



# Sommaire

---

# 1

Chiffres clés 2025	2
--------------------	---

# 2

<b>Rapport d'activité</b>	<b>8</b>
1 Faits marquants de l'exercice 2025	10
2 Événements postérieurs à la clôture	11
3 Performances du Groupe en 2025	12
4 Performances opérationnelles par segment	23
5 Transactions avec les parties liées	32
6 Perspectives	33
7 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	33

# 3

<b>États financiers au 31 décembre 2025</b>	<b>36</b>
1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025	38



---

# Chiffres clés 2025

# Kering en 2025

14 675 M€

Chiffre d'affaires  
-13 % en publié par rapport à 2024  
-10 % en comparable <sup>(1)</sup> par rapport à 2024

1 631 M€

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

532 M€

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

3,00 € | 1,00 €

Dividende ordinaire par action <sup>(2)</sup>  
Dividende exceptionnel par action <sup>(2)</sup>

4 428 M€

Cash-flow libre opérationnel <sup>(3)</sup>

2 313 M€

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

43 731

employés au 31 décembre 2025 <sup>(4)</sup>

59 %

des managers sont des femmes

-14 %

de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre <sup>(5)</sup>

## CDP Triple A List

Climate — Water — Forests, pour la troisième année consécutive

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

<sup>(1)</sup> Chiffre d'affaires en comparable défini au chapitre 2.7.  
<sup>(2)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.  
<sup>(3)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.  
<sup>(4)</sup> 43 228 ETP moyen en 2025. Ces deux données incluent les effectifs de Kering Beauté.  
<sup>(5)</sup> Sur tous les scopes (1, 2 et 3) au 31 décembre 2025 par rapport au 31 décembre 2024

# Chiffres clés consolidés

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

<sup>(1)</sup> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

<sup>(2)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.

<sup>(3)</sup> Endettement financier net défini au chapitre 2.7.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

# Données par action

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

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

# Chiffre d'affaires

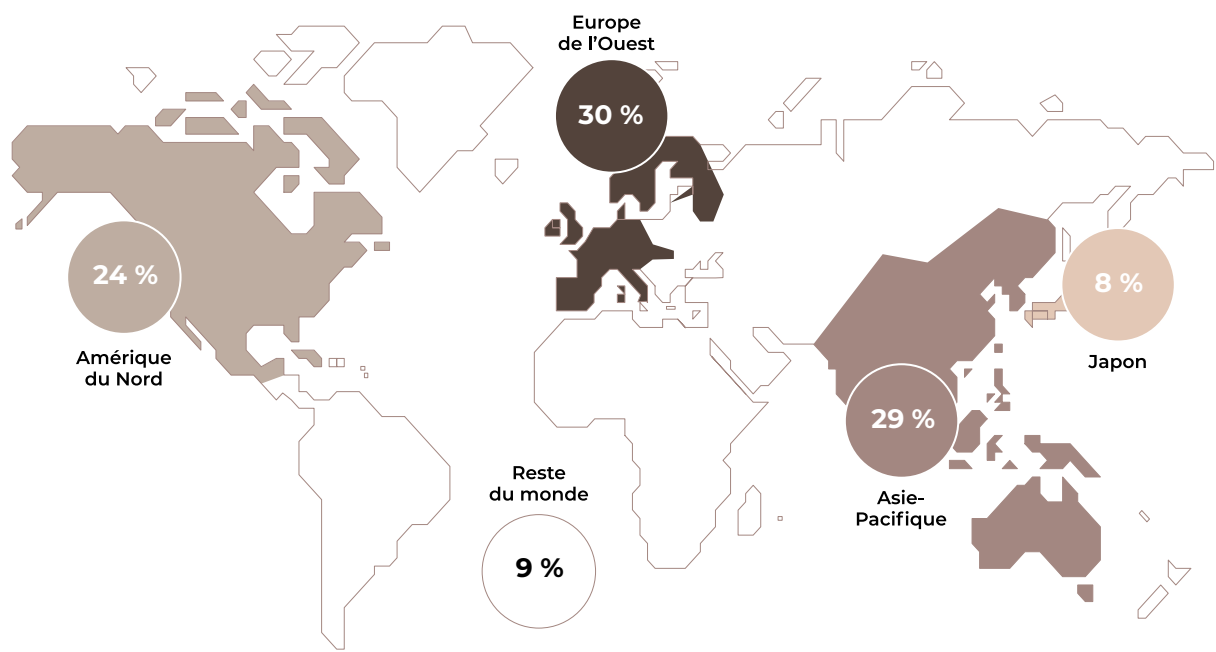
## Répartition par segment

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

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée au chapitre 2.7.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

## Répartition par zone géographique

(en % du chiffre d'affaires du Groupe)



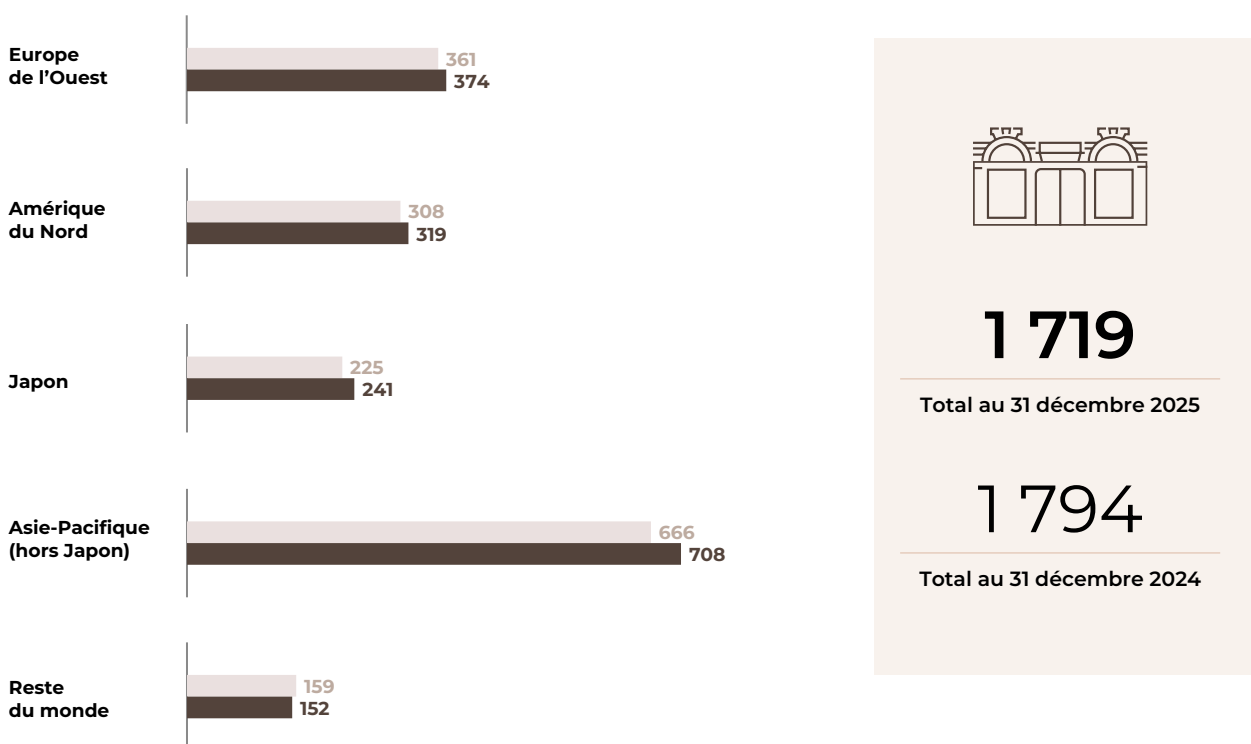
☰

1

2

3

# Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



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

## Résultat opérationnel courant

### Répartition du résultat opérationnel courant par segment

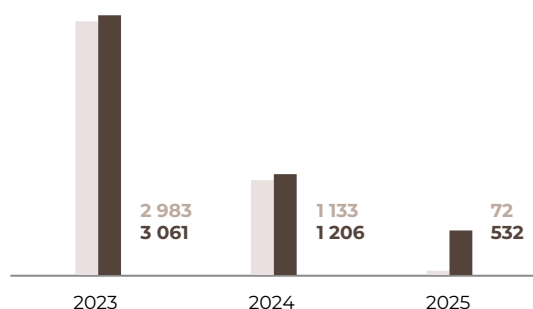
(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Gucci	966	1 605	-40 %
Yves Saint Laurent	529	593	-11 %
Bottega Veneta	267	255	5 %
Autres Maisons	(112)	(9)	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	(17)	(2)	n.a.
Éliminations	(2)	(2)	n.a.
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>1 631</b>	<b>2 440</b>	<b>-33%</b>
Taux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

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



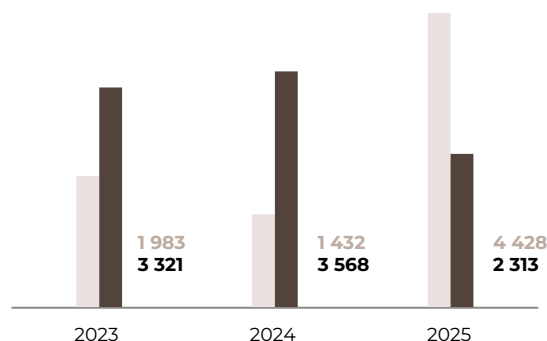
# Autres indicateurs financiers

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



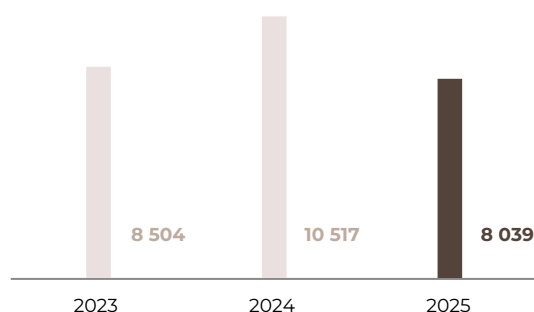
- Résultat net, part du groupe
- Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants part du Groupe

**Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup>**  
(en millions d'euros)

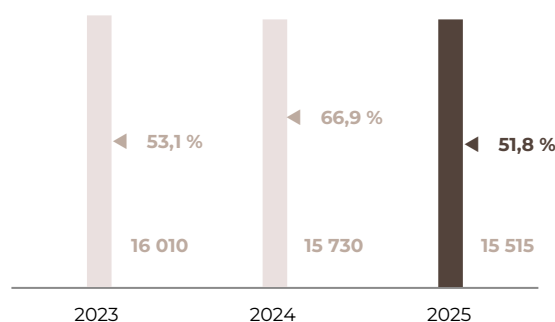


- Cash-flow libre opérationnel
- Cash-flow libre opérationnel hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques

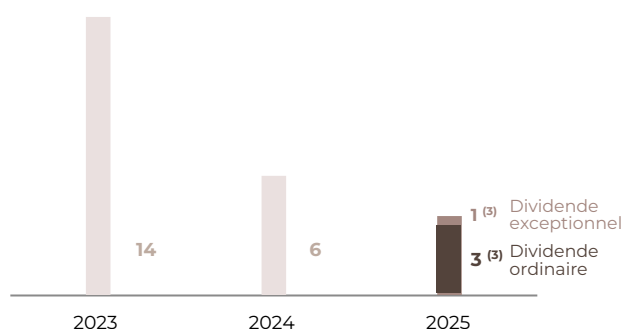
**Endettement financier net <sup>(2)</sup>**  
(en millions d'euros)



**Capitaux propres et ratio d'endettement net <sup>(2)</sup>**  
(en millions d'euros et en %)



**Dividende par action**  
(en euros)



<sup>(1)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.  
<sup>(2)</sup> Endettement financier net défini au chapitre 2.7.  
<sup>(3)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

# 2

---

## Rapport d'activité

<b>1</b>	<b>Faits marquants de l'exercice 2025</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>Transactions avec les parties liées</b>	<b>32</b>
<b>2</b>	<b>Évènements postérieurs à la clôture</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>Perspectives</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Performances du Groupe en 2025</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS</b>	<b>33</b>
3.1	Chiffre d'affaires et compte de résultat	12		Croissance « publiée » et croissance « comparable »	33
3.2	Bilan au 31 décembre 2025	18		Résultat opérationnel courant	33
3.3	Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net	20		EBITDA courant et EBITDA courant ajusté	34
<b>4</b>	<b>Performances opérationnelles par segment</b>	<b>23</b>		Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible	34
4.1	Gucci	23		Endettement financier net	34
4.2	Yves Saint Laurent	26		Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	34
4.3	Bottega Veneta	28			
4.4	Autres Maisons	30			
4.5	Kering Eyewear et Corporate	32			

# 1 Faits marquants de l'exercice 2025

## Accords avec Ardian pour des actifs immobiliers de premier plan à Paris et à New-York

En 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé des accords de co-investissement avec Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Dans ce cadre, Ardian dispose d'une prise de participation de 60 %, Kering conservant les 40 % restants. La participation de Kering dans ces entités est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la finalisation des opérations.

Le 15 janvier 2025, Kering a conclu un premier accord concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris, pour lequel le Groupe a reçu un montant net de 837 millions d'euros. Cette opération a été finalisée le 27 mars 2025.

Le 15 décembre 2025, Kering a finalisé un second accord portant sur un immeuble situé sur la Cinquième Avenue à New York. Kering a reçu en contrepartie un montant net de 690 millions de dollars US (soit 587 millions d'euros).

## Finalisation de la vente de The Mall Luxury Outlets à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont finalisé la vente de 100 % de l'entité *The Mall Luxury Outlets*, détenue par Kering, à Simon®, une société d'investissement immobilier américaine qui détient des centres commerciaux de premier plan, des restaurants et des lieux de divertissement. The Mall, créé en 2001, gère deux destinations d'outlets en Italie. Kering a reçu en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conservent une présence dans ces deux destinations de shopping haut de gamme, la stratégie de Kering visant à concentrer sa présence dans les outlets à un nombre limité de destinations très exclusives.

## Renouvellements créatifs chez Gucci et Balenciaga

Le 6 février 2025, Gucci a annoncé la fin de sa collaboration avec le Directeur de la Création Sabato De Sarno. Le 13 mars 2025, Demna, Directeur artistique de Balenciaga depuis 2015, a été nommé au poste de Directeur artistique de Gucci, à compter de juillet 2025.

Le 19 mai, Pierpaolo Piccioli a été nommé Directeur artistique de Balenciaga. Cette nomination est effective depuis le 10 juillet 2025.

## Kering poursuit sa stratégie de développement industriel dans la lunetterie et la joaillerie

Au premier semestre 2025, Kering Eyewear a procédé à certaines acquisitions stratégiques visant à consolider sa position de leader de la lunetterie de luxe et à structurer une chaîne de valeur intégrée.

Le 3 avril, Kering Eyewear a signé un accord avec deux fabricants de lunettes italiens, prévoyant l'acquisition de 100 % du capital de Visard et une prise de participation minoritaire dans Mistral, avec une option d'acquisition totale d'ici 2030. Kering Eyewear a également annoncé, le 10 juin, l'acquisition de Lenti, fabricant italien de verres solaires.

Le 18 décembre, Kering a signé un accord en vue d'acquérir Raselli Franco Group, réputé pour son expertise en joaillerie et haute joaillerie et partenaire clé du Groupe. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de Kering visant à soutenir la croissance à long terme de ses Maisons et à renforcer son contrôle sur sa chaîne de valeur. L'acquisition sera réalisée en plusieurs étapes, à commencer par une prise de participation initiale de 20 % au premier trimestre 2026, pour un montant de 115 millions d'euros. L'accord prévoit une trajectoire précise pour l'acquisition de la totalité des parts d'ici 2032.

## Kering publie sa première Stratégie Eau

Le 28 avril 2025, Kering a publié sa première Stratégie Eau, s'engageant à atteindre un impact positif net dans ses principaux bassins d'exploitation d'ici 2035, et à l'échelle mondiale d'ici 2050. Avec une approche fondée sur la science, Kering réaffirme sa volonté d'aborder les enjeux de l'eau, en lien direct avec le climat et la biodiversité, afin de limiter les risques au sein de sa chaîne de valeur, tout en générant des effets positifs à long terme.

## Émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros

Le 20 mai 2025, dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a annoncé une émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 4,5 ans, assortie d'un coupon de 3,125 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme, passant d'une perspective négative à stable le 7 novembre 2025.

### Kering annonce la nomination de Luca de Meo au poste de Directeur général

Le 16 juin 2025, le Conseil d'administration de Kering a approuvé la nomination de Luca de Meo au poste de Directeur général du Groupe. Cette décision, voulue par François-Henri Pinault, marque une étape majeure dans l'évolution de la gouvernance de Kering et renforce le pilotage du Groupe dans cette nouvelle phase de son développement. Dans le cadre d'une gouvernance renouvelée, la présidence du Conseil d'administration, exercée par François-Henri Pinault, est séparée de la fonction de Directeur général. Cette organisation de la gouvernance s'inscrit dans le respect des meilleures pratiques en vigueur dans les grandes entreprises cotées. Ces changements ont été approuvés par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale tenus le 9 septembre 2025. À la suite de ces approbations, Luca de Meo a pris ses fonctions le 15 septembre 2025.

### Évolution du pacte d'actionnaires relatif à Valentino

Le 10 septembre 2025, Kering et Mayhoola ont annoncé un amendement de leur pacte d'actionnaires conclu en 2023 à l'occasion de l'acquisition par Kering d'une participation de 30 % dans Valentino. Les options de vente dont dispose Mayhoola sur sa participation résiduelle de 70 %, initialement exerçables en 2026 et 2027, sont reportées à 2028 et 2029 respectivement.

### Francesca Bellettini nommée Présidente-Directrice générale de Gucci

Le 17 septembre 2025, Francesca Bellettini, précédemment Directrice générale adjointe de Kering, a été nommée Présidente-Directrice générale de Gucci. Elle est directement rattachée à Luca de Meo, Directeur général de Kering.

### Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci

Le 14 octobre 2025, Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci, condamnant Gucci à une amende de 119,7 millions d'euros. Cette amende a fait l'objet d'un règlement sur l'exercice 2025. La Commission a clôturé son enquête à la suite d'une procédure de coopération.

### Kering et L'Oréal scellent une alliance dans le domaine de la beauté et du bien-être

Le 19 octobre 2025, Kering et L'Oréal ont annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. L'accord couvre l'acquisition de la Maison Creed par L'Oréal, la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering, et une coentreprise exclusive visant à explorer des opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité. L'accord s'élève à 4 milliards d'euros et devrait être finalisé au premier semestre 2026. L'Oréal versera également des redevances à Kering pour l'utilisation des marques sous licence.



1

2

3

## 2 Évènements postérieurs à la clôture

### Kering dans la CDP Triple A List (Climat/Eau/Forêt), pour la 3<sup>e</sup> année consécutive

Le 6 janvier 2026, Kering s'est vu décerner, pour la troisième année consécutive, la prestigieuse distinction « Triple A » du Carbon Disclosure Project, soulignant une fois de plus la démarche de transparence du Groupe et son engagement environnemental.

### Kering annonce une évolution à la direction générale de Bottega Veneta

Le 20 janvier 2026, Kering a annoncé le départ de Bartolomeo Rongone, Directeur général de Bottega Veneta, qui quittera le Groupe le 31 mars 2026. Le processus de sélection du prochain Directeur général de Bottega Veneta est en cours et sa nomination sera annoncée prochainement. L'équipe de direction de Bottega Veneta est pleinement engagée, aux côtés de Kering, pour poursuivre activement la dynamique positive de la Maison.

# 3 Performances du Groupe en 2025

À la suite du partenariat stratégique conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, dont la réalisation est attendue au premier semestre 2026, l'activité de Kering Beauté est reclassée en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, l'ensemble des chiffres 2025 exclut Kering Beauté. Le compte de résultat 2024 a également été retraité sur cette base.

## 3.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat

### Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	14 675	16 874	-13 %
Résultat opérationnel courant	1 631	2 440	-33 %
en % du chiffre d'affaires	11,1 %	14,5 %	-3,4 pts
EBITDA	3 675	4 546	-19 %
en % du chiffre d'affaires	25,0 %	26,9 %	-1,9 pt
Autres produits et charges opérationnels non courants	(584)	(242)	-141 %
Résultat financier	(594)	(614)	+3 %
Charge d'impôt	(354)	(455)	+22 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(60)	(10)	n.a.
Résultat net des activités poursuivies	39	1 119	-97 %
dont part du Groupe	(29)	1 025	-103 %
dont part des intérêts minoritaires	68	94	-28 %
Résultat net des activités abandonnées	101	108	-7 %
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>72</b>	<b>1 133</b>	<b>-94 %</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe</b>	<b>532</b>	<b>1 206</b>	<b>-56 %</b>

### Résultat par action

(en euros)	2025	2024	Variation
Résultat de base par action	0,59	9,24	-94 %
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants	4,34	9,84	-56 %

## Chiffre d'affaires

En 2025, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 14 675 millions d'euros. Il est en recul de 13 % en données publiées et de 10 % à périmètre et taux de change comparables<sup>(1)</sup> par rapport à 2024.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de ralentissement de la croissance du marché du luxe, observable dans toutes les régions, avec un repli plus marqué en Asie-Pacifique et au Japon. Elle reflète à la fois la faiblesse de la confiance des consommateurs et l'effet défavorable des devises sur les flux touristiques.

