aux actionnaires est publiée par la Direction de la Communication Financière.
Création et réalisation : **Ruban Blanc** Crédits photos : **Eric Sander – Andrea Musico – Brioni – Pomellato – Bottega Veneta – Gucci.**

Agenda financier

28 mai 2026

Assemblée générale

28 juillet 2026 (après bourse)

Résultats du premier semestre

Octobre 2026

Chiffre d'affaires du troisième trimestre

Contacts

Pour toute demande concernant la gestion de vos comptes au nominatif pur⁽²⁾, Société Générale Securities Services est votre interlocuteur unique.

Société Générale

Securities Services

SGSS/SBO/ISS

32 rue du champ de tir – CS 30812
44308 Nantes Cedex 3 – France

Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89

(du lundi au vendredi, de 9h30 à 18h00)

Pour toute autre question, vous pouvez contacter le Service Actionnaires :

Kering

Département de la

Communication financière

40, rue de Sèvres 75007 Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 65 64

E-mail : actionnaire@kering.com