Compte tenu du renforcement de l'euro face aux principales monnaies, l'impact des devises sur les performances de l'exercice est négatif, contribuant à pénaliser la croissance publiée des ventes de 3 points de pourcentage, soit près de 498 millions d'euros en valeur absolue. Cet effet affecte principalement les ventes libellées en dollar américain (162 millions d'euros), en yuan chinois (94 millions d'euros), en won coréen (77 millions d'euros) et yen japonais (44 millions d'euros).

Enfin, les effets de périmètre, pèsent plus marginalement (24 millions d'euros) et affectent négativement la variation de chiffre d'affaires en raison de la cession de The Mall Outlet depuis le 1er février 2025.

## Chiffre d'affaires du Groupe par segment

(en millions d'euros)	2025	en % du total	2024	en % du total	Variation	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Gucci	5 992	41 %	7 650	45 %	-22 %	-19 %
Yves Saint Laurent	2 643	18 %	2 881	17 %	-8 %	-6 %
Bottega Veneta	1 706	11 %	1 713	10 %	-	+3 %
Autres Maisons	2 900	20 %	3 221	19 %	-10 %	-6 %
Kering Eyewear et Corporate	1 631	11 %	1 618	10 %	+1 %	+3 %
Éliminations	(197)	-1 %	(209)	-1 %	n.a.	n.a.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 675</b>	<b>100 %</b>	<b>16 874</b>	<b>100 %</b>	<b>-13 %</b>	<b>-10 %</b>

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

## Chiffre d'affaires du Groupe par trimestre

	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	
2025	3 813	3 626	3 331	3 905	14 675 M€
2024	4 438	4 443	3 698	4 295	16 874 M€

Rapportée à 2024, la croissance est négative sur les quatre trimestres de l'année, avec néanmoins une amélioration séquentielle aux troisième et quatrième trimestres.

Le ralentissement de l'activité au premier semestre, affecté par la faiblesse des flux touristiques, tant au sein de la région Asie-Pacifique qu'à destination de l'Europe, et par un trafic en baisse dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et économiques, s'est traduit par une baisse de 15 % au premier trimestre et de 16 % au deuxième trimestre en données comparables.

La performance s'est améliorée au troisième trimestre (-6 % en comparable), notamment en Amérique du Nord et en Europe. Cette évolution reflète l'atténuation du ralentissement du trafic en magasin dans l'ensemble des régions ainsi que la hausse continue du prix moyen dans nos Maisons.

Les ventes du quatrième trimestre (-3 % en comparable) reflètent une amélioration séquentielle par rapport au troisième trimestre dans la majorité des régions, portée par une meilleure conversion – définie comme le rapport entre le nombre d'acheteurs et le trafic total – ainsi que par une hausse du panier moyen.

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée au chapitre 2.7.

## Chiffre d'affaires trimestriel par segment

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	2025
Gucci	1 571	1 456	1 343	1 622	5 992
Yves Saint Laurent	679	609	620	735	2 643
Bottega Veneta	405	441	393	467	1 706
Autres Maisons	733	726	652	789	2 900
Kering Eyewear et Corporate	486	456	360	329	1 631
Éliminations	(61)	(62)	(37)	(37)	(197)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 813</b>	<b>3 626</b>	<b>3 331</b>	<b>3 905</b>	<b>14 675</b>

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	2024
Gucci	2 079	2 006	1 641	1 924	7 650
Yves Saint Laurent	740	701	670	770	2 881
Bottega Veneta	388	448	397	480	1 713
Autres Maisons	824	893	686	818	3 221
Kering Eyewear et Corporate	470	459	351	338	1 618
Éliminations	(63)	(64)	(47)	(35)	(209)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 438</b>	<b>4 443</b>	<b>3 698</b>	<b>4 295</b>	<b>16 874</b>

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

(en variation comparable <sup>(1)</sup> )	Variation T1 N/N-1	Variation T2 N/N-1	Variation T3 N/N-1	Variation T4 N/N-1	Variation N/N-1
Gucci	-25 %	-25 %	-14 %	-10 %	-19 %
Yves Saint Laurent	-9 %	-10 %	-4 %	–	-6 %
Bottega Veneta	+4 %	+1 %	+3 %	+3 %	+3 %
Autres Maisons	-11 %	-16 %	+1 %	+3 %	-6 %
Kering Eyewear et Corporate	+2 %	+2 %	+6 %	+2 %	+3 %
Éliminations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>-15 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-6 %</b>	<b>-3 %</b>	<b>-10 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée au chapitre 2.7.

## Chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique

(en millions d'euros)	2025 en % du total	2024 en % du total	Variation	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Asie-Pacifique (hors Japon)	4 204 29 %	5 181 31 %	-19 %	-15 %
Europe de l'Ouest	4 415 30 %	4 910 29 %	-10 %	-10 %
dont France	816 6 %	881 5 %	-7 %	-7 %
Amérique du Nord	3 549 24 %	3 949 23 %	-10 %	-6 %
Japon	1 157 8 %	1 422 8 %	-19 %	-16 %
Reste du monde	1 349 9 %	1 412 9 %	-4 %	–
<b>TOTAL</b>	<b>14 675 100 %</b>	<b>16 874 100 %</b>	<b>-13 %</b>	<b>-10 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition du Chiffre d'affaires comparable est présentée au chapitre 2.7.  
Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 76 % des ventes en 2025.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

En Europe de l'Ouest, les ventes du Groupe reculent de 10 % en comparable. L'activité dans le réseau de magasins et de l'e-commerce exploités en direct diminue de 11 %, pénalisée par la faiblesse des flux touristiques, notamment en provenance d'Asie, ainsi que par une baisse de la clientèle locale.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord recule de 6 % en comparable sur l'année. Après un premier semestre en baisse de 13 %, le second semestre enregistre une croissance par rapport à 2024. La clientèle très aisée fait preuve d'une plus grande résilience.



Dans la région Asie-Pacifique, l'activité est en baisse de 15 % en comparable. Les ventes diminuent dans l'ensemble des principaux marchés, avec une meilleure résistance en Corée du Sud.

Le recul des achats effectués hors de Chine n'a pas été compensé par la demande locale, dans un contexte de trafic dégradé mais en amélioration au second semestre. Par conséquent, la part des ventes réalisées dans la région baisse de 2 points pour s'établir à 29 %.

L'activité au Japon est en fort recul avec une baisse des ventes de 16 % en comparable. L'appréciation du yen, combinée au réajustement des écarts de prix entre zones géographiques, a fortement réduit l'attractivité du marché pour la clientèle touristique, tandis que la demande locale demeure faible.

Les ventes du Groupe dans le Reste du monde sont stables, avec une performance légèrement positive au Moyen-Orient.

### Chiffre d'affaires du Groupe par canal de distribution



- **24 %** Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)
- **76 %** Ventes dans les magasins gérés en propre

% de répartition calculés sur le chiffre d'affaires avant Éliminations.

(Variation par rapport à 2024 : +1pt Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties) -1pt Ventes dans les magasins gérés en propre).

Les ventes réalisées en 2025 dans les magasins gérés en propre et en ligne s'établissent à 11 354 millions d'euros, en recul de 11 % en comparable par rapport à 2024. Les commentaires précédents relatifs aux performances régionales s'appliquent également à la trajectoire du chiffre d'affaires retail.

Les tendances de trafic en magasin demeurent fortement contrastées selon les régions et les maisons. Dans l'ensemble, le trafic reste en baisse, malgré une amélioration progressive au second semestre. En parallèle, les maisons bénéficient d'une hausse du prix de vente moyen, soutenue notamment par l'amélioration du mix produit. L'e-commerce, qui représente 11 % du canal retail – une part stable par rapport à 2024 – recule de 12 %, avec des performances des maisons qui se réalignent sur celles observées dans les magasins physiques.

Le chiffre d'affaires des activités réalisées en direct (magasins et ventes en ligne) représente environ 76 % de l'activité totale du Groupe (avant Éliminations). Hors Kering Eyewear, ce taux atteint 86 %, un niveau stable par rapport à 2024. Cette évolution s'inscrit dans la stratégie de long terme menée par les maisons visant à renforcer le contrôle de leur distribution, y compris en ligne, et à accroître leur exclusivité.

Au cours de l'année, les ventes aux distributeurs tiers (wholesale) reculent de 9 % en comparable (avant Éliminations). Elles diminuent significativement pour les Maisons (-19 %), sous l'effet conjugué d'une réduction des commandes des distributeurs américains et de la réorganisation en cours de ce canal, avec une concentration sur les partenaires les mieux positionnés. À l'inverse, Kering Eyewear, dont le modèle repose exclusivement sur la distribution wholesale, enregistre une croissance de 3 % en comparable de ses ventes aux distributeurs tiers.

Les revenus des Maisons tirés des licences (*Royalties*) et les autres revenus progressent de 6 % en comparable en 2025.

### Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Gucci	966	1 605	-40 %
Yves Saint Laurent	529	593	-11 %
Bottega Veneta	267	255	+5 %
Autres Maisons	(112)	(9)	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	(17)	(2)	n.a.
Éliminations	(2)	(2)	n.a.
<b>Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup></b>	<b>1 631</b>	<b>2 440</b>	<b>-33 %</b>

<sup>(1)</sup> Résultat opérationnel courant défini au chapitre 2.7.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit en 2025 à 1 631 millions d'euros en baisse de 809 millions d'euros (-33 %) par rapport à 2024.

La rentabilité opérationnelle courante ressort à 11,1 %, en baisse de 3,4 points, compte tenu d'un effet de levier opérationnel défavorable dans un contexte de recul du chiffre d'affaires.

La marge brute atteint 10 660 millions d'euros, en baisse de 14 %. Rapportée au chiffre d'affaires, elle s'établit à 72,6 %, en retrait de 0,9 point par rapport à 2024. Cette évolution reflète notamment la hausse du coût des matières premières et des tarifs douaniers, ainsi que le recul des ventes en Chine, qui ont pesé sur la marge. À l'inverse, les couvertures de change ont eu un impact favorable.

Les charges opérationnelles diminuent de 9 %, reflétant les efforts engagés pour optimiser les coûts et améliorer l'efficacité, tant dans le réseau de magasins que dans les structures de siège. Parallèlement, les Maisons ont poursuivi des investissements soutenus dans la création, le développement des collections et les campagnes de communication.

Ces efforts ont permis d'atténuer l'impact du recul des ventes sur la profitabilité, qui reste néanmoins en baisse, en particulier chez Gucci, Alexander McQueen et Balenciaga.

Kering Eyewear a également continué de soutenir le développement de son portefeuille de marques, entraînant une légère diminution de sa contribution au résultat opérationnel courant du Groupe.

## EBITDA courant

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 631</b>	<b>2 440</b>	<b>-33 %</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants	2 044	2 106	-3 %
dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location	1 141	1 129	+1 %
<b>EBITDA courant <sup>(1)</sup></b>	<b>3 675</b>	<b>4 546</b>	<b>-19 %</b>

<sup>(1)</sup> EBITDA courant défini au chapitre 2.7.

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Gucci	1 687	2 403	-30 %
Yves Saint Laurent	848	921	-8 %
Bottega Veneta	495	463	+7 %
Autres Maisons	318	426	-25 %
Kering Eyewear et Corporate	329	335	-2 %
Éliminations	(2)	(2)	n.a.
<b>EBITDA courant</b>	<b>3 675</b>	<b>4 546</b>	<b>-19 %</b>

L'EBITDA courant s'établit en 2025 à 3 675 millions d'euros, à comparer aux 4 546 millions d'euros enregistrés en 2024. La marge d'EBITDA courant ressort à 25,0 %, en retrait par rapport au niveau de 26,9 % affiché en 2024.

## Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques, et autres actifs immobilisés	(288)	(111)	-159 %
Autres	(296)	(131)	-126 %
<b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>(584)</b>	<b>(242)</b>	<b>-141 %</b>

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

(Cf. Comptes consolidés, note 7 – Autres produits et charges opérationnels non courants.)

## Résultat financier

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Coût de l'endettement financier net <sup>(1)</sup>	(328)	(320)	-3 %
Autres produits et charges financiers	(40)	(90)	+56 %
<b>Total résultat financier hors contrats de location</b>	<b>(368)</b>	<b>(410)</b>	<b>+10 %</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(226)	(204)	-11 %
<b>Résultat financier</b>	<b>(594)</b>	<b>(614)</b>	<b>+3 %</b>

<sup>(1)</sup> Endettement financier net défini au chapitre 2.7.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

En 2025, le coût de l'endettement financier net s'établit à 328 millions d'euros, contre 320 millions d'euros en 2024. Cette variation reflète principalement l'ajustement des rendements de nos placements de trésorerie dans un environnement de baisse des taux.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2025 une charge nette de 40 millions d'euros (contre une charge nette de 90 millions d'euros en 2024).

Cette variation de 50 millions d'euros s'explique essentiellement par la réduction des effets de change. (Cf. Comptes consolidés, note 8 – Résultat financier.)

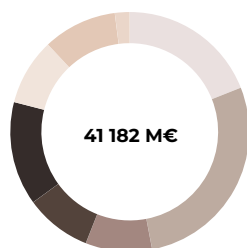
Impôt sur le résultat

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat avant impôt	453	1 584
Charge d'impôt	(354)	(455)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>78,2 %</b>	<b>28,7 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(584)	(242)
Résultat courant avant impôt	1 037	1 826
Impôt sur le revenu non courant	20	61
Charge d'impôt sur le résultat courant	(374)	(516)
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant <sup>(1)</sup></b>	<b>36,1 %</b>	<b>28,3 %</b>

<sup>(1)</sup> Taux d'impôt effectif sur le résultat courant défini au chapitre 2.7.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

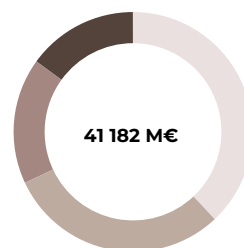
(Cf. Comptes consolidés, note 9 – Impôt sur le résultat.)

## 3.2 Bilan au 31 décembre 2025



### Actif

19 %	Marques et autres immobilisations incorporelles
28 %	Autres actifs
9 %	Immobilisations corporelles
9 %	Écarts d'acquisition
14 %	Droits d'utilisation sur contrats de location
9 %	Stocks
10 %	Trésorerie et équivalents de trésorerie
2 %	Créances clients et comptes rattachés



### Passif

38 %	Capitaux propres
30 %	Emprunts et dettes financières
17 %	Autres passifs
15 %	Passifs sur contrats de location

### Bilan résumé

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Écarts d'acquisition	3 666	6 277	-42 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 962	9 287	-14 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	5 647	5 615	+1 %
Immobilisations corporelles	3 546	6 537	-46 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	2 080	1 762	+18 %
Autres actifs non courants	2 270	2 170	+5 %
<b>Actifs non courants</b>	<b>25 171</b>	<b>31 648</b>	<b>-20 %</b>
Stocks	3 677	3 992	-8 %
Créances clients et comptes rattachés	824	1 003	-18 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 313	3 518	+23 %
Autres actifs courants	1 946	2 110	-8 %
<b>Actifs courants</b>	<b>10 760</b>	<b>10 623</b>	<b>+1 %</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>5 251</b>	<b>1 075</b>	<b>n.a.</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>41 182</b>	<b>43 346</b>	<b>-5 %</b>
Capitaux propres – Part du Groupe	14 706	14 904	-1 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	809	826	-2 %
<b>Capitaux propres</b>	<b>15 515</b>	<b>15 730</b>	<b>-1 %</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	10 306	10 556	-2 %
Passifs non courants sur contrats de location	5 032	5 056	–
Autres passifs non courants	2 276	2 412	-6 %
<b>Passifs non courants</b>	<b>17 614</b>	<b>18 024</b>	<b>-2 %</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	2 046	3 479	-41 %
Passifs courants sur contrats de location	1 180	1 051	+12 %
Autres passifs courants	4 502	5 062	-11 %
<b>Passifs courants</b>	<b>7 728</b>	<b>9 592</b>	<b>-19 %</b>
<b>Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>325</b>	<b>–</b>	<b>n.a.</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>41 182</b>	<b>43 346</b>	<b>-5 %</b>

## Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Emprunts et dettes financières	12 352	14 035	-12 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 313)	(3 518)	+23 %
<b>Endettement financier net</b>	<b>8 039</b>	<b>10 517</b>	<b>-24 %</b>

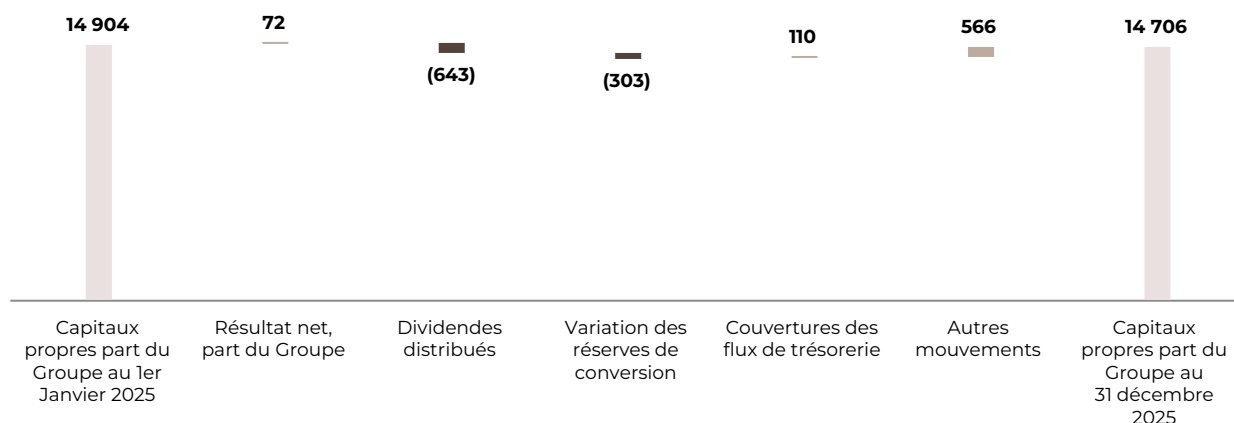
## Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2025, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élèvent à 5 586 millions d'euros (6 561 millions d'euros au 31 décembre 2024).

## Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	3 677	3 992	(163)	(134)	(18)
Créances clients et comptes rattachés	824	1 003	(109)	(55)	(15)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(1 898)	(2 098)	101	68	31
Autres actifs (passifs) nets courants	(359)	(501)	199	24	(81)
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	(33)	152	(193)	4	4
<b>Actifs (Passifs) opérationnels nets courants</b>	<b>2 211</b>	<b>2 548</b>	<b>(165)</b>	<b>(93)</b>	<b>(79)</b>

## Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 493 683 112 euros. Il est composé de 123 420 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros inchangé par rapport au 31 décembre 2024. Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 620 351 actions, une fois les 800 427 actions Kering auto-détenues déduites.

(Cf. Comptes consolidés, note 20 – Capitaux propres.)

### 3.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net

#### Cash-flow libre opérationnel

##### Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>3 364</b>	<b>4 480</b>	<b>-25 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	70	667	-90 %
Impôt payé	(334)	(438)	+24 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>3 100</b>	<b>4 709</b>	<b>-34 %</b>

##### Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>3 100</b>	<b>4 709</b>	<b>-34 %</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(830)	(3 309)	+75 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2 158	32	n.a.
<b>Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>4 428</b>	<b>1 432</b>	<b>n.a.</b>

<sup>(1)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini au chapitre 2.7.

##### Investissements opérationnels bruts par segment

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Gucci	165	293	-44 %
Yves Saint Laurent	177	211	-16 %
Bottega Veneta	96	112	-14 %
Autres Maisons	103	194	-47 %
Kering Eyewear et Corporate	289	2 499	-88 %
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>830</b>	<b>3 309</b>	<b>-75 %</b>

Les investissements opérationnels s'élèvent à 830 millions d'euros en 2025 (792 millions hors immobilier), contre 3 309 millions d'euros en 2024, montant qui incluait l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à New York et Milan pour 2 201 millions d'euros. En 2025, les investissements opérationnels hors immobilier représentent 5,4 % du chiffre d'affaires, un ratio inférieur à 2024 (6,4 %).

En 2025, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 47 % (contre 58 % <sup>(2)</sup> en 2024). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 40 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 60 %.

La part du segment Kering Eyewear et Corporate s'élève à 32 %, en augmentation par rapport à l'année dernière (27 %), portée par les investissements de Kering Eyewear et Corporate.

En 2025, le cash-flow libre opérationnel comprend un impact positif de 2 115 millions d'euros lié à des opérations immobilières, dont 2 153 millions d'euros résultant essentiellement des cessions immobilières à Paris, New-York et Tokyo, et 38 millions d'euros au titre d'acquisitions corporelles et incorporelles à Paris.

En 2024, le cash-flow libre opérationnel comprend un impact négatif de 2 136 millions d'euros lié à des opérations immobilières, dont 65 millions d'euros dans les flux nets de trésorerie et 2 201 millions d'euros dans les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles à New-York et Milan, en l'absence de cession sur la période.

<sup>(2)</sup> Les ratios sont ici calculés à partir des dépenses d'investissements opérationnels bruts, et non plus à partir des sorties de trésorerie.

## Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>4 428</b>	<b>1 432</b>	<b>n.a.</b>
Remboursement des passifs sur contrats de location	(1 076)	(1 049)	-3 %
Intérêts versés sur contrats de location <sup>(2)</sup>	(226)	(205)	-10 %
<b>Cash-flow disponible opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>3 126</b>	<b>178</b>	<b>n.a.</b>
Intérêts et dividendes reçus	79	70	+12 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(441)	(404)	-9 %
<b>Cash-flow disponible <sup>(1)</sup></b>	<b>2 764</b>	<b>(156)</b>	<b>n.a.</b>

<sup>(1)</sup> Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis au chapitre 2.7.

<sup>(2)</sup> Les intérêts versés sur contrats de location 2024 correspondent à l'impact bilanciel et ne sont pas retraités de la contribution de Kering Beauté.

## Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2025 s'élève à 736 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 16 janvier 2025 pour un montant de 245 millions d'euros (1 716 millions d'euros en 2024 incluant un acompte sur dividendes de 552 millions d'euros).

En 2025, les dividendes versés comprenaient également 31 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (24 millions d'euros en 2024).

## Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>10 517</b>	<b>8 504</b>	<b>+24 %</b>
Cash-flow libre opérationnel	(4 428)	(1 432)	n.a.
Dividendes versés	767	1 740	-56 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	362	334	+8 %
Acquisitions d'actions Kering	—	(2)	n.a.
Remboursement des passifs sur contrats de location <sup>(1)</sup>	1 302	1 253	+4 %
Autres acquisitions et cessions	212	47	n.a.
Autres mouvements	(693)	73	n.a.
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>8 039</b>	<b>10 517</b>	<b>-24 %</b>

<sup>(1)</sup> Correspond aux remboursements de principal pour 1 076 millions d'euros en 2025 (1 049 millions d'euros en 2024) et d'intérêt pour 226 millions d'euros en 2025 (205 millions d'euros en 2024) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Emprunts obligataires	11 027	11 840	-7 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	137	138	-1 %
Billets de trésorerie	738	854	-14 %
Dettes financières diverses	450	1 203	-63 %
dont options de vente accordées à des intérêts minoritaires	188	704	-73 %
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>12 352</b>	<b>14 035</b>	<b>-12 %</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 313)	(3 518)	+23 %
<b>Endettement financier net <sup>(1)</sup></b>	<b>8 039</b>	<b>10 517</b>	<b>-24 %</b>

<sup>(1)</sup> Endettement financier net défini au chapitre 2.7.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 6 212 millions d'euros au 31 décembre 2025 (6 107 millions d'euros au 31 décembre 2024).

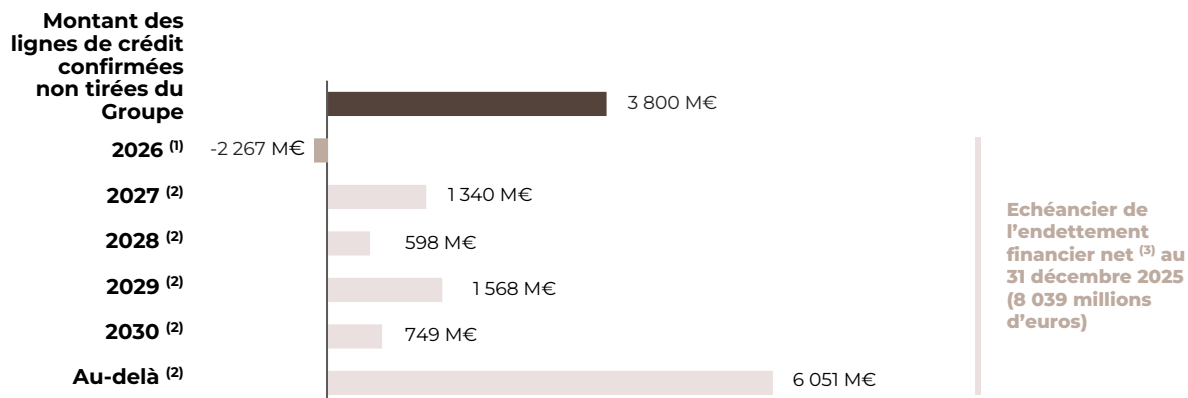
### Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière solide et une notation long terme « BBB+ » auprès de Standard & Poor's, dont la perspective est passée de « négative » à « stable » le 7 novembre 2025.

### Liquidité

Au 31 décembre 2025, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 4 313 millions d'euros (3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024). Le Groupe dispose de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 800 millions d'euros au 31 décembre 2024).

### Échéancier de liquidité de l'endettement financier net



<sup>(1)</sup> Emprunts et dettes financières sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

<sup>(2)</sup> Emprunts et dettes financières.

<sup>(3)</sup> Endettement financier net défini au chapitre 2.7.

Au 31 décembre 2025, le Groupe présente une situation de liquidité solide, avec un niveau de trésorerie (4 313 M€) nettement supérieur à ses dettes financières de court terme (2 046 M€).

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de la notation financière du Groupe (*rating trigger*).

(Cf. Comptes consolidés, note 21 – Endettement financier net.)



# 4 Performances opérationnelles par segment

## 4.1 Gucci

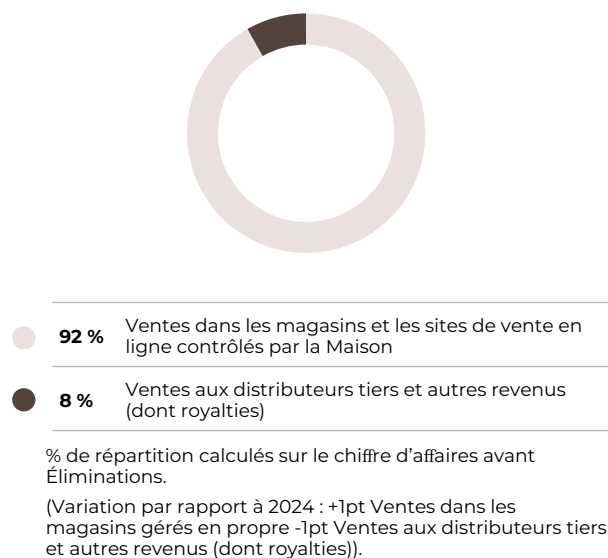
(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	5 992	7 650	-22 %
Résultat opérationnel courant	966	1 605	-40 %
en % du chiffre d'affaires	16,1 %	21,0 %	-4,9 pts
EBITDA courant	1 687	2 403	-30 %
en % du chiffre d'affaires	28,2 %	31,4 %	-3,2 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	165	293	-44 %
Équivalents temps plein moyens	17 497	20 032	-13 %

### Chiffre d'affaires

En 2025, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires de 5 992 millions d'euros, en baisse de 22 % en données publiées et de 19 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

L'année a été marquée par des évolutions organisationnelles significatives, dont la nomination de Demna en tant que Directeur de la Création. Sa première collection, *La Famiglia*, a suscité un regain d'intérêt autour de la Maison.

#### Chiffre d'affaires par canal de distribution



Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent 92 % des ventes de Gucci en 2025, en hausse d'un point de pourcentage par rapport à 2024.

Les ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison ont reculé de 18 % en comparable par rapport à 2024. Le chiffre d'affaires recule significativement au premier semestre, pénalisé par la normalisation de la demande de produits de luxe dans un contexte macroéconomique incertain, qui affecte la propension à dépenser, et dans un marché fortement polarisé. Les nombreuses actions menées par la Maison en communication et renouvellement des produits ont permis une atténuation de la baisse au second semestre.

Sur l'année, le principal moteur de la baisse des ventes en magasins est le recul du trafic, entraînant une diminution des volumes. La hausse du prix moyen tirée par le succès des nouvelles introductions n'a pas permis de compenser le fléchissement des volumes.

Le recul du chiffre d'affaires en comparable des sites de vente en ligne a suivi la même tendance que celui des magasins physiques. L'activité des sites de vente en ligne représente environ 11 % de l'activité *retail* en 2025, sans changement par rapport à 2024.

Les ventes aux tiers (wholesale) sont en baisse de 34 % en comparable en raison d'une démarche volontariste de concentration sur les comptes les plus exclusifs et en lien avec le recul de l'activité dans plusieurs régions.

## Chiffre d'affaires par zone géographique



●	27 %	Amérique du Nord
●	30 %	Asie-Pacifique (hors Japon)
●	26 %	Europe de l'Ouest
●	8 %	Japon
●	9 %	Reste du monde

Étant donné la part de la distribution en propre dans les ventes de Gucci, l'analyse en comparable du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité dans ses magasins et sites de vente en ligne.

En Europe de l'Ouest, la baisse des ventes de 18 % en comparable, très marquée au premier semestre, s'est améliorée au second semestre. La baisse s'explique par la forte baisse de la demande touristique notamment en provenance d'Asie-Pacifique et par la faiblesse de la demande locale.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de Gucci est en baisse de 10 % en comparable avec des tendances en amélioration continue au cours de l'année, le quatrième trimestre étant en ligne avec l'an passé.

La baisse des ventes en Asie-Pacifique s'établit à 25 % en comparable, avec une décélération moins marquée des ventes au second semestre, reflétant la baisse déjà amorcée au second semestre 2024 mais aussi une atténuation de la baisse du trafic en magasins. La région est avant tout affectée par la baisse de la demande locale en lien avec une forte réduction du trafic et un effet limité du rapatriement des achats réalisés l'an dernier au Japon.

Au Japon, la baisse de l'attractivité pour les touristes en raison du renchérissement du yen a pesé sur les ventes qui sont en baisse de 25 % en comparable sur la période.

Dans le Reste du monde, le chiffre d'affaires se contracte de 8 % par rapport à 2024.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits



●	49 %	Maroquinerie
●	20 %	Chaussures
●	17 %	Prêt-à-porter
●	3 %	Montres et joaillerie
●	11 %	Autres

En 2025, les ventes dans les magasins en propre reculent par rapport à 2024 pour la plupart des catégories de produits, et ce malgré une hausse du prix moyen de vente dans la plupart d'entre elles grâce aux nouvelles introductions de produits.

Les ventes de maroquinerie, en ligne avec la tendance générale de la Maison, reflètent une très bonne dynamique sur les nouvelles lignes introduites ces derniers mois mais celle-ci est effacée par la désaffection des produits plus anciens.

Par ailleurs, les animations et introductions de nouveautés dans les catégories présentant des produits d'entrée de gamme comme la soie ou les lunettes ont permis de meilleures performances.

Comparés à l'exercice passé, les revenus issus des *royalties* sont quasi stables.

## Résultat opérationnel courant

En 2025, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 966 millions d'euros, en baisse de 639 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel publié en 2024.

La marge opérationnelle courante de Gucci ressort à 16,1 %, en baisse de 4,9 points.

Cette évolution reflète notamment un effet défavorable du mix géographique, lié au recul des ventes en Chine. Elle s'explique également par un niveau d'investissement élevé dans la qualité des matières premières et par des actions de déstockage.

Parallèlement, la Maison a poursuivi l'optimisation de sa base de coûts, grâce à une amélioration de l'efficacité tant au niveau du réseau de magasins que des fonctions de siège, tout en maintenant les investissements destinés à soutenir le développement des ventes. La baisse significative des charges opérationnelles a ainsi permis d'atténuer l'effet de levier opérationnel négatif (lié à la progression relative des charges par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires).

En 2025, l'EBITDA de Gucci s'élève à 1 687 millions d'euros, en baisse de 30 % par rapport à 2024. La marge d'EBITDA ressort à 28,2 %, en recul de 3,2 points.

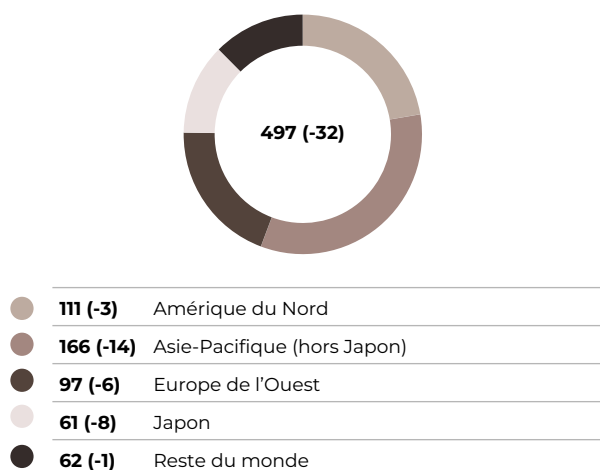
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2025, Gucci exploitait 497 magasins en direct. Sur l'exercice, la Maison a fermé 32 magasins (nets des ouvertures), principalement en Asie-Pacifique et au Japon.

Gucci a ainsi poursuivi l'optimisation de son réseau de magasins afin de renforcer sa visibilité dans les meilleurs emplacements et d'offrir une expérience toujours plus exclusive à sa clientèle, tout en renonçant à des emplacements à plus faible contribution.

Sur l'exercice, les investissements opérationnels de Gucci s'élèvent à 165 millions d'euros, en baisse de 44 % par rapport à 2024, reflétant une priorisation accrue des projets à fort impact. Rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent 2,7 %.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



Ouvertures/fermetures nettes de magasins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

4.2 Yves Saint Laurent

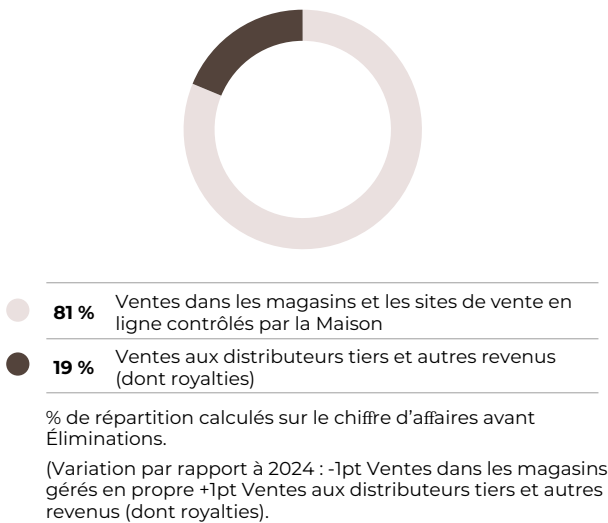
(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	2 643	2 881	-8 %
Résultat opérationnel courant	529	593	-11 %
en % du chiffre d'affaires	20,0 %	20,6 %	-0,6 pt
EBITDA courant	848	921	-8 %
en % du chiffre d'affaires	32,1 %	31,9 %	+0,2 pt
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	177	211	-16 %
Équivalents temps plein moyens	5 246	5 297	-1 %

Chiffre d'affaires

En 2025, Yves Saint Laurent a enregistré un chiffre d'affaires s'élevant à 2 643 millions d'euros, en baisse de 8 % en données publiées et 6 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent.

La Maison a poursuivi la rationalisation de sa distribution dans un contexte macroéconomique pesant sur sa clientèle, tout en maintenant une présence forte dans les emplacements stratégiques et en poursuivant le renouvellement de son offre, couvrant plusieurs niveaux de prix et catégories de produits.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

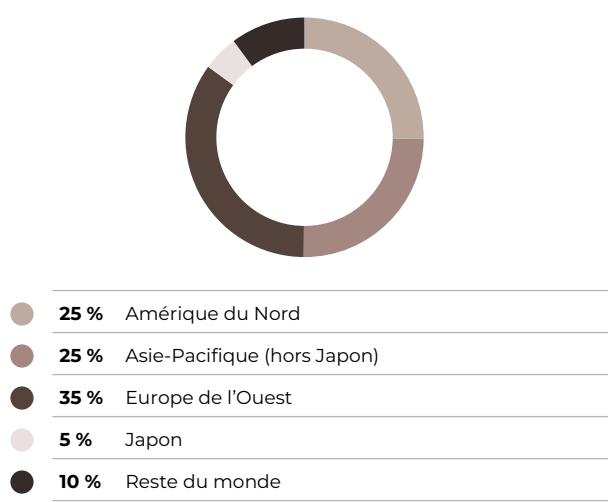


L'activité dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison représente 82 % du total, un niveau quasi stable par rapport à 2024.

Les ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison ont reculé de 6 % en comparable par rapport à 2024. La faiblesse du trafic notamment en Chine et au Japon, ainsi que le renforcement de l'exclusivité de sa distribution ont pesé sur les ventes en ligne en raison d'un choix plus exclusif de e-concessions et dans le canal outlet.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 14 % à change constant par rapport à 2024, reflétant la rationalisation de la distribution en cours qui vise à se concentrer sur un nombre restreint de partenaires ainsi qu'un environnement macro-économique moins porteur pour les distributeurs tiers, notamment en Chine et en Amérique du Nord.

Chiffre d'affaires par zone géographique



Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la Maison, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité dans ses magasins et sites de vente en ligne.

Au cours de la période écoulée, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires évoluer par rapport à 2024 de façon très contrastée selon les régions.

En Europe de l'Ouest, les ventes ont reculé de 6 % en comparable sur l'année, notamment en raison d'une demande locale et touristique moins porteuse.

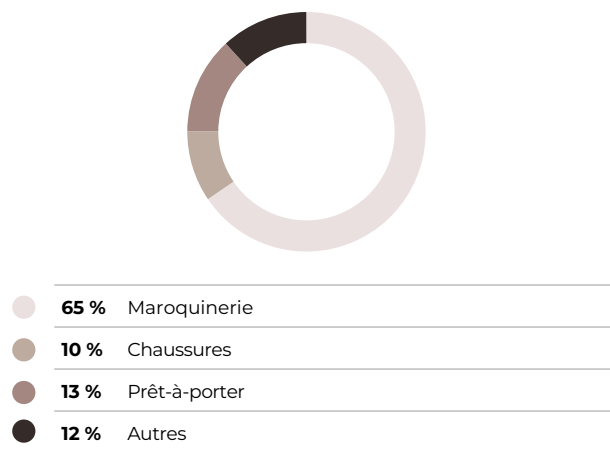
En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a reculé de 1 % en comparable, les performances s'étant progressivement améliorées au cours de l'année. Le dernier trimestre affiche, dans la continuité du précédent, une performance positive.

En Asie-Pacifique, l'activité est en recul de 11 % en comparable, affectée par la baisse du trafic en Chine et de moindres flux touristiques dans la région.

Au Japon, après une année 2024 exceptionnelle qui avait vu les ventes progresser de 19 %, les ventes ont reculé de 27 % en comparable en raison de la forte baisse des flux touristiques en provenance de Chine et d'Asie du Sud-Est, affecté par la perte d'attractivité de la devise.

La performance dans le Reste du Monde progresse une nouvelle fois (+12 %), notamment au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent, ainsi qu'en Amérique latine et en Europe de l'Est.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



La maroquinerie demeure la première catégorie, avec des tendances de ventes en retrait par rapport à 2024, malgré le succès des nouveautés.

Les ventes des collections pour femmes, prêt-à-porter et chaussures ont affiché une forte progression portées par le succès des dernières collections et de nouvelles introductions notamment en chaussures, comme le *Loafer* ou la *Babylone*.

Les ventes des collections pour hommes sont en retrait pour le prêt-à-porter quoique atténué par le succès des nouveautés et en croissance sur les chaussures démontrant l'engagement du *merchandising* dans un élargissement de l'offre homme rendue plus pertinente dans l'ensemble des marchés.

La croissance extrêmement robuste des revenus des royalties est tirée par le succès de la licence Kering Eyewear ainsi que celle de la catégorie parfums et cosmétiques gérée par l'Oréal.

**Résultat opérationnel courant**

En 2025, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 529 millions d'euros, en baisse de 11 % par rapport à 2024.

La marge opérationnelle courante de Yves Saint Laurent s'établit à 20,0 %, en baisse de 0,6 point.

La Maison a maintenu sa marge opérationnelle en compensant l'effet de levier négatif des ventes par des efforts d'efficience qui ont permis de réduire la base de coûts.

En 2025, l'EBITDA s'élève à 848 millions d'euros, en retrait de 73 millions par rapport à 2024. La marge d'EBITDA est de 32,1 % contre 31,9 % en 2024.

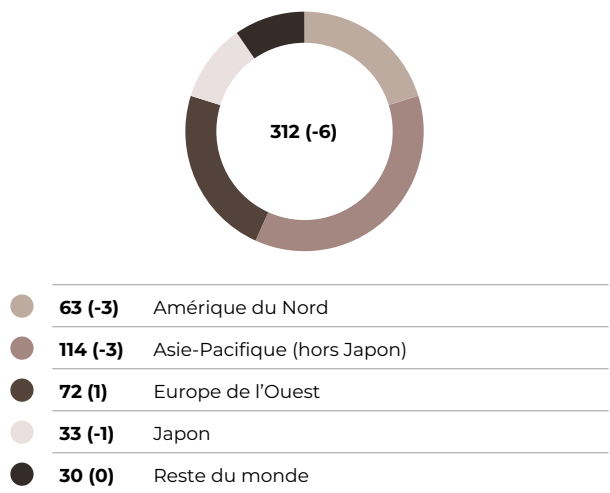
Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2025, la Maison exploite 312 magasins en propre. En net, six magasins ont été fermés au cours des 12 derniers mois, reflétant une dynamique de rationalisation de son réseau de magasins, privilégiant les emplacements les plus stratégiques tout en réaménageant certains espaces existants.

L'année a notamment été marquée par le déménagement du vaisseau amiral de l'avenue Montaigne, à Paris, vers une nouvelle boutique située sur la même avenue. La réouverture du flagship de la via Montenapoleone, à Milan, a également constitué un temps fort. Ces deux boutiques ont été aménagées selon un concept plus expérientiel, mettant en avant la dimension culturelle de la Maison.

Il en résulte un niveau d'investissement opérationnel qui s'élève à 177 millions d'euros, en baisse de 34 millions d'euros par rapport à 2024. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent s'établissent à 6,7 %.

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



Ouvertures/fermetures nettes de magasins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

4.3 Bottega Veneta

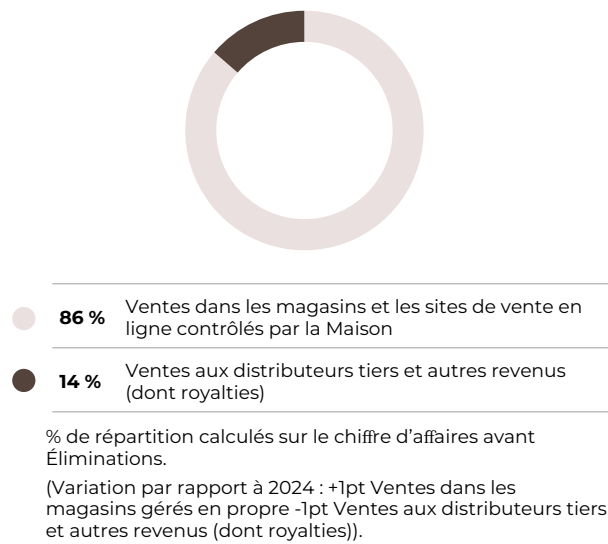
(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	1 706	1 713	-
Résultat opérationnel courant	267	255	+5 %
en % du chiffre d'affaires	15,6 %	14,9 %	+0,7 pt
EBITDA courant	495	463	+7 %
en % du chiffre d'affaires	29,0 %	27,0 %	+2,0 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	96	112	-14 %
Équivalents temps plein moyens	4 162	4 034	+3 %

Chiffre d'affaires

En 2025, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 706 millions d'euros, stable en données publiées et en progression de 3 % en données comparables par rapport à 2024. La Maison déploie avec succès sa stratégie d'élévation et son renforcement auprès de la clientèle la plus aisée, ainsi que l'élargissement de son offre produit.

L'Intrecciato, iconique tressage de cuir de la Maison, qui célébrait en 2025 ses 50 ans, a été particulièrement mis en lumière, notamment à travers la campagne « *Craft is our Language* ». Les premières collections de Louise Trotter, Directrice artistique de la Maison, réinterprètent ces codes fondateurs et en offrent une lecture contemporaine, fidèle à l'esprit et à l'héritage de Bottega Veneta.

Chiffre d'affaires par canal de distribution



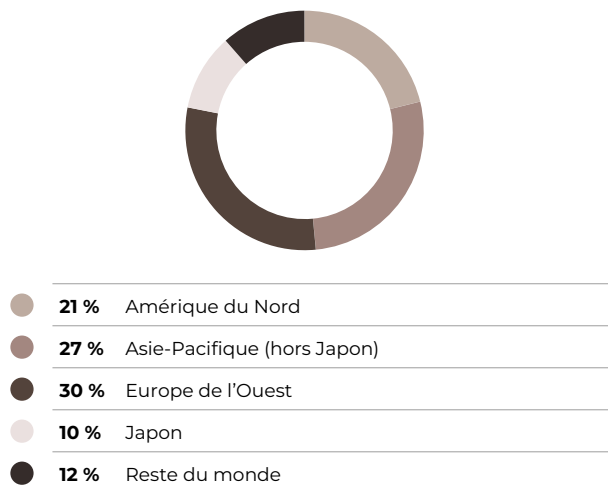
En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, la Maison privilégie la distribution de ses produits dans son réseau de magasins ou sur ses sites de vente en ligne. Elle y réalise 86 % de son chiffre d'affaires en 2025 (contre 85 % en 2024).

Les ventes dans les magasins de la marque, y compris les sites de vente en ligne, progressent de 4 % en comparable avec de fortes disparités régionales. La croissance en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Corée du Sud est très soutenue. Elle est portée à la fois par une progression de la base de clients, notamment sur le segment le plus exclusif, par la hausse de la conversion en magasins ainsi

que par l'augmentation du prix de vente moyen grâce aux succès des collections, en particulier les sacs à main. Les ventes en ligne enregistrent d'excellentes performances portées par la stratégie omnicanale de la Maison.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 6 % (en comparable) comme attendu. En effet, la marque poursuit la réorganisation de ce canal de distribution avec l'objectif de ne travailler qu'avec un nombre restreint de partenaires privilégiés.

Chiffre d'affaires par zone géographique



Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de Bottega Veneta, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte uniquement à l'activité dans ses magasins et sites de vente en ligne.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires progresse de 4 % en comparable sur des bases de comparaison élevées, porté par les clientèles locale et touristique.

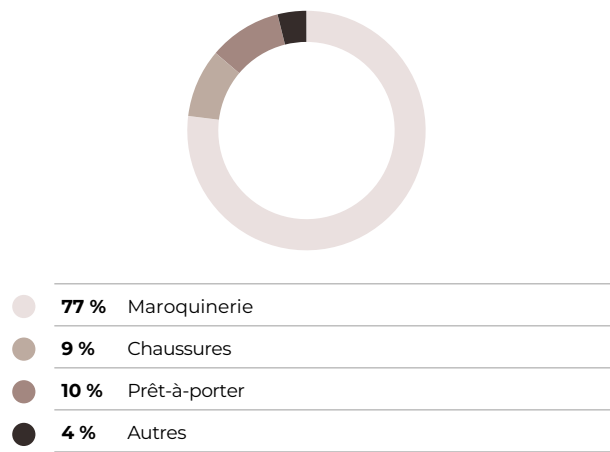
En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires de 18 % en comparable par rapport à 2024, démontrant une forte attractivité auprès de la clientèle américaine comme le montre un trafic en hausse combiné à une augmentation du prix moyen.

En Asie-Pacifique, les ventes de la marque sont en recul de 4 %, la progression de la conversion en magasin et du prix moyen atténuant la forte baisse du trafic. L'activité en Corée du Sud est, quant à elle, en forte hausse.

Au Japon, les ventes reculent de 6 % à change constant par rapport à 2024, l'importance de la clientèle locale dans le mix ayant limité l'impact de la moindre attractivité touristique liée à l'appréciation du yen.

Le chiffre d'affaires dans le Reste du Monde progresse de 19 % en comparable, porté par une très forte dynamique au Moyen Orient et au Brésil.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



La maroquinerie demeure le cœur de métier de Bottega Veneta (77 % des ventes totales). Cette catégorie a rencontré un vif succès, portée par le succès de la ligne *Andiamo* et l'introduction de nombreuses nouveautés.

Les catégories prêt-à-porter et chaussures ont connu de fortes progressions.

Enfin, la forte dynamique des ventes de parfums explique la croissance de la catégorie « autres ».

Résultat opérationnel courant

Pour 2025, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 267 millions d'euros, en progression de 5 % par rapport à 2024.

La profitabilité opérationnelle courante, à 15,6 %, est en hausse de 0,7 point. Cette évolution reflète la progression de la part des ventes réalisées dans le réseau de magasins en propre, ainsi qu'une maîtrise des charges, malgré un niveau d'investissement élevé pour soutenir le développement de la Maison.

L'EBITDA s'élève en 2025 à 495 millions d'euros, avec une marge de 29,0 %, en progression de 2 points par rapport à 2024.

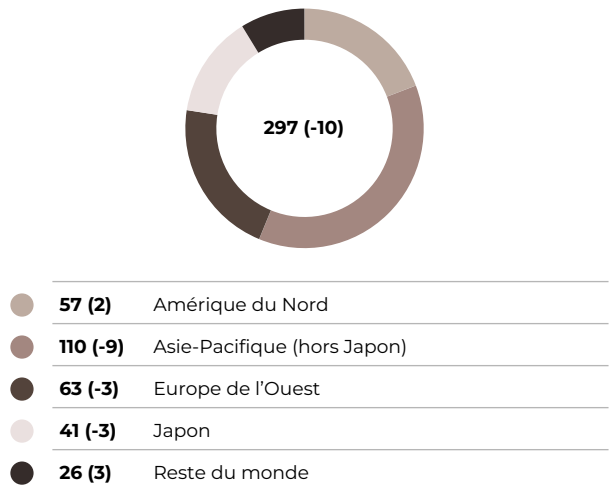
Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2025, la distribution en propre de Bottega Veneta reposait sur 297 magasins. Sur l'exercice, la Maison a fermé, en net, dix points de vente, principalement en Asie-Pacifique.

Dans le même temps, et en ligne avec sa stratégie, Bottega Veneta a poursuivi une approche sélective de son développement, avec l'ouverture de quelques emplacements de tout premier plan, à l'instar d'une très belle boutique sur East Oak Street à Chicago.

Sur l'exercice, les investissements opérationnels se sont élevés à 96 millions d'euros, en baisse de 14 % par rapport à 2024. Rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent environ 5,6 % des ventes de la Maison.

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



Ouvertures/fermetures nettes de magasins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

4.4 Autres Maisons

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	2 900	3 221	-10 %
Résultat opérationnel courant	(112)	(9)	n.a.
en % du chiffre d'affaires	-3,9 %	n.a.	n.a.
EBITDA courant	318	426	-25 %
en % du chiffre d'affaires	11,0 %	13,2 %	-2,2 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	103	194	-47 %
Équivalents temps plein moyens	8 943	9 242	-3 %

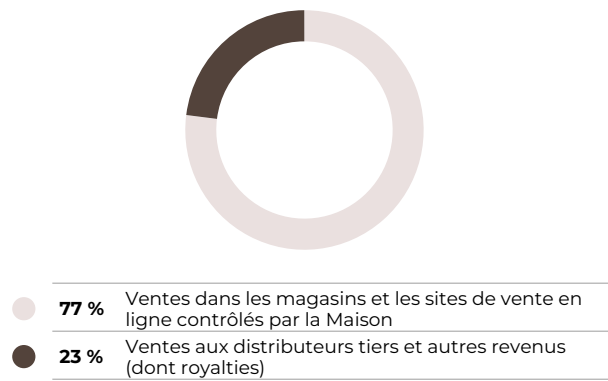
Chiffre d'affaires

En 2025, les ventes des Autres Maisons reculent de 10 % en données publiées et de 6 % en données comparables.

Les performances sont contrastées au sein du segment :

- Les ventes de Balenciaga sont en recul dans les magasins de la marque, y compris les sites de vente en ligne. La Maison a en outre poursuivi sa stratégie de rationalisation de sa distribution dans un environnement macroéconomique moins porteur pour les distributeurs tiers (wholesale)
- Alexander McQueen souffre d'une forte baisse du trafic dans l'ensemble des géographies entraînant une baisse des ventes dans le réseau de magasins physiques et ventes en ligne ainsi que vers les distributeurs tiers sur l'ensemble des catégories
- après une bonne année 2024, l'activité de Brioni continue de progresser
- les ventes des Maisons joaillières sont en croissance :
  - Boucheron confirme son potentiel avec cette année encore une forte hausse de ses ventes,
  - l'augmentation du chiffre d'affaires de Pomellato est plus contenue, tandis que DoDo enregistre une très bonne performance,
  - Qeelin est en forte progression, portée par le succès de ses produits dans un marché chinois porteur.

Chiffre d'affaires par canal de distribution



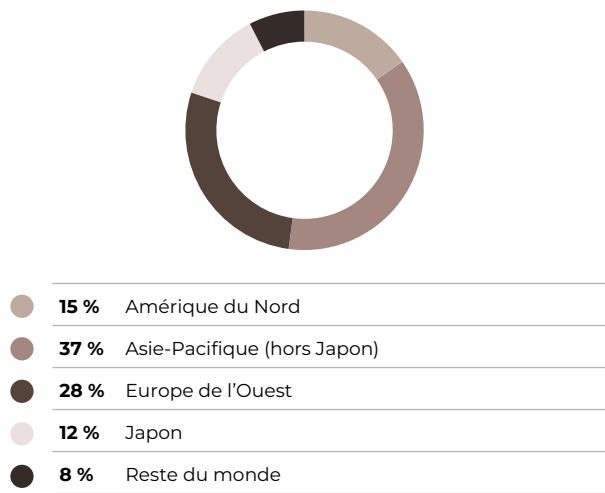
% de répartition calculés sur le chiffre d'affaires avant Éliminations.  
(Variation par rapport à 2024 : +2pts Ventes dans les magasins gérés en propre -2pts Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)).

Le chiffre d'affaires réalisé dans les points de ventes et sites gérés directement par les Autres Maisons recule de 4 % en comparable. Cette évolution reflète une baisse des performances des marques de mode — à l'exception de Brioni — dans un contexte de normalisation de la demande, ainsi qu'une hausse de l'activité des Maisons joaillières, portée notamment par l'amélioration de la qualité de leurs réseaux de magasins et par le succès de leurs collections.

Les ventes en ligne sont en recul et pèsent sur la performance globale. Leur contribution au chiffre d'affaires total diffère toutefois d'une maison à l'autre car fortement corrélée à la maturité des sites de vente en ligne et de l'offre de chaque maison.

Les ventes aux distributeurs tiers sont en recul de 15 % en comparable. En ligne avec la stratégie définie par le Groupe, les Autres Maisons, en premier lieu Balenciaga et Alexander McQueen, travaillent en effet à concentrer l'activité wholesale sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires. La performance est aussi affectée par la réduction des commandes provenant des distributeurs en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord.

Chiffre d'affaires par zone géographique





En Europe de l'Ouest, les ventes sont en baisse de 11 % en comparable, affectées par la rationalisation de la distribution wholesale et les performances de Balenciaga et d'Alexander McQueen dans leurs magasins.

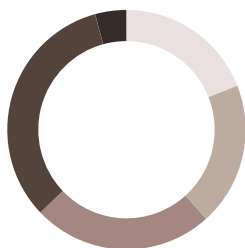
En Amérique du Nord, les ventes se sont contractées de 6 % en comparable sous l'effet de la diminution de la distribution au tiers. Les ventes de Balenciaga dans ses magasins en propre y ont été relativement plus résilientes que dans les autres marchés.

Au Japon, les ventes sont stables en comparable ; les Maisons joaillières ayant mieux résisté au retournement des flux touristiques.

En Asie-Pacifique, l'activité est en baisse de 4 % en comparable, les très bonnes performances de Boucheron, Pomellato et Qeelin étant effacées par la faiblesse de la demande pour les maisons de mode, à l'exception de Brioni.

Dans le Reste du monde, les Autres Maisons enregistrent une baisse des ventes de 8 % en comparable.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits



19 %	Maroquinerie
19 %	Chaussures
25 %	Prêt-à-porter
33 %	Montres et joaillerie
4 %	Autres

Dans la continuité de 2024, les Maisons de joaillerie sont en croissance en 2025, notamment grâce au succès de leurs collections et de leur développement en Asie-Pacifique et au Japon. Les collections de haute joaillerie de Boucheron mais également de Qeelin et Pomellato ont été particulièrement bien accueillies.

Dans les autres principales catégories, c'est la maroquinerie qui a le mieux résisté grâce au succès des sacs à main chez Balenciaga et notamment du Rodeo et du City.

Les catégories chaussures et prêt-à-porter ont quant à elles pâti d'un contexte de modération de la demande de la clientèle au pouvoir d'achat plus limité dans certains marchés ainsi que de la transition en cours chez Alexander McQueen.

Les royalties sont en hausse par rapport à 2024.

### Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2025 en perte de 112 millions d'euros, en recul de 103 millions par rapport à 2024.

La baisse du résultat opérationnel courant s'explique par le levier opérationnel négatif de Balenciaga et les pertes chez Alexander McQueen, pénalisés par la baisse de leurs ventes malgré les efforts engagés pour optimiser leur base de coûts. À l'inverse, Brioni, Boucheron, DoDo et Qeelin enregistrent une amélioration de leurs résultats.

L'EBITDA s'élève à 318 millions d'euros, en baisse de 108 millions d'euros par rapport à 2024. La marge d'EBITDA s'établit ainsi à 11,0 %, en recul de 2,2 points.

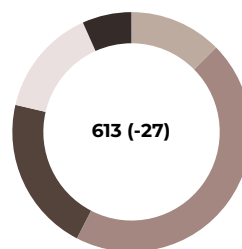
### Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 613 unités au 31 décembre 2025, soit en net 27 magasins de moins par rapport au 31 décembre 2024.

Alexander McQueen est le principal contributeur à cette diminution du réseau, reflétant notamment la restructuration menée par la Maison. Le réseau de magasins de Pomellato et de Balenciaga reflètent également le travail de rationalisation en cours au niveau du Groupe. Boucheron et Brioni ont, en revanche, poursuivi l'expansion stratégique de leur réseau de magasins afin de répondre au mieux à la demande.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'élèvent à 103 millions d'euros, soit 91 millions d'euros de moins qu'en 2024. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement représente 3,6 %.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



77 (-7)	Amérique du Nord
276 (-16)	Asie-Pacifique (hors Japon)
129 (-5)	Europe de l'Ouest
90 (-4)	Japon
41 (5)	Reste du monde

Ouvertures/fermetures nettes de magasins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

## 4.5 Kering Eyewear et Corporate

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 631</b>	<b>1 618</b>	<b>+1 %</b>
dont Kering Eyewear	1 592	1 583	+1 %
dont Corporate et autres	39	35	n.a.
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>(17)</b>	<b>(2)</b>	<b>n.a.</b>
dont Kering Eyewear	252	277	-9 %
dont Corporate et autres	(269)	(279)	n.a.
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	289	2 499	n.a.
Équivalents temps plein moyens	7 380	7 240	+2 %

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

Le segment « Kering Eyewear et Corporate » regroupe :

- Kering Eyewear dont les ventes et le résultat opérationnel sont présentés avant élimination des ventes intra-groupe et autres écritures de consolidation (publiées sur la ligne séparée « Éliminations ») ;
- Les équipes du siège de Kering, l'ensemble des services qui y sont attachés, y compris dans les régions, et les Services Partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable.

En 2025, le chiffre d'affaires total du segment s'élève à 1 631 millions d'euros, dont 1 592 millions d'euros enregistrés par Kering Eyewear.

L'année 2025 a été marquée par la poursuite du développement des marques du portefeuille, soutenu notamment par des investissements destinés à renforcer les capacités de production et le savoir-faire en Italie. En outre, Kering Eyewear s'est associé à Google dans le cadre d'un partenariat visant au développement de lunettes connectées.

Les ventes de Kering Eyewear progressent de 1 % en données publiées. À périmètre et à change constants, la croissance s'établit à 3 %, dans un contexte où le nombre de licences gérées est resté stable par rapport à 2024.

La performance a été portée notamment par le dynamisme des marques Cartier, Bottega Veneta et Saint Laurent. La croissance à périmètre constant est tirée notamment par l'Europe de l'Ouest et le Moyen Orient.

Les chaînes locales et les trois « O » (Opticien – Optométriste – Ophtalmologiste) représentent près de la moitié des ventes de Kering Eyewear. Le chiffre d'affaires généré auprès de ces distributeurs, ainsi que dans les autres canaux — notamment les magasins des marques — poursuit sa progression, témoignant de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place.

Le résultat opérationnel courant du segment ressort en perte de 17 millions d'euros, correspondant au résultat opérationnel de Kering Eyewear (252 millions d'euros) et aux coûts du Corporate et autres (269 millions d'euros).

La rentabilité opérationnelle courante de Kering Eyewear s'établit ainsi à 15,8 %, en légère baisse par rapport à 2024, notamment en raison de l'impact des droits de douane et du maintien des investissements de Maui Jim pour soutenir son développement sur de nouveaux marchés.

Les coûts de fonctionnement du siège sont en baisse par rapport à 2024, reflétant les efforts d'efficacité engagés.

Les investissements opérationnels du segment s'élèvent à 289 millions d'euros en 2025. À titre de rappel, l'exercice 2024 avait été marqué par un niveau d'investissements exceptionnel, lié à l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques. Retraités de ces éléments, les investissements opérationnels ressortaient à 298 millions d'euros. Le niveau observé en 2025 s'inscrit ainsi dans une trajectoire d'investissement plus normative.

## 5 Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2025 sont décrites dans la note 32 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

## 6 Perspectives

Kering aborde 2026 avec un objectif clair: renouer avec la croissance et améliorer ses marges dès cette année.

Dans un environnement macroéconomique toujours incertain, le Groupe met l'accent sur une exécution irréprochable, en dotant chacune de ses maisons de stratégies de marque plus précises et plus durables ainsi que du soutien opérationnel indispensable pour accélérer leur développement.

Le Capital Market Day du 16 avril 2026 présentera en détail la feuille de route qui guidera cette nouvelle phase de la transformation de Kering.

## 7 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

### Croissance « publiée » et croissance « comparable »

La croissance « publiée » du Groupe correspond à la variation de son chiffre d'affaires publié (précédemment qualifié de « réel ») entre deux périodes.

Le Groupe mesure la croissance « comparable » (également nommée « croissance organique » ou « croissance en comparable ») de ses activités en comparant l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes à périmètre et taux de change constants.

Les effets de périmètre sont traités de la manière suivante, pour les périodes concernées :

- en excluant du chiffre d'affaires de la période actuelle, la part relative aux entités acquises ;

- en excluant du chiffre d'affaires de la période précédente, la part relative aux entités cédées ou en cours de cession.

Les effets de change sont calculés en appliquant les taux de change moyens de la période actuelle aux montants de la période précédente.

### Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant.

Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou

moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges.

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.



1

2

3

---

## EBITDA courant et EBITDA courant ajusté

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA courant. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

L'EBITDA courant ajusté correspond à l'EBITDA courant retraité des écritures IFRS 16 et constitue un indicateur représentatif de l'EBITDA courant pré-IFRS 16. Cet indicateur est utilisé, à des fins de meilleure comparabilité, dans le calcul d'un ratio d'endettement financier net, qui rapporte la dette financière nette (voir *infra*) à l'EBITDA courant ajusté.

---

## Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

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

Le Groupe a également défini un agrégat supplémentaire, le cash-flow disponible opérationnel, afin de prendre en compte le remboursement des loyers fixes capitalisés (principal et intérêts) en application de la norme IFRS 16 et ainsi refléter l'intégralité de ses flux opérationnels.

Le cash-flow disponible correspond ainsi au cash-flow disponible opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés (hors contrats de location).

Par ailleurs, le Groupe mesure l'impact des acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques sur le cash-flow libre opérationnel, assimilées à des effets de périmètre sur cet indicateur.

---

## Endettement financier net

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

Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières.

---

## Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants, les dépréciations d'impôts différés et les éventuelles provisions pour positions fiscales incertaines latentes.



1

2

3

# 3

---

## États financiers au 31 décembre 2025

---

<b>1</b>	<b>Comptes consolidés au 31 décembre 2025</b>	<b>38</b>
1.1	Compte de résultat consolidé	38
1.2	État du résultat global consolidé	39
1.3	Bilan consolidé	40
1.4	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	42
1.5	Tableau des flux de trésorerie consolidés	44
1.6	Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2025	45

---

# 1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025

Comptes audités, certification attendue après émission du rapport de gestion.

## 1.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2025	2024
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	<b>14 675</b>	<b>16 874</b>
Coût des ventes		(4 015)	(4 480)
<b>Marge brute</b>		<b>10 660</b>	<b>12 394</b>
Autres charges de personnel	5	(2 777)	(2 954)
Autres produits et charges opérationnels courants		(6 252)	(7 000)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>1 631</b>	<b>2 440</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	7	(584)	(242)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 047</b>	<b>2 198</b>
Résultat financier	8	(594)	(614)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>453</b>	<b>1 584</b>
Charge d'impôt	9	(354)	(455)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(60)	(10)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>39</b>	<b>1 119</b>
<i>dont part du Groupe</i>		(29)	1 025
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		68	94
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	10	<b>101</b>	<b>108</b>
<i>dont part du Groupe</i>		101	108
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		–	–
<b>TOTAL GROUPE</b>			
<b>Résultat net</b>		<b>140</b>	<b>1 227</b>
<i>dont part du Groupe</i>		72	1 133
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		68	94

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2025	2024
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>72</b>	<b>1 133</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	11.1	0,59	9,24
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	11.1	0,59	9,24
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>		<b>(29)</b>	<b>1 025</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	11.1	(0,23)	8,36
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	11.1	(0,23)	8,36
<b>Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe</b>		<b>101</b>	<b>108</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	11.1	0,82	0,88
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	11.1	0,82	0,88

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



## 1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2025	2024
<b>Résultat net</b>		<b>140</b>	<b>1 227</b>
<b>Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :</b>		<b>(320)</b>	<b>84</b>
– variation des écarts de conversion		(320)	84
– montants transférés au compte de résultat		–	–
<b>Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :</b>	<b>22.6</b>	<b>110</b>	<b>(124)</b>
– variation de juste valeur		267	(70)
– montants transférés au compte de résultat		(120)	(77)
– effets d'impôt		(37)	23
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat</b>		<b>(209)</b>	<b>(40)</b>
<b>Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>(9)</b>
– variation des écarts actuariels		3	(11)
– effets d'impôt		–	2
<b>Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :</b>	<b>17.2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
– variation de juste valeur		7	15
– effets d'impôt		(2)	(4)
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat</b>		<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>		<b>(201)</b>	<b>(38)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>(61)</b>	<b>1 189</b>
dont part du Groupe		(113)	1 088
dont activités abandonnées		(8)	3
dont part des intérêts minoritaires		52	101
dont activités abandonnées		–	–

## 1.3 Bilan consolidé

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Écarts d'acquisition	12	3 666	6 277
Marques et autres immobilisations incorporelles	13	7 962	9 287
Droits d'utilisation sur contrats de location	14.1	5 647	5 615
Immobilisations corporelles	15	3 546	6 537
Participations dans les sociétés mises en équivalence	16	2 080	1 762
Actifs financiers non courants	17	533	492
Actifs d'impôt différé	9.3	1 725	1 651
Autres actifs non courants		12	27
<b>Actifs non courants</b>		<b>25 171</b>	<b>31 648</b>
Stocks	18	3 677	3 992
Créances clients et comptes rattachés	19	824	1 003
Créances d'impôt courant		486	680
Actifs financiers courants	17	102	42
Autres actifs courants		1 358	1 388
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.1	4 313	3 518
<b>Actifs courants</b>		<b>10 760</b>	<b>10 623</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12, 13, 15</b>	<b>5 251</b>	<b>1 075</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>41 182</b>	<b>43 346</b>

## Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Capitaux propres - Part du Groupe		14 706	14 904
Capitaux propres - Part des intérêts minoritaires		809	826
<b>Capitaux propres</b>	<b>20</b>	<b>15 515</b>	<b>15 730</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	21	10 306	10 556
Passifs non courants sur contrats de location	14.2	5 032	5 056
Passifs financiers non courants	23	40	13
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	24	87	85
Provisions non courantes	25	232	51
Passifs d'impôt différé	9.3	1 779	1 985
Autres passifs non courants		138	278
<b>Passifs non courants</b>		<b>17 614</b>	<b>18 024</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	21	2 046	3 479
Passifs courants sur contrats de location	14.2	1 180	1 051
Passifs financiers courants	23	170	343
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 898	2 098
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	24	13	13
Provisions courantes	25	186	191
Dettes d'impôt courant		519	528
Autres passifs courants		1 716	1 889
<b>Passifs courants</b>		<b>7 728</b>	<b>9 592</b>
<b>Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</b>		<b>325</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>41 182</b>	<b>43 346</b>

## 1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Avant affectation du résultat (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	TOTAL
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>		<b>122 580 181</b>	<b>493</b>	<b>984</b>	<b>(450)</b>	<b>(243)</b>	<b>160</b>	<b>14 268</b>	<b>15 212</b>	<b>798</b>	<b>16 010</b>
Résultat net								1 133	1 133	94	1 227
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						77	(122)		(45)	7	(38)
<b>Résultat global</b>						<b>77</b>	<b>(122)</b>	<b>1 133</b>	<b>1 088</b>	<b>101</b>	<b>1 189</b>
Variation de capital de Kering SA									–	–	–
Variations de capital des filiales									–	–	–
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	6	14 762			82			(75)	7	–	7
Annulation d'actions Kering auto-détenues	20								–	–	–
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues <sup>(1)</sup>	20	6 750			3			24	27	–	27
Distributions de dividendes	20							(1 410)	(1 410)	(22)	(1 432)
Autres variations <sup>(2)</sup>								(20)	(20)	(51)	(71)
<b>Au 31 décembre 2024</b>		<b>122 601 693</b>	<b>493</b>	<b>984</b>	<b>(365)</b>	<b>(166)</b>	<b>38</b>	<b>13 920</b>	<b>14 904</b>	<b>826</b>	<b>15 730</b>

<sup>(1)</sup> Le coût d'acquisition des actions Kering auto-détenues est reflété dans la colonne Actions Kering auto-détenues. Les plus ou moins-values de cession d'actions Kering auto-détenues ainsi que les frais et les impôts afférents sont reconnus quant à eux dans la colonne Résultat et Autres réserves.

<sup>(2)</sup> Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires.

Avant affectation du résultat (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	TOTAL
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2025</b>		<b>122 601 693</b>	<b>493</b>	<b>984</b>	<b>(365)</b>	<b>(166)</b>	<b>38</b>	<b>13 920</b>	<b>14 904</b>	<b>826</b>	<b>15 730</b>
Résultat net								72	72	68	140
Total Gains et pertres enregistrés en capitaux propres						(303)	115	3	(185)	(16)	(201)
<b>Résultat global</b>						<b>(303)</b>	<b>115</b>	<b>75</b>	<b>(113)</b>	<b>52</b>	<b>(61)</b>
Variation de capital de Kering SA									–	–	–
Variations de capital des filiales									–	–	–
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	6	18 658			53			(40)	13	–	13
Annulation d'actions Kering auto-détenues	20								–	–	–
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto- détenues	20								–	–	–
Distributions de dividendes	20							(643)	(643)	(31)	(674)
Autres variations <sup>(1)</sup>								545	545	(38)	507
<b>Au 31 décembre 2025</b>		<b>122 620 351</b>	<b>493</b>	<b>984</b>	<b>(312)</b>	<b>(469)</b>	<b>153</b>	<b>13 857</b>	<b>14 706</b>	<b>809</b>	<b>15 515</b>

<sup>(1)</sup> Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires dont une option de vente non exercée par Richemont sur leur participation dans Kering Eyewear.

≡

1

2

3

## 1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)

	Notes	2025	2024
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>39</b>	<b>1 119</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	3.1	2 044	2 113
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	27	137	165
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>27</b>	<b>2 220</b>	<b>3 397</b>
Charges/(produits) d'intérêts financiers		611	559
Dividendes reçus		(9)	(2)
Charge d'impôt courant <sup>(1)</sup>	9.1	542	526
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>3 364</b>	<b>4 480</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	28	70	667
Impôt payé		(334)	(438)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>3 100</b>	<b>4 709</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	29	(830)	(3 309)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2 158	32
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		(478)	(35)
Cessions de filiales et entreprises associées, nettes de la trésorerie cédée		344	-
Acquisitions d'autres actifs financiers		(76)	(83)
Cessions d'autres actifs financiers		16	140
Intérêts et dividendes reçus		79	70
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>1 213</b>	<b>(3 185)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	20.2	(736)	(1 716)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(31)	(24)
Transactions avec les intérêts minoritaires		(27)	(73)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	20.1	-	2
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	21.5	788	2 493
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	21.5	(1 542)	(525)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		(159)	(394)
Remboursements des passifs sur contrats de location		(1 076)	(1 049)
Intérêts versés et assimilés		(667)	(610)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>30</b>	<b>(3 450)</b>	<b>(1 896)</b>
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées</b>		<b>58</b>	<b>-</b>
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		57	31
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>978</b>	<b>(341)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>26</b>	<b>3 309</b>	<b>3 650</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>26</b>	<b>4 287</b>	<b>3 309</b>

<sup>(1)</sup> L'écart avec la charge d'impôt du Compte de résultat correspond à la charge d'impôt 2024 de Kering Beauté.

## 1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2025

<b>Généralités</b>	<b>46</b>	Note 20	Capitaux propres	67
Note 1	46	Note 21	Endettement financier net	68
Note 2	48	Note 22	Instruments dérivés et gestion des risques de marché	72
Note 3	49	Note 23	Passifs financiers	77
		Note 24	Provisions pour retraites et autres avantages similaires	77
<b>Notes sur le compte de résultat consolidé</b>	<b>50</b>	Note 25	Provisions et passifs éventuels	80
Note 4	50			
Note 5	50	<b>Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés</b>		<b>81</b>
Note 6	51	Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie	81
Note 7	52	Note 27	Capacité d'autofinancement	81
Note 8	53	Note 28	Variation du besoin en fonds de roulement	81
Note 9	53	Note 29	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	82
Note 10	55	Note 30	Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières	82
Note 11	56			
<b>Notes sur le bilan consolidé</b>	<b>58</b>	<b>Autres informations</b>		<b>84</b>
Note 12	58	Note 31	Engagements hors-bilan	84
Note 13	59	Note 32	Transactions avec les parties liées	85
Note 14	60	Note 33	Honoraires des commissaires aux comptes	86
Note 15	63	Note 34	Principes et méthodes comptables	87
Note 16	64	Note 35	Liste des entités consolidées	98
Note 17	65			
Note 18	66			
Note 19	66			

## Généralités

Kering SA, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est situé au 40, rue de Sèvres – Paris 7<sup>e</sup>, France. Groupe de luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la mode, la maroquinerie et la joaillerie.

Le 9 février 2026, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2025 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2026.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2025 reflètent la situation comptable de Kering SA, de ses filiales et ses entreprises associées (le « Groupe »).

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, ces comptes consolidés ont été établis en

conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire à la date de clôture.

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe en application des normes comptables internationales sont présentés en note 34 – Principes et méthodes comptables.

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

## NOTE 1 Faits marquants de l'exercice

### Accords avec Ardian pour des actifs immobiliers de premier plan à Paris et à New-York

En 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé des accords de co-investissement avec Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Dans ce cadre, Ardian dispose d'une prise de participation de 60 %, Kering conservant les 40 % restants. La participation de Kering dans ces entités est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la finalisation des opérations.

Le 15 janvier 2025, Kering a conclu un premier accord concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris, pour lequel le Groupe a reçu un montant net de 837 millions d'euros. Cette opération a été finalisée le 27 mars 2025.

Le 15 décembre 2025, Kering a finalisé un second accord portant sur un immeuble situé sur la Cinquième Avenue à New York. Kering a reçu en contrepartie un montant net de 690 millions de dollars US (soit 587 millions d'euros).

### Finalisation de la vente de « The Mall Luxury Outlets » à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont finalisé la vente de 100 % de l'entité *The Mall Luxury Outlets*, détenue par Kering, à Simon®, une société d'investissement immobilier américaine qui détient des centres commerciaux de premier plan, des restaurants et des lieux de divertissement. The Mall, créé en 2001, gère deux destinations d'outlets en Italie. Kering a reçu en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conservent une présence dans ces deux destinations de shopping haut de gamme, la stratégie de Kering visant à concentrer graduellement sa présence dans les outlets à un nombre limité de destinations très exclusives.

### Kering poursuit sa stratégie de développement industriel dans la lunetterie et la joaillerie

Au premier semestre 2025, Kering Eyewear a procédé à certaines acquisitions stratégiques visant à consolider sa position de leader de la lunetterie de luxe et à structurer une chaîne de valeur intégrée. Le 3 avril, Kering Eyewear a signé un accord avec deux fabricants de lunettes italiens, prévoyant l'acquisition de 100 % du capital de Visard et une prise de participation minoritaire dans Mistral, avec une option d'acquisition totale d'ici 2030. Kering Eyewear a également annoncé, le 10 juin, l'acquisition de Lenti, fabricant italien de verres solaires.

Le 18 décembre, Kering a signé un accord en vue d'acquérir Raselli Franco Group, réputé pour son expertise en joaillerie et haute joaillerie et partenaire clé du Groupe. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de Kering visant à soutenir la croissance à long terme de ses Maisons et à renforcer son contrôle sur sa chaîne de valeur. L'acquisition sera réalisée en plusieurs étapes, à commencer par une prise de participation initiale de 20 % au premier trimestre 2026, pour un montant de 115 millions d'euros. L'accord prévoit une trajectoire précise pour l'acquisition de la totalité des parts d'ici 2032.



### Émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros

Le 20 mai 2025, dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a annoncé une émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 4,5 ans, assortie d'un coupon de 3,125 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme, passant d'une perspective négative à stable le 7 novembre 2025.

### Ligne de crédit syndiqué d'un montant de 3 milliards d'euros

Le 18 juillet 2025, Kering a exercé la première des deux options d'extension d'un an chacune du crédit syndiqué de 3 000 millions d'euros mis en place en juillet 2024, permettant d'étendre la maturité à 18 juillet 2030.

### Évolution du pacte d'actionnaires relatif à Valentino

Le 10 septembre 2025, Kering et Mayhoola ont annoncé un amendement de leur pacte d'actionnaires conclu en 2023 à l'occasion de l'acquisition par Kering d'une participation de 30 % dans Valentino. Les options de vente dont dispose Mayhoola sur sa participation résiduelle de 70 %, initialement exerçables en 2026 et 2027, sont reportées à 2028 et 2029 respectivement.

### Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci

Le 14 octobre 2025, Kering a pris acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci, condamnant Gucci à une amende de 119,7 millions d'euros. Cette amende a fait l'objet d'un règlement sur l'exercice 2025. La Commission a clôturé son enquête à la suite d'une procédure de coopération.

### Kering et L'Oréal scellent une alliance dans le domaine de la beauté et du bien-être

Le 19 octobre 2025, Kering et L'Oréal ont annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. L'accord couvre l'acquisition de la Maison Creed par L'Oréal, la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering, et une coentreprise exclusive visant à explorer des opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité. L'accord s'élève à 4 milliards d'euros et devrait être finalisé au premier semestre 2026. L'Oréal versera également des redevances à Kering pour l'utilisation des marques sous licence.



1

2

3

---

## NOTE 2 Évènements postérieurs à la clôture

Aucun évènement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et le 9 février 2026, date d'arrêté des comptes annuels consolidés par le Conseil d'Administration.

## NOTE 3 Secteurs opérationnels

### 3.1 Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Kering Eyewear et Corporate	Éliminations <sup>(1)</sup>	Total
<b>2025</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 992</b>	<b>2 643</b>	<b>1 706</b>	<b>2 900</b>	<b>1 631</b>	<b>(197)</b>	<b>14 675</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>966</b>	<b>529</b>	<b>267</b>	<b>(112)</b>	<b>(17)</b>	<b>(2)</b>	<b>1 631</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	721	319	228	430	346	n.a.	2 044
EBITDA courant	1 687	848	495	318	329	(2)	3 675
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(2)</sup>	165	177	96	103	289	n.a.	830
Effectifs moyens en équivalent temps plein	17 497	5 246	4 162	8 943	7 380	n.a.	43 228

<sup>(1)</sup> Les éliminations intragroupe sont publiées sur une colonne séparée.

<sup>(2)</sup> Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 38 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Kering Eyewear et Corporate	Éliminations	Total
<b>2024</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 650</b>	<b>2 881</b>	<b>1 713</b>	<b>3 221</b>	<b>1 618</b>	<b>(209)</b>	<b>16 874</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 605</b>	<b>593</b>	<b>255</b>	<b>(9)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>2 440</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	798	328	208	435	337	n.a.	2 106
EBITDA courant	2 403	921	463	426	335	(2)	4 546
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(1)</sup>	293	211	112	194	2 499	n.a.	3 309
Effectifs moyens en équivalent temps plein	20 032	5 297	4 034	9 242	7 240	n.a.	45 845

<sup>(1)</sup> Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 2 201 millions d'euros.

Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté, précédemment incluse dans le segment «Kering Eyewear et Corporate».

### 3.2 Chiffre d'affaires par région

(en millions d'euros)	2025	2024
Asie-Pacifique (hors Japon)	4 204	5 181
Europe de l'Ouest	4 415	4 910
dont France	816	881
Amérique du Nord	3 549	3 949
Japon	1 157	1 422
Reste du monde	1 349	1 412
<b>TOTAL</b>	<b>14 675</b>	<b>16 874</b>

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

Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de marques et d'écarts d'acquisition, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par région, et non en fonction de la région de leur détention juridique.

## Notes sur le compte de résultat consolidé

### NOTE 4 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

	2025	2024
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre incluant le e-commerce	11 354	13 185
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, royalties et autres revenus <sup>(1)</sup>	3 321	3 689
<b>TOTAL</b>	<b>14 675</b>	<b>16 874</b>

<sup>(1)</sup> Après élimination des ventes intragroupe.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

### NOTE 5 Charges de personnel et effectifs

#### 5.1 Charges de personnel par nature

(en millions d'euros)

	2025	2024
Salaires et charges sociales	(2 516)	(2 698)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	(10)	(11)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	(19)	(16)
Autres	(232)	(229)
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>(2 777)</b>	<b>(2 954)</b>

<sup>(1)</sup> N'inclut pas les charges de personnel comprises dans le coût des ventes.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

#### 5.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	2025	2024
Asie-Pacifique (hors Japon)	10 735	12 053
Europe de l'Ouest	21 089	21 717
Amérique du Nord	5 165	5 645
Japon	2 824	2 884
Reste du monde	3 415	3 545
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>43 228</b>	<b>45 845</b>

<sup>(1)</sup> Les effectifs et équivalents temps plein intègrent la contribution de Kering Beauté en 2024 et 2025.

#### 5.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	31/12/2025	31/12/2024
Asie-Pacifique (hors Japon)	10 405	11 860
Europe de l'Ouest	21 925	22 607
Amérique du Nord	5 146	5 805
Japon	2 789	3 074
Reste du monde	3 466	3 584
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>43 731</b>	<b>46 930</b>

<sup>(1)</sup> Les effectifs et équivalents temps plein intègrent la contribution de Kering Beauté en 2024 et 2025.

## NOTE 6 Paiements fondés sur des actions

### Plans réglés en actions Kering

#### Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Kering a mis en place depuis 2020, au titre des plans d'intéressement long terme, des plans d'actions gratuites et de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe et dont les caractéristiques sont les suivantes :

#### Informations relatives à l'attribution

Année d'attribution	2022	2023	2024	2025
Date d'attribution	04/10/2022	03/10/2023	02/10/2024	06/10/2025
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution du plan	497	610	609	580
Nombre d'instruments attribués à la date d'attribution du plan	74 274	73 222	221 159	204 360
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	457,2-461,5	397,3-403,4	220,7-225,4	274,3-296,0

#### Nombre de titres en circulation

Année d'attribution	2022	2023	2024	2025
<b>Solde au 31/12/2024</b>	<b>44 649</b>	<b>59 085</b>	<b>204 164</b>	<b>-</b>
Attribution	-	-	-	204 360
Annulation	(25 991)	(6 952)	(25 604)	(4 215)
Livraison	(18 658)	-	-	-
<b>Solde au 31/12/2025</b>	<b>-</b>	<b>52 133</b>	<b>178 560</b>	<b>200 145</b>

Concernant les plans d'actions de performance, le nombre final d'actions livrées aux bénéficiaires présents à l'issue de la période d'acquisition ne peut être, à compter des plans 2023, inférieur à 75 % ou supérieur de 25 % de l'attribution initiale à ces mêmes bénéficiaires. Le ratio d'ajustement de performance sur ce nombre final est déterminé en lien avec la performance boursière de Kering sur la période d'acquisition de trois ans rapportée à la performance du secteur mesurée à partir d'un indice constitué de huit

valeurs européennes de l'industrie du luxe. À ces conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires s'ajoutent des conditions de performance spécifiques pour les mandataires sociaux qui ont été présentées aux Assemblées générales des actionnaires du 28 avril 2022, du 27 avril 2023, du 25 avril 2024 et du 24 avril 2025.

## NOTE 7 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2025	2024
Gains relatifs aux changements de périmètre de consolidation	184	1
Plus-values de cession d'actifs non courants	102	8
Reprises de provisions pour restructuration	50	47
Autres	90	3
<b>Autres produits opérationnels non courants</b>	<b>426</b>	<b>60</b>
Moins-values de cession d'actifs non courants	(125)	–
Dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs non courants	(288)	(111)
Charges de restructuration	(104)	(120)
Coûts d'acquisition	(5)	(2)
Autres	(489)	(69)
<b>Autres charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(1 010)</b>	<b>(302)</b>
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS</b>	<b>(584)</b>	<b>(242)</b>

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

En 2025, les gains liés aux changements de périmètre et les plus-values sur les cessions d'actifs non courants concernent respectivement la cession de The Mall Luxury Outlets et la vente d'un immeuble au Japon.

Les moins-values sur cessions d'actifs non courants résultent d'ajustements liés aux ventes d'actifs immobiliers prestigieux à Paris ainsi que de la poursuite de notre programme de cessions immobilières sur la 5<sup>e</sup> Avenue à New York, dans le cadre du désendettement.

La dépréciation des écarts d'acquisition et d'autres actifs non courants augmente significativement en 2025. Elle concerne principalement :

- Des actifs liés aux magasins et à des bureaux, ainsi que les droits d'utilisation qui s'y rapportent, en raison de la rationalisation en cours du réseau de magasins ;
- Les actifs incorporels associés aux systèmes d'information, à la suite d'un examen du portefeuille de projets dans le contexte de la transformation digitale du groupe ;
- L'écart d'acquisition d'Alexander McQueen, désormais entièrement déprécié.

Les coûts de restructuration, nets de reprises de provisions, concernent principalement Alexander McQueen et Yves Saint Laurent, en lien avec des fermetures de magasins et une réduction ciblée des effectifs.

Les autres produits et charges non récurrents nets comprennent :

- l'amende de la Commission européenne pour pratiques de maintien des prix de revente (cf note 7) ;
- les coûts nets et dotations aux provisions liés aux fermetures de magasins et de bureaux (au titre, notamment, des frais de sortie, coûts de démantèlement et remise en état, pénalités encourues, etc.) ;
- des ajustements liés au bâtiment de Milan, via Montenapoleone 8, reclassé en « Actifs détenus en vue de la vente » ; et
- divers autres coûts.

En 2024, les dépréciations d'actifs non courants concernaient principalement l'ajustement de la valeur comptable des actifs apportés dans le cadre du partenariat signé en janvier 2025 avec Ardian. Ces actifs étaient classés en « Actifs détenus en vue de la vente ».

Les charges de restructuration, nettes de reprises, se rapportaient essentiellement aux dépenses engagées chez Gucci, au siège et en région, afin d'optimiser son organisation.

Les autres charges correspondaient :

- à des coûts et indemnités liés à la rationalisation du réseau de boutiques au sein de nos Maisons, et de bureaux ;
- à des honoraires de conseil liées à des opérations non courantes ; et
- divers autres coûts.

## NOTE 8 Résultat financier

(en millions d'euros)	2025	2024
<b>Coût de l'endettement financier net <sup>(1)</sup></b>	<b>(328)</b>	<b>(320)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	69	79
Charges financières au coût amorti	(397)	(399)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(40)</b>	<b>(90)</b>
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers	17	2
Gains nets (pertes nettes) de change	7	(32)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	(58)	(37)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	1	(9)
Autres charges financières	(7)	(14)
<b>Résultat financier hors contrats de location</b>	<b>(368)</b>	<b>(410)</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(226)	(204)
<b>TOTAL</b>	<b>(594)</b>	<b>(614)</b>

<sup>(1)</sup> La définition de l'Endettement financier net est présentée en note 34.1.4.  
Les données 2024 sont retraitées de la contribution de Kering Beauté.

Au 31 décembre 2025, le coût de l'endettement financier net s'établit à 328 millions d'euros, contre 320 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette hausse de 8 millions d'euros reflète principalement l'ajustement des rendements de nos placements de trésorerie dans un environnement de baisse des taux.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2025 une charge nette de 40 millions d'euros (contre une charge nette de 90 millions d'euros en 2024). Cette variation de 50 millions d'euros s'explique essentiellement par la réduction des effets de change.

## NOTE 9 Impôt sur le résultat

### 9.1 Charge d'impôt

Le taux d'impôt effectif s'établit à 78,2% en 2025 du fait, principalement, de la non reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux générés au Royaume-Uni par l'activité opérationnelle de la marque Alexander McQueen, et du poids relatif de certaines provisions dans un contexte de baisse de résultat net.

(en millions d'euros)	2025	2024
Charge d'impôt courant	(542)	(515)
Produit/(charge) d'impôt différé	188	60
<b>TOTAL</b>	<b>(354)</b>	<b>(455)</b>

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

### 9.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat avant impôt	453	1 584
Charge d'impôt	(354)	(455)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>78,2 %</b>	<b>28,7 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(584)	(242)
Résultat courant avant impôt	1 037	1 826
Impôt sur le revenu non courant	20	61
Charge d'impôt sur le résultat courant	(374)	(516)
<b>Taux d'impôt sur le résultat courant</b>	<b>36,1 %</b>	<b>28,3 %</b>

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

(en % du résultat avant impôt)	2025	2024
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>25,8 %</b>	<b>25,8 %</b>
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères	2,0 %	-2,8 %
Différences permanentes	4,1 %	2,3 %
Autres différences	4,2 %	3,0 %
<b>Taux d'impôt sur le résultat courant</b>	<b>36,1 %</b>	<b>28,3 %</b>
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)	42,1 %	0,4 %
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>78,2 %</b>	<b>28,7 %</b>

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

Le taux d'impôt applicable en France en 2025 est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 25,8 %.

Les différences de taux d'imposition des filiales étrangères correspondent à la différence entre le taux légal d'imposition applicable en France et les différents taux d'imposition légaux applicables dans les pays où le Groupe opère.

Les différences permanentes sont liées à des charges non déductibles ou des produits non imposables en application des lois fiscales des pays où le Groupe est implanté.

Les autres différences concernent des impôts autres que l'impôt sur les sociétés et assimilés à de l'impôt sur le

résultat, tels que la CVAE en France, des crédits d'impôts et éventuellement des redressements fiscaux.

Les différences relatives aux produits et charges et impôts non courants sont principalement liés à la non reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux générés au Royaume-Uni par l'activité opérationnelle de la marque Alexander McQueen, et à l'amende de la Commission Européenne.

Dans le contexte de baisse du résultat avant impôt, le reclassement en activités abandonnées de Kering Beauté a un effet sur la variation des Différences permanentes et des Autres différences.

### 9.3 Actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2024	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations <sup>(1)</sup>	31/12/2025
Actifs d'impôt différé	1 651	181	(30)	(77)	1 725
Passifs d'impôt différé	(1 985)	7	(7)	206	(1 779)
<b>Actifs (Passifs) nets d'impôt différé</b>	<b>(334)</b>	<b>188</b>	<b>(37)</b>	<b>129</b>	<b>(54)</b>
Évaluation des marques	(1 805)	(5)	–	224	(1 586)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	916	21	–	(85)	852
Autres retraitements	315	94	(37)	(1)	370
Reports déficitaires	241	78	–	(8)	311

<sup>(1)</sup> Les Autres variations comprennent les différences de change, les variations de périmètre et le reclassement en Actifs/Passifs détenus en vue de la vente des impôts différés de Kering Beauté.

### 9.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables	266	314
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires	47	40
<b>Actifs d'impôt différé non reconnus</b>	<b>313</b>	<b>354</b>

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Déficits reportables non reconnus avec échéance (en base)	204	942
à moins de 5 ans	8	12
à plus de 5 ans	196	930
Déficits reportables non reconnus sans échéance (en base)	886	551
<b>Total déficits reportables non reconnus (en base)</b>	<b>1 091</b>	<b>1 493</b>



## NOTE 10 Résultat net des activités abandonnées

À la suite de l'accord conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, dont la finalisation est prévue au premier semestre 2026, l'activité Kering Beauté (pour laquelle Kering a exercé son droit de cession à L'Oréal) est reclassée en résultat net des activités abandonnées dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2025, conformément à la norme IFRS 5.

Le détail du résultat des activités abandonnées relatif à la cession de Kering Beauté est présenté ci-dessous:

(en millions d'euros)	2025	2024
Chiffre d'affaires	335	320
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>113</b>	<b>114</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(4)	—
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>109</b>	<b>114</b>
Résultat financier	(3)	—
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>107</b>	<b>114</b>
Charge d'impôt <sup>(1)</sup>	1	(5)
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

<sup>(1)</sup> L'essentiel de la charge d'impôt de Kering Beauté est localisée dans les intégrations fiscales, et présentée en conséquence en charge d'impôt en activités poursuivies.

La différence entre le résultat net des activités abandonnées présenté ci-dessus et le résultat net des activités abandonnées présenté dans le Compte de résultat consolidé, correspond aux frais relatifs au projet de cession de Kering Beauté.

Le compte de résultat 2024 et les notes annexes correspondantes ont été retraités de la contribution de Kering Beauté.

## NOTE 11 Résultat par action

### 11.1 Résultat par action

#### 2025

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)</b>	<b>71,8</b>	<b>(29,0)</b>	<b>100,8</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 420 778	123 420 778
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(815 966)	(815 966)	(815 966)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>122 604 812</b>	<b>122 604 812</b>	<b>122 604 812</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>0,59</b>	<b>(0,23)</b>	<b>0,82</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 604 812	122 604 812	122 604 812
Actions ordinaires potentielles dilutives	123 744	123 744	123 744
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>122 728 556</b>	<b>122 728 556</b>	<b>122 728 556</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>0,59</b>	<b>(0,23)</b>	<b>0,82</b>

#### 2024

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)</b>	<b>1 133,2</b>	<b>1 024,7</b>	<b>108,5</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 420 778	123 420 778
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(803 181)	(803 181)	(803 181)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>122 617 597</b>	<b>122 617 597</b>	<b>122 617 597</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>9,24</b>	<b>8,36</b>	<b>0,88</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 617 597	122 617 597
Actions ordinaires potentielles dilutives	51 744	51 744	51 744
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>122 669 341</b>	<b>122 669 341</b>	<b>122 669 341</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>9,24</b>	<b>8,36</b>	<b>0,88</b>

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

## 11.2 Résultat par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les autres produits et charges opérationnels non courants (cf. note 7), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires (part du Groupe).

(en millions d'euros)	2025	2024
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>	<b>(29,0)</b>	<b>1 024,7</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(582,7)	(240,7)
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	21,6	59,3
<b>Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe</b>	<b>532,0</b>	<b>1 206,1</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 420 778
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(815 966)	(803 181)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>122 604 812</b>	<b>122 617 597</b>
<b>Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)</b>	<b>4,34</b>	<b>9,84</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 604 812	122 617 597
Actions ordinaires potentielles dilutives	123 744	51 744
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>122 728 556</b>	<b>122 669 341</b>
<b>Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)</b>	<b>4,33</b>	<b>9,83</b>

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

1

2

3

## Notes sur le bilan consolidé

NOTE 12 Écarts d'acquisition  
et tests de dépréciation

## 12.1 Variations de la période

## 2025

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeur	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
<b>Brut</b>	<b>6 487</b>	<b>47</b>	<b>(60)</b>	<b>–</b>	<b>18</b>	<b>(2 596)</b>	<b>3 896</b>
Dépréciations	(210)	–	–	(26)	6	–	(229)
<b>NET</b>	<b>6 277</b>	<b>47</b>	<b>(60)</b>	<b>(26)</b>	<b>24</b>	<b>(2 596)</b>	<b>3 666</b>

Les acquisitions de la période concernent principalement l'intégration de fournisseurs. Les pertes de valeur résultent de la dépréciation de l'écart d'acquisition d'Alexander McQueen pour la totalité de la valeur au bilan (26 millions d'euros). Les cessions sont liées à la vente de The Mall Luxury Outlets. Les autres mouvements de la période correspondent au reclassement en « Actifs détenus en vue de la vente » de l'écart d'acquisition de Creed.

## 2024

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeur	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
<b>Brut</b>	<b>7 324</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(17)</b>	<b>(832)</b>	<b>6 487</b>
Dépréciations	(211)	–	–	–	1	–	(210)
<b>NET</b>	<b>7 112</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(16)</b>	<b>(832)</b>	<b>6 277</b>

Les autres mouvements de la période correspondent principalement à l'allocation de l'écart d'acquisition de Creed pour 830 millions d'euros.

## 12.2 Tests de dépréciation

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur des écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2025. Les écarts d'acquisition ne sont pas présentés par zone géographique dans la mesure où ils ne relèvent d'aucune zone spécifique. Toute allocation dans ce contexte reposerait sur des critères arbitraires.

Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT se présentent comme suit :

## 2025

31/12/2025 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 652	13,8 %	2,5 %	5 ans
UGT Yves Saint Laurent	49	13,4 %	2,5 %	5 ans
UGT Bottega Veneta	250	13,9 %	2,5 %	5 ans
Autres UGT	1 715	9,8%-13,8%	2,5 %	5 ou 10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>3 666</b>			

## 2024

31/12/2024 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 655	15,4 %	2,8 %	5 ans
UGT Yves Saint Laurent	51	14,9 %	2,8 %	5 ans
UGT Bottega Veneta	246	15,5 %	2,8 %	5 ans
Autres UGT	4 325	11,9 % - 15,7 %	2,8 %	5 ou 10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>6 277</b>			

Au premier semestre 2025, une dépréciation de l'écart d'acquisition Alexander McQueen a été comptabilisée pour la totalité de sa valeur au bilan (-26 millions d'euros).

Au 31 décembre 2025, aucune perte de valeur additionnelle n'a été enregistrée au compte de résultat en conséquence des tests de dépréciation.

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité

sur la base d'un taux d'actualisation (après impôt) majoré de 10 points de base, d'un taux de croissance perpétuelle minoré de 10 points de base et de cash-flows minorés de 10 points de base.

Ces tests n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie.

## NOTE 13 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles ont évolué comme présenté dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2025	31/12/2024
			Net	Net
Marques	7 275	(103)	7 172	8 366
dont Gucci	4 800	–	4 800	4 800
dont Yves Saint Laurent	941	–	941	941
dont Bottega Veneta	119	–	119	119
Autres immobilisations incorporelles	2 286	(1 496)	790	920
<b>TOTAL</b>	<b>9 561</b>	<b>(1 599)</b>	<b>7 962</b>	<b>9 287</b>

Les marques et autres immobilisations incorporelles ne sont pas présentées par zone géographique dans la mesure où elles ne relèvent d'aucune zone spécifique. Toute allocation dans ce contexte reposerait sur des critères arbitraires.

Sur l'exercice 2025, les marques et immobilisations incorporelles ont varié comme suit :

## 2025

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisition s	Amortissemen ts	Perte s de valeur	Variation s de périmètr e	Différence s de change	Autres mouvement s	Valeur nette au 31 décembre
Marques	8 366	–	–	–	–	(74)	(1 121) <sup>(1)</sup>	7 172
Autres immobilisations incorporelles	920	249	(249)	(96)	(4)	(12)	(19)	790
<b>TOTAL</b>	<b>9 287</b>	<b>249</b>	<b>(249)</b>	<b>(96)</b>	<b>(4)</b>	<b>(86)</b>	<b>(1 140)</b>	<b>7 962</b>

<sup>(1)</sup> Le montant des Autres mouvements est principalement lié au reclassement en Actifs détenus en vue de la vente de Creed.

## 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Valeur nette au 31 décembre
Marques	7 208	–	–	–	–	37	1 121 <sup>(1)</sup>	8 366
Autres immobilisations incorporelles	970	303	(235)	(20)	3	9	(110)	920
<b>TOTAL</b>	<b>8 178</b>	<b>303</b>	<b>(235)</b>	<b>(20)</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>1 012</b>	<b>9 287</b>

<sup>(1)</sup> Le montant des Autres mouvements est principalement lié à l'écart d'acquisition provisoire comptabilisé sur l'acquisition de Creed en 2023, essentiellement alloué sur la marque en 2024.

## NOTE 14 Contrats de location

## 14.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2025 Net	31/12/2024 Net
Magasins	8 409	(3 915)	4 495	4 282
Bureaux et autres	1 841	(809)	1 032	1 205
<b>Loyers fixes capitalisés</b>	<b>10 250</b>	<b>(4 724)</b>	<b>5 527</b>	<b>5 487</b>
Droits au bail	228	(107)	120	128
<b>TOTAL</b>	<b>10 478</b>	<b>(4 831)</b>	<b>5 647</b>	<b>5 615</b>

## Tableau de variation des droits d'utilisation sur contrats de location

## 2025

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats <sup>(1)</sup>	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 282	1 473	106	(65)	(968)	(13)	(298)	(21)	4 495
Bureaux et autres	1 205	101	(31)	(21)	(164)	(32)	(20)	(6)	1 032
<b>Total</b>	<b>5 487</b>	<b>1 574</b>	<b>75</b>	<b>(86)</b>	<b>(1 132)</b>	<b>(45)</b>	<b>(318)</b>	<b>(27)</b>	<b>5 527</b>
Droits au bail	128	1	–	–	(9)	(18)	(1)	19	120
<b>TOTAL</b>	<b>5 615</b>	<b>1 575</b>	<b>75</b>	<b>(86)</b>	<b>(1 141)</b>	<b>(63)</b>	<b>(319)</b>	<b>(8)</b>	<b>5 647</b>

<sup>(1)</sup> Dont 674 millions d'euros de droits d'utilisation liés aux opérations immobilières concernant les immeubles de prestige à Paris, Tokyo et New-York (cf. note 1).

## 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements <sup>(1)</sup>	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 706	1 189	285	(61)	(959)	(2)	105	18	4 282
Bureaux et autres	1 151	181	54	(2)	(165)	–	8	(22)	1 205
<b>Total</b>	<b>4 857</b>	<b>1 370</b>	<b>339</b>	<b>(63)</b>	<b>(1 124)</b>	<b>(2)</b>	<b>113</b>	<b>(4)</b>	<b>5 487</b>
Droits au bail	127	10	–	–	(9)	(1)	–	1	128
<b>TOTAL</b>	<b>4 984</b>	<b>1 380</b>	<b>339</b>	<b>(63)</b>	<b>(1 133)</b>	<b>(3)</b>	<b>113</b>	<b>(3)</b>	<b>5 615</b>

<sup>(1)</sup> Les amortissements correspondent à la variation bilancielle et n'ont pas été retraités de la contribution de Kering Beauté.

## Ventilation des droits d'utilisation IFRS 16 par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Asie-Pacifique (hors Japon)	623	698
Europe de l'Ouest	2 773	2 881
dont France	882	812
Amérique du Nord	1 797	1 588
Japon	261	305
Reste du monde	193	143
<b>TOTAL</b>	<b>5 647</b>	<b>5 615</b>

## 14.2 Passifs sur contrats de location

## 2025

(en millions d'euros)	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total 31/12/2025
Échéancier en valeur de remboursement	1 333	3 707	3 102	8 142
Échéancier en valeur actualisée	1 180	2 805	2 227	6 212

## 2024

(en millions d'euros)	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total 31/12/2024
Échéancier en valeur de remboursement	1 249	3 346	2 759	7 354
Échéancier en valeur actualisée	1 051	2 775	2 281	6 107

## Tableau de variation des passifs sur contrats de location

## 2025

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats <sup>(1)</sup>	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 775	1 516	(1 095)	187	105	(74)	(343)	(27)	5 044
Bureaux et autres	1 332	102	(207)	39	(31)	(25)	(25)	(17)	1 168
<b>TOTAL</b>	<b>6 107</b>	<b>1 618</b>	<b>(1 302)</b>	<b>226</b>	<b>74</b>	<b>(99)</b>	<b>(368)</b>	<b>(44)</b>	<b>6 212</b>

<sup>(1)</sup> Dont 718 millions d'euros de passifs sur contrat de location liés aux opérations immobilières concernant les immeubles de prestige à Paris, Tokyo et New-York (cf. note 1).

## 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt <sup>(1)</sup>	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 153	1 187	(1 061)	168	286	(75)	123	(6)	4 775
Bureaux et autres	1 242	181	(192)	37	54	–	11	(1)	1 332
<b>TOTAL</b>	<b>5 395</b>	<b>1 368</b>	<b>(1 253)</b>	<b>205</b>	<b>340</b>	<b>(75)</b>	<b>134</b>	<b>(7)</b>	<b>6 107</b>

<sup>(1)</sup> La charge d'intérêt correspond à la variation bilancielle et n'a pas été retraitée de la contribution de Kering Beauté.

**14.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Amortissements des droits d'utilisation	(1 141)	(1 129)
Charge d'intérêt sur contrats de location	(226)	(204)
Pertes de valeur de droits d'utilisation	63	3
<b>Charge relative aux loyers fixes capitalisés</b>	<b>(1 304)</b>	<b>(1 330)</b>
Charge des loyers variables	(644)	(805)
Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur	(83)	(104)
Produits de sous-location	5	11
<b>Autres charges de loyer</b>	<b>(722)</b>	<b>(898)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2 026)</b>	<b>(2 228)</b>

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

**14.4 Actifs (passifs) nets d'impôt différé sur contrats de location**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2025</b>	<b>31/12/2024</b>
Actifs d'impôt différé	2 231	1 843
Passifs d'impôt différé	(2 142)	(1 775)
<b>ACTIFS (PASSIFS) NETS D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>89</b>	<b>68</b>



## NOTE 15 Immobilisations corporelles

### 15.1 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2025	31/12/2024
			Net	Net
Terrains et constructions	1 129	(195)	934	3 421
Matériels et installations	6 020	(3 637)	2 383	2 724
Autres immobilisations corporelles	380	(151)	229	392
<b>TOTAL</b>	<b>7 530</b>	<b>(3 983)</b>	<b>3 546</b>	<b>6 537</b>

### 15.2 Tableau de variation

#### 2025

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions <sup>(1)</sup>	Amortisse- ments	Pertes de valeur	Variations de pé- rimètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	3 421	20	(1 004)	(20)	(12)	(91)	(114)	(1 265)	934
Matériels et installations	2 724	457	(15)	(627)	(86)	4	(167)	93	2 383
Autres immobilisations corporelles	392	9	(1)	(16)	(6)	(3)	(18)	(128)	229
<b>TOTAL</b>	<b>6 537</b>	<b>486</b>	<b>(1 020)</b>	<b>(663)</b>	<b>(105)</b>	<b>(91)</b>	<b>(299)</b>	<b>(1 300) <sup>(2)</sup></b>	<b>3 546</b>

<sup>(1)</sup> Les Cessions de la période concernent principalement l'actif immobilier stratégique de New York (cf. note 1) suite à l'accord de co-investissement avec Ardian et la vente d'un immeuble à Tokyo.

<sup>(2)</sup> Les Autres mouvements de la période sont essentiellement liés au reclassement en «Actifs détenus en vue de la vente» de l'ensemble immobilier de prestige de Milan.

#### 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de péri- mètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	2 407	2 182 <sup>(1)</sup>	(23)	(32)	(88)	–	33	(1 059)	3 421
Matériels et installations	2 532	620	(2)	(677)	(16)	2	49	216	2 724
Autres immobilisations corporelles	402	235	–	(22)	(2)	1	7	(229)	392
<b>TOTAL</b>	<b>5 341</b>	<b>3 037</b>	<b>(24)</b>	<b>(731)</b>	<b>(106)</b>	<b>3</b>	<b>89</b>	<b>(1 072) <sup>(2)</sup></b>	<b>6 537</b>

<sup>(1)</sup> Les Acquisitions de la période correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York.

<sup>(2)</sup> Les Autres mouvements de la période sont essentiellement liés au reclassement en «Actifs détenus en vue de la vente» de trois ensembles immobiliers de prestige à Paris.

## 15.3 Ventilation des immobilisations corporelles par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Asie-Pacifique (hors Japon)	412	541
Europe de l'Ouest	2 041	3 577
dont France	903	912
Amérique du Nord	795	1 926
Japon	127	287
Reste du monde	171	205
<b>TOTAL</b>	<b>3 546</b>	<b>6 537</b>

## NOTE 16 Participations dans les sociétés mises en équivalence

Les sociétés mises en équivalence sont composées d'entreprises associées comme précisé en note 34. Les participations du Groupe s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Valentino	1 672	1 687
Autres participations dans les sociétés MEE	408	75
<b>TOTAL</b>	<b>2 080</b>	<b>1 762</b>

La prise de participation de 30 % par Kering dans la maison de couture italienne Valentino en novembre 2023 a été réalisée dans le cadre d'un partenariat stratégique avec la société d'investissement Mayhoola pour un montant de 1,7 milliard d'euros. Les options de vente dont dispose Mayhoola sur sa participation résiduelle de 70 %, initialement exerçables en 2026 et 2027, ont été reportées en 2028 et 2029.

Lors de la levée de l'option, le prix d'exercice sera ajusté sur la base de la performance et des perspectives de la société Valentino au cours des prochains exercices. La valeur de cet engagement à la clôture est estimée à environ quatre milliards d'euros (cf. note 31.4).

Valentino est une maison italienne reconnue à l'échelle internationale avec un positionnement de luxe haut de gamme puisant ses racines dans la haute couture et proposant également une offre de prêt à porter, de maroquinerie, d'accessoires et de beauté à destination d'une clientèle masculine et féminine.

La quote-part de résultat net de Valentino est une perte estimée de 45 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs contribué à l'augmentation de capital de Valentino au quatrième trimestre 2025 à hauteur de sa quote-part.

Les comptes de Valentino retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Kering sont les comptes consolidés du Groupe Valentino établis en IFRS et en euros. Ces comptes consolidés ne sont pas publiés.

Les états financiers incluent certaines transactions entre Kering et Valentino conclues à des conditions de marché.

Valentino a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 1,31 milliards d'euros au travers de son réseau de plus de 200 magasins dans plus de 25 pays. Aucun dividende n'a été versé au titre de l'exercice 2024.

Par ailleurs, aucun autre engagement financier ou opérationnel n'a été consenti à la société, mise en équivalence, Valentino.

Les accords de co-investissement portant sur un ensemble d'actifs immobiliers prestigieux détenus par Kering à Paris et à New York ont été signés avec Ardian le 27 mars 2025 et le 15 décembre 2025. Le premier accord de co-investissement a concerné les immeubles situés au 35-37 et 56, avenue Montaigne, au 26, place Vendôme (Hôtel de Nocé) alors que le second accord porte sur l'immeuble situé 715-717 Cinquième Avenue à New York (cf. note 1).

Ces participations ont été comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence pour la quote-part détenue par Kering (40 %). Ils sont enregistrés sur la ligne « Autres participations dans les sociétés MEE ».

La contribution des participations minoritaires de Kering représente une perte de 60 millions d'euros dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (la perte s'établissait à 10 millions d'euros en 2024).

## NOTE 17 Actifs financiers

### 17.1 Détail des actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Titres non consolidés	72	65
Prêts et créances	63	2
Dépôts et cautionnements	233	254
Autres investissements financiers <sup>(1)</sup>	164	170
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>533</b>	<b>492</b>
Instruments dérivés	94	35
Prêts et créances	8	7
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>102</b>	<b>42</b>

<sup>(1)</sup> Dont investissement à hauteur de 27 millions d'euros dans le fonds carbone « Climate Fund for Nature » géré par la société Mirova, filiale de Natixis. Dans le cadre de sa stratégie de compensation volontaire de ses émissions carbone, Kering s'est engagé le 16 février 2023 à investir dans ce fonds carbone un montant maximum de 100 millions d'euros. Au 31 décembre 2025, l'engagement donné s'élève à 73 millions d'euros, contre 77,5 millions à la clôture précédente.

### 17.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Titres non consolidés	72	65
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	72	65
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	–	–
Instruments dérivés	94	35
Autres investissements financiers	164	170
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	159	164
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	5	6
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>331</b>	<b>270</b>

Les titres non consolidés cotés sur un marché actif sont évalués à leur dernier cours de clôture (niveau 1 de juste valeur). Les titres non consolidés non cotés sur un marché actif sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur). Cette catégorie de titres n'est pas matérielle.

Les instruments dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché

observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur) (cf. note 22).

Les autres investissements financiers évalués à la juste valeur sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur).

## NOTE 18 Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Stocks commerciaux	4 011	4 439
Stocks industriels	1 032	1 020
<b>Valeur brute</b>	<b>5 042</b>	<b>5 459</b>
Provision pour dépréciation	(1 365)	(1 467)
<b>Valeur nette</b>	<b>3 677</b>	<b>3 992</b>

### Évolution de la provision pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
2025	(1 467)	(130)	184	(1)	39	11	(1 365)
2024	(1 525)	(145)	218	–	(8)	(7)	(1 467)

## NOTE 19 Créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Créances clients et comptes rattachés	914	1 058
Provision pour dépréciation	(90)	(55)
<b>Valeur nette</b>	<b>824</b>	<b>1 003</b>

### Évolution de la provision pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Variation de la provision pour dépréciation	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
2025	(55)	(47)	(1)	4	9	(90)
2024	(26)	(29)	–	(1)	1	(55)

#### Ancienneté des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Créances non échues	760	894
Créances échues :	154	164
Moins de 1 mois	55	85
Entre 1 et 6 mois	61	55
Plus de 6 mois	38	24
Provision pour dépréciation	(90)	(55)

### Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec une contribution réduite des ventes aux distributeurs tiers ainsi que des royalties perçues auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif. De surcroît, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit.

Par ailleurs, Saks Global a déposé une demande de protection contre la faillite (Chapter 11) aux États-Unis début janvier 2026. Le Groupe a constitué une provision pour dépréciation à hauteur de la totalité de la créance.

## NOTE 20 Capitaux propres

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 493 683 112 euros. Il est composé de 123 420 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros inchangé par rapport au 31 décembre 2024.

Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 620 351 actions, une fois les 800 427 actions Kering auto-détenues déduites.

### 20.1 Actions Kering auto-détenues

(en millions d'euros)	31/12/2025		31/12/2024	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité	–	–	–	–
Programme de rachat d'actions pour annulation	–	–	–	–
Paielements fondés sur des actions	800 427	312	819 085	365
<b>Actions Kering auto-détenues</b>	<b>800 427</b>	<b>312</b>	<b>819 085</b>	<b>365</b>

### Variation des actions Kering auto-détenues

(en millions d'euros)	Nombre	Montant	Effet sur la trésorerie
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2025</b>	<b>819 085</b>	<b>365</b>	<b>n.a.</b>
Achats dans le cadre du contrat de liquidité	787 390	189	(189)
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(787 390)	(189)	189
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions	–	–	–
Acquisitions en vue d'annulation des actions	–	–	–
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions	–	–	–
Attribution définitive d'actions	(18 658)	(4)	n.a.
Plus-value/(moins-value) de cession nette	–	(49)	n.a.
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2025</b>	<b>800 427</b>	<b>312</b>	<b>-</b>

#### Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

#### Programmes de rachat d'actions

À l'exception du contrat de liquidité susmentionné, il n'y a pas de programme de rachat d'actions en cours, le dernier programme de rachat d'actions ayant été finalisé le 15 décembre 2022.

## 20.2 Dividendes versés par Kering SA

(en millions d'euros)	Dividende 2025	Dividende 2024
<b>ACOMPTE VERSÉ</b>		
Montant par action	1,25 euros	2,00 euros
Date de mise au paiement	15 janvier 2026	16 janvier 2025
Montant brut versé	153	245
<b>SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>		
Montant par action	2,75 euros	4,00 euros
Date de mise au paiement	4 juin 2026	7 mai 2025
Montant brut versé	339 <sup>(1)</sup> (2)	490
<b>TOTAL DIVIDENDE</b>		
Montant par action	4,00 euros	6,00 euros
Montant brut total	493 <sup>(2)</sup>	736

<sup>(1)</sup> Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 9 février 2026, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

<sup>(2)</sup> Sans déduction des effets liés aux actions Kering auto-détenues.

Les montants versés sont présentés nets d'effets liés aux actions Kering auto-détenues.

Lors de sa réunion du 9 février 2026, le Conseil d'administration de Kering a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 28 mai 2026, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le versement d'un dividende ordinaire en numéraire de 3,00 € par action.

En outre, un dividende exceptionnel de 1,00 € par action sera proposé, lié à la cession de Kering Beauté à L'Oréal, dont la finalisation est attendue au premier semestre 2026.

Ce dividende exceptionnel sera versé une fois l'opération clôturée, et pas avant le 4 juin 2026, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale.

## NOTE 21 Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts et dettes financières	12 352	14 035
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 313)	(3 518)
<b>TOTAL</b>	<b>8 039</b>	<b>10 517</b>

## 21.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Trésorerie	2 206	2 274
Équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	2 107	1 244
<b>TOTAL</b>	<b>4 313</b>	<b>3 518</b>

<sup>(1)</sup> Incluent les dépôts à terme et parts de SICAV.

## 21.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2025	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	11 027	957	1 219	598	1 494	747	6 012	10 070
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	137	98	38	–	–	–	1	39
Découverts bancaires	26	26	–	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	738	738	–	–	–	–	–	–
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	424	227	83	–	74	2	38	197
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires	188	–	83	–	66	1	38	188
<b>TOTAL</b>	<b>12 352</b>	<b>2 046</b>	<b>1 340</b>	<b>598</b>	<b>1 568</b>	<b>749</b>	<b>6 051</b>	<b>10 306</b>
%	100 %	17 %	11 %	5 %	13 %	6 %	49 %	83 %

<sup>(1)</sup> La variation au cours de l'exercice des options de vente accordées à des intérêts minoritaires est essentiellement liée à une option de vente non exercée par Richemont sur leur participation dans Kering Eyewear.

Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

(en millions d'euros)	31/12/2024	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	11 840	1 499	980	1 241	598	746	6 776	10 341
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	138	106	32	–	–	–	–	32
Découverts bancaires	209	209	–	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	854	854	–	–	–	–	–	–
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	994	812	–	90	1	58	34	183
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires	704	523	–	90	1	57	34	182
<b>TOTAL</b>	<b>14 035</b>	<b>3 479</b>	<b>1 012</b>	<b>1 331</b>	<b>599</b>	<b>804</b>	<b>6 810</b>	<b>10 556</b>
%	100 %	25 %	7 %	9 %	4 %	6 %	49 %	75 %

<sup>(1)</sup> Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

### 21.3 Echancier des emprunts et dettes financières en valeur de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2025	Valeur de remboursement	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts obligataires	11 027	11 087	958	1 220	600	1 500	750	6 059
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	137	137	98	38	–	–	–	1
Découverts bancaires	26	26	26	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	738	740	740	–	–	–	–	–
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	424	2 643	428	441	292	392	248	842
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires	188	313	–	116	1	98	9	89
<b>TOTAL</b>	<b>12 352</b>	<b>14 633</b>	<b>2 250</b>	<b>1 699</b>	<b>892</b>	<b>1 892</b>	<b>998</b>	<b>6 902</b>
%		100 %	15 %	12 %	6 %	13 %	7 %	47 %

<sup>(1)</sup> La variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires au cours de l'exercice est essentiellement liée à une option de vente non exercée par Richemont sur leur participation dans Kering Eyewear.

Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

(en millions d'euros)	31/12/2024	Valeur de remboursement	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts obligataires	11 840	11 907	1 500	982	1 243	600	750	6 832
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	138	138	106	32	–	–	–	–
Découverts bancaires	209	209	209	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	854	856	856	–	–	–	–	–
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	994	3 545	1 030	338	447	269	374	1 087
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires	704	886	538	–	144	1	111	92
<b>TOTAL</b>	<b>14 035</b>	<b>16 655</b>	<b>3 701</b>	<b>1 352</b>	<b>1 690</b>	<b>869</b>	<b>1 124</b>	<b>7 919</b>
%		100 %	22 %	8 %	10 %	5 %	7 %	48 %

### 21.4 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2025	%	31/12/2024	%
Euro	11 051	90 %	12 597	90 %
Livre sterling	919	7 %	972	7 %
Dollar américain	171	1 %	201	1 %
Yen	117	1 %	190	1 %
Autres devises	94	1 %	75	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>12 352</b>	<b>100 %</b>	<b>14 035</b>	<b>100 %</b>

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

### 21.5 Emprunts obligataires

Le Groupe a émis le 27 mai 2025 une dette obligataire pour un montant total de 750 millions ayant une maturité de quatre ans et demi et assortie d'un coupon de 3,125 %.

Le 5 mai 2025, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire émis en mai 2022 pour un montant de 750 millions d'euros.

Le 5 septembre 2025, le Groupe a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros mis en place en septembre 2023.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Notes) dont le plafond s'élève à 17 000 millions d'euros et utilisé à hauteur de 11 087 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Les emprunts obligataires émis de 2015 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si,



consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Montant nominal (en millions de devises)	Devise	Taux d'intérêt émission	Date émission	Échéance	31/12/2025	31/12/2024
50	EUR	Fixe 1,6 %	16/04/2015	16/04/2035	50	50
500	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026	499	499
300	EUR	Fixe 1,5 %	05/04/2017	05/04/2027	300	299
600	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2020	13/05/2028	598	598
750	EUR	Fixe 1,25 %	05/05/2022	05/05/2025	–	750
750	EUR	Fixe 1,875 %	05/05/2022	05/05/2030	747	746
200	USD	Fixe 3,639 %	27/05/2022	27/05/2027	170	193
750	EUR	Fixe 3,25 %	27/02/2023	27/02/2029	747	746
750	EUR	Fixe 3,375 %	27/02/2023	27/02/2033	744	743
750	EUR	Fixe 3,75 %	05/09/2023	05/09/2025	–	749
750	EUR	Fixe 3,625 %	05/09/2023	05/09/2027	749	749
1000	EUR	Fixe 3,625 %	05/09/2023	05/09/2031	992	990
1300	EUR	Fixe 3,875 %	05/09/2023	05/09/2035	1 288	1 287
400	GBP	Fixe 5,125 %	23/11/2023	23/11/2026	458	481
400	GBP	Fixe 5,00 %	23/11/2023	23/11/2032	455	478
1000	EUR	Fixe 3,375 %	11/03/2024	11/03/2032	994	994
750	EUR	Fixe 3,625 %	11/03/2024	11/03/2036	745	745
750	EUR	Fixe 3,625 %	21/11/2024	21/11/2034	744	743
750	EUR	Fixe 3,125 %	27/05/2025	27/11/2029	747	–
<b>TOTAL</b>					<b>11 027</b>	<b>11 840</b>
10 000	TOTAL EUR				9 944	10 688
800	TOTAL GBP				913	959
200	TOTAL USD				170	193

## 21.6 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose d'emprunts bancaires pour un montant de 137 millions qui sont, pour une majeure partie libellés en yen pour un montant total de 65 millions d'euros et également en baht thaïlandais pour un montant total de 53 millions d'euros au 31 décembre 2025. Ces emprunts sont émis à taux variable et ont des échéances inférieures à cinq ans.

## 21.7 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2025 de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (3 800 millions d'euros au 31 décembre 2024). Ce montant se compose de 3 000 millions d'euros au titre du crédit syndiqué mis en place en juillet 2024, ayant pour maturité juillet 2030 suite à l'exercice en juillet 2025 de la première des deux options d'extension d'une année chacune, et de 800 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales d'une maturité de plus d'un an au 31 décembre 2025.

## NOTE 22 Instruments dérivés et gestion des risques de marché

### 22.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2025	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe	11 767	–	11 767	–
À taux variable	585	–	585	6
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>12 352</b>	<b>–</b>	<b>12 352</b>	<b>6</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2025	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
<b>Placements à taux variable</b>	<b>4 301</b>	<b>43</b>

### 22.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Au 31 décembre 2025, une part significative du chiffre d'affaires provient de pays où l'euro, devise de reporting du Groupe, n'est pas la monnaie fonctionnelle. Les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros. L'exposition nette au risque de change porte principalement sur les devises dans lesquelles les ventes sont exprimées, à savoir le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois.

Les actifs monétaires (créances et prêts, soldes bancaires, placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition) ainsi que les passifs monétaires (emprunts et dettes financières, dettes d'exploitation et autres dettes courantes) sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent.

Ils ne génèrent pas d'effet de change. Toutefois, les éléments monétaires qui par exception ne seraient pas libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent font l'objet d'une couverture de change.

Les flux futurs de trésorerie font l'objet d'une couverture sur un horizon de douze à dix-huit mois dès lors qu'ils sont hautement probables.

Le Groupe utilise des instruments dérivés de couverture afin de minimiser et anticiper l'impact des fluctuations des devises sur les résultats du Groupe. Ces couvertures sont réalisées avec des opérations de change fermes et / ou optionnelles éligibles à la comptabilité de couverture.

Les encours de ces instruments dérivés de couverture, représentés par leur notionnel, sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2025 Montants nominaux <sup>(1)</sup>		Valeur de marché <sup>(2)</sup>			
	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
<b>Tunnels</b>	<b>204</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
Vendeur JPY	77	-	7	-	-	7
Vendeur USD	72	-	5	-	-	5
Vendeur CNY	47	-	2	-	-	2
Vendeur GBP	8	-	-	-	-	-
<b>Contrats à terme</b>	<b>2 886</b>	<b>4</b>	<b>63</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63</b>
USD	1 115	-	24	-	-	24
CNY	526	-	5	-	-	5
KRW	291	-	11	-	-	11
JPY	214	-	17	-	-	17
GBP	188	-	-	-	-	-
HKD	137	-	3	-	-	3
TWD	81	-	5	-	-	5
Autres	334	4	(2)	-	-	(2)
<b>Swaps cambistes <sup>(3)</sup></b>	<b>280</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
CHF	(184)	-	-	-	-	-
USD	147	-	-	-	-	-
GBP	(136)	-	-	-	-	-
MXN	96	-	-	-	-	-
Autres	357	-	-	-	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3 370</b>	<b>4</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>78</b>

<sup>(1)</sup> Vente/(Achat).

<sup>(2)</sup> Gain/(Perte).

<sup>(3)</sup> Hors swaps de devises en adossement de la dette (1 087 millions d'euros).

Le tableau ci-après fournit un état de l'exposition nette au bilan des principales devises au 31 décembre 2025. Les montants présentés sont convertis en euro sur la base du cours de clôture.

(en million d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
	Exposition nette au bilan	Exposition nette au bilan
Dollar américain	141	1 526
Yuan chinois	101	287
Yen	30	60
Livre sterling	(1 019)	(712)

## Analyse de sensibilité au risque de change

Sur la base des données de marché en date de clôture, une variation de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen, le yuan chinois et la livre sterling) a été pris en compte pour l'analyse de sensibilité. Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact dans les capitaux propres reconnu en réserves de réévaluation est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de

trésorerie. L'impact dans le compte de résultat en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Une variation de 10 % des cours de change des principales devises d'exposition par rapport à l'euro n'aurait pas d'impact significatif sur le compte de résultat du fait de la couverture de la quasi-totalité des expositions nettes au bilan libellées en devises et du caractère non significatif de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

L'impact (hors effet d'impôt) de cette variation de 10 % des cours de change dans les capitaux propres aurait eu les effets suivants :

31/12/2025	Impact capitaux propres	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
<i>(en million d'euros)</i>		
Dollar américain	100	(120)
Yuan chinois	48	(57)
Yen	23	(27)
Livre Sterling	16	(19)

31/12/2024	Impact capitaux propres	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
<i>(en million d'euros)</i>		
Dollar américain	96	(120)
Yuan chinois	64	(80)
Yen	35	(42)
Livre Sterling	14	(17)

## 22.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Les actions détenues au titre des investissements non consolidés représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

## 22.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux dans le cadre des activités de ses Maisons en particulier dans la joaillerie. Ainsi, des couvertures peuvent être mises en place notamment *via* la contractualisation d'instruments financiers dérivés pour sécuriser le coût de production ou en négociant les prix avec les affineurs ou les producteurs de produits semi-finis.

Au 31 décembre 2025, ces opérations de couverture dont la maturité résiduelle est de moins d'un an sont traitées sous

forme d'achats à terme pour un notionnel de 21 millions d'euros et ont une valeur de marché de 1 million d'euros (notionnel de 9 millions d'euros au 31 décembre 2024).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de 0,2 million d'euros (hors effet d'impôt) directement dans les capitaux propres en réserves de réévaluation.

## 22.5 Exposition au risque de contrepartie

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés sont effectuées dans le respect des procédures de contrôle interne de gré à gré avec des opérateurs de premier plan ayant signé des conventions FBF ou ISDA. L'impact du risque de contrepartie sur la juste valeur des instruments dérivés tel que préconisé par IFRS 13 est considéré comme non significatif au 31 décembre 2025.

## 22.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31/12/2025	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2024
<b>Actifs financiers non courants</b>	–	–	–	–	<b>18</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	–	–	–	–	–
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	–	–	–	–	18
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	–	–	–	–	–
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>94</b>	–	<b>93</b>	<b>1</b>	<b>35</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	4	–	4	–	5
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	89	–	88	1	24
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	1	–	1	–	6
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>(40)</b>	–	<b>(32)</b>	<b>(8)</b>	<b>(13)</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat <sup>(1)</sup>	(8)	–	–	(8)	(8)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	(32)	–	(32)	–	(5)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	–	–	–	–	–
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>(14)</b>	–	<b>(14)</b>	–	<b>(96)</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	(3)	–	(3)	–	(21)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	(10)	–	(10)	–	(68)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	(1)	–	(1)	–	(7)
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	–	<b>47</b>	<b>(7)</b>	<b>(56)</b>

<sup>(1)</sup> Les instruments dérivés passifs comptabilisés à la juste valeur par le résultat incluent la valorisation du Collective Virtual Purchase Agreement (CVPPA) pour un montant de 8 millions d'euros. Ce dérivé est valorisé par un modèle de niveau 3 développé en interne et inclut les certificats d'énergie.

Le 5 mai 2024, Kering a amendé le contrat de Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA) du 12 octobre 2023 initialement conclu avec la société Caletona Servicios y Gestiones. Ce nouveau contrat d'achat d'énergie renouvelable, sans livraison physique, a été signé avec une nouvelle ferme solaire photovoltaïque, la société Castellana Power S.L.U, dont les activités sont situées en Espagne. Les certificats d'énergie attachés à la production d'énergies renouvelables (European Energy Certificate System (EECS®)) seront transférés à Kering au fur et à mesure de la réalisation du contrat.

Le contrat est d'une durée de 10 ans à compter de la date d'exploitation commerciale qui devrait prendre effet le 1<sup>er</sup> juillet 2026.

## 22.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers des procédures de reporting financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 3 800 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 4 313 millions d'euros au 31 décembre 2025 (cf. note 21.1).

(en millions d'euros)	31/12/2025		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>	<b>14 250</b>	<b>(16 406)</b>	<b>(4 148)</b>	<b>(5 407)</b>	<b>(6 851)</b>
Emprunts obligataires	11 027	(11 087)	(958)	(4 070)	(6 059)
Billets de trésorerie	738	(740)	(740)	–	–
Autres emprunts et dettes financières	587	(416)	(180)	(197)	(39)
Intérêts futurs sur passifs financiers	<i>n.a.</i>	(2 265)	(372)	(1 140)	(753)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 898	(1 898)	(1 898)	–	–
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>(48)</b>	<b>90</b>	<b>82</b>	<b>(1)</b>	<b>9</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Swaps de taux d'intérêt	–	–	–	–	–
Autres dérivés de taux	–	–	–	–	–
<b>Risque de change</b>	<b>(47)</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>(1)</b>	<b>9</b>
Change à terme & swaps de change	–	53	53	–	–
Flux out	–	(4 107)	(4 107)	–	–
Flux in	–	4 160	4 160	–	–
Autres dérivés de change	–	36	28	(1)	9
Flux out	–	(1 448)	(687)	(266)	(495)
Flux in	–	1 484	715	265	504
<b>Autres risques de marché</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Couverture de métaux précieux	(1)	1	1	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>14 202</b>	<b>(16 316)</b>	<b>(4 066)</b>	<b>(5 408)</b>	<b>(6 842)</b>

(en millions d'euros)	31/12/2024		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>	<b>16 133</b>	<b>(18 572)</b>	<b>(5 784)</b>	<b>(4 927)</b>	<b>(7 861)</b>
Emprunts obligataires	11 840	(11 907)	(1 500)	(3 575)	(6 832)
Billets de trésorerie	854	(856)	(856)	–	–
Autres emprunts et dettes financières	1 341	(1 169)	(955)	(180)	(34)
Intérêts futurs sur passifs financiers	<i>n.a.</i>	(2 542)	(375)	(1 172)	(955)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 098	(2 098)	(2 098)	–	–
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>(62)</b>	<b>61</b>	<b>42</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Swaps de taux d'intérêt	–	–	–	–	–
Autres dérivés de taux	–	–	–	–	–
<b>Risque de change</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>(62)</b>	<b>61</b>	<b>42</b>
Change à terme & swaps de change	–	(78)	(77)	(1)	–
Flux out	–	(5 504)	(5 503)	(1)	–
Flux in	–	5 426	5 426	–	–
Autres dérivés de change	–	119	15	62	42
Flux out	–	(1 458)	(200)	(745)	(513)
Flux in	–	1 577	215	807	555
<b>Autres risques de marché</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Couverture de métaux précieux	–	–	–	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>16 181</b>	<b>(18 531)</b>	<b>(5 846)</b>	<b>(4 866)</b>	<b>(7 819)</b>

## NOTE 23 Passifs financiers

### 23.1 Détail des passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Instruments dérivés	40	13
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>40</b>	<b>13</b>
Instruments dérivés	14	96
Acompte sur dividende Kering SA	153	245
Autres	2	1
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>170</b>	<b>343</b>

### 23.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Instruments dérivés	14	96
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>14</b>	<b>96</b>

Les instruments financiers dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur).

## NOTE 24 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

### 24.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des retraites complémentaires obligatoires en Suisse, des indemnités de rupture légale en Italie et des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France.

#### Retraites complémentaires obligatoires en Suisse (LPP)

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant des avantages supérieurs aux obligations minimales prévues par la loi LPP/BVG. Ils font par conséquent l'objet d'une provision au titre des régimes à prestations définies pour la part dite sur-obligatoire.

Ces plans de retraite sont généralement constitués en fondations ayant ainsi la forme d'entités juridiques distinctes. Ces fondations peuvent être dédiées ou collectives. Le Conseil de ces fondations, composé à parts égales de représentants de l'employeur et des employés, est responsable de la gouvernance du régime et porte les risques d'investissement et de longévité. Dans le cadre d'une fondation collective, celle-ci transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

#### Indemnités de rupture légale en Italie (TFR)

Les plans en Italie correspondent au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982, et qui s'applique à tous les travailleurs du secteur privé en cas de rupture du contrat de travail quelle qu'en soit la raison (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite). Depuis 2007, les entreprises ayant au moins 50 salariés ont dû externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

#### Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de fin de carrière est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé à son départ en retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par convention collective. Cette indemnité ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite.

Cette indemnité de fin de carrière n'est pas liée à d'autres prestations de retraite telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC), qui sont pour leur part des régimes à cotisations définies.

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : il n'existe aucune obligation légale

de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, certaines entités françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

## 24.2 Provision pour retraites et autres avantages à long terme

La provision présentée au bilan comprend les régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies et les autres avantages à long terme :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2025		31/12/2024	
<b>Provisions non courantes</b>	<b>87</b>		<b>85</b>	
<b>Provisions courantes</b>	<b>13</b>		<b>13</b>	
<b>PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES</b>	<b>100</b>		<b>98</b>	

<i>(en millions d'euros)</i>	2025					2024
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Variation	Compte de résultat	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>151</b>	<b>53</b>	<b>98</b>	–	–	<b>80</b>
Coûts des services rendus	12	–	12	–	12	10
Coûts des services passés	(2)	–	(2)	–	(2)	–
Modifications des régimes	–	–	–	–	–	–
Charges d'actualisation financière de l'obligation	4	–	4	–	4	4
Produits d'intérêts sur les actifs financiers	–	1	(1)	–	–	(1)
Contributions des employés	2	6	(4)	–	–	1
Contributions de l'employeur	–	3	(3)	–	–	(3)
Prestations servies	(17)	(12)	(6)	–	–	(6)
Écarts actuariels :	2	5	(3)	(3)	–	11
<i>Changements d'hypothèses démographiques</i>	–	–	–	–	–	(1)
<i>Changements d'hypothèses financières</i>	–	–	–	–	–	12
<i>Effets d'expérience</i>	2	–	2	–	–	–
<i>Rendement des actifs financiers (hors intérêts)</i>	–	5	(5)	–	–	–
Contrats d'assurance	–	–	–	–	–	–
Dépenses administratives	–	–	–	–	–	–
Variations de périmètre	1	(1)	2	–	–	1
Actifs détenus en vue de la vente	–	–	–	–	–	–
Différences de change	(1)	1	(1)	–	–	(1)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>151</b>	<b>55</b>	<b>96</b>	<b>(3)</b>	<b>14</b>	<b>98</b>
Obligation couverte par des actifs financiers	67	–	–	–	–	–
Obligation non couverte par des actifs financiers	84	–	–	–	–	–



## 24.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

	France		Suisse		Italie	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Maturité moyenne des plans (en années)	11,2	11,4	17,3	17,3	7,7	7,8
Taux d'actualisation	3,75 %	3,75 %	1,00 %	1,00 %	3,75 %	3,75 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,98 %	2,97 %	1,23 %	1,30 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %	1,00 %	1,10 %	2,00 %	2,00 %

Les analyses de sensibilité menées sur les hypothèses actuarielles montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,06 % du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2025.

## 24.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Suisse	64	71
Italie	45	41
France	30	27
Autres	12	13
<b>Valeur actualisée de l'obligation</b>	<b>151</b>	<b>151</b>

## 24.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2025	%	31/12/2024	%
Instruments d'emprunt	10	18 %	11	21 %
Instruments de capitaux propres	22	41 %	23	43 %
Immobilier	10	19 %	11	21 %
Contrats d'assurance	–	0 %	–	0 %
Instruments dérivés	–	0 %	–	0 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3	5 %	1	3 %
Autres actifs	9	17 %	7	13 %
<b>Juste valeur des actifs</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

Le Groupe prévoit en 2026 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 2 millions d'euros.

## NOTE 25 Provisions et passifs éventuels

(en millions d'euros)	31/12/2024	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Changement de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	31/12/2025
Provisions non courantes	51	192	(8)	(1)	–	(2)	–	232
Provisions courantes	191	125	(91)	(38)	–	(5)	3	186
<b>TOTAL</b>	<b>242</b>	<b>317</b>	<b>(98)</b>	<b>(39)</b>	<b>–</b>	<b>(7)</b>	<b>3</b>	<b>418</b>

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Restructurations	59	70
Garanties de passif	34	23
Litiges et autres risques	325	149
<b>TOTAL</b>	<b>418</b>	<b>242</b>

## Procès et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs dirigeants et conseils, ne fait courir de risque matériel au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige pris individuellement, contre la société mère ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la société mère ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

## Garanties de passif

Les provisions reconnues au titre des garanties de passif n'ont pas varié significativement au cours de l'exercice 2025.

## Autres risques

La hausse des provisions pour autres risques au cours de l'exercice 2025 correspond aux éléments présentés en autres produits et charges non récurrents (cf. note 7).

## Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

## Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

### NOTE 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan</b>	<b>4 313</b>	<b>3 518</b>
Découverts bancaires	(26)	(209)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie</b>	<b>4 287</b>	<b>3 309</b>

### NOTE 27 Capacité d'autofinancement

(en millions d'euros)	2025	2024
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>39</b>	<b>1 119</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	2 044	2 113
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	137	165
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :	(343)	(133)
<i>Juste valeur des couvertures de change opérationnelles</i>	(121)	(73)
<i>Autres éléments</i>	(222)	(60)
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :	480	298
<i>Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés</i>	288	111
<i>Juste valeur des couvertures de change en résultat financier</i>	162	42
<i>Charge (Produit) d'impôt différé</i>	(188)	(65)
<i>Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence</i>	60	10
<i>Autres éléments</i>	158	200
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>2 220</b>	<b>3 397</b>

### NOTE 28 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2025	2024
Variation des stocks	163	568
Variation des créances clients et comptes rattachés	109	165
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	(101)	(113)
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles	(101)	48
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>70</b>	<b>667</b>

## NOTE 29 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2025	2024
Acquisitions d'immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>	(486)	(3 037)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(249)	(303)
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations	(94)	42
Coûts de mise en place des contrats de location	–	(12)
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>(830)</b>	<b>(3 309)</b>

<sup>(1)</sup> En 2024, les Acquisitions d'immobilisations corporelles correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York.

## NOTE 30 Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court	Long terme				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2025</b>	<b>3 479</b>	<b>10 556</b>	–	–	–	<b>14 035</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	–	–	–	–	(736)	(736)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	–	–	–	–	(31)	(31)
Transactions avec les intérêts minoritaires	–	–	–	–	(27)	(27)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	–	–	–	–	–	–
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	–	788	–	–	–	788
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(1 542)	–	–	–	–	(1 542)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(159)	–	–	–	–	(159)
Remboursements des passifs sur contrats de location	–	–	(1 076)	–	–	(1 076)
Intérêts versés et assimilés	(292)	–	(226)	(150)	–	(667)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(1 993)</b>	<b>788</b>	<b>(1 301)</b>	<b>(150)</b>	<b>(794)</b>	<b>(3 450)</b>
Variations de périmètre	–	–	–	–	–	–
Différences de change	(40)	(52)	–	–	–	–
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	(508)	7	–	–	–	–
Autres mouvements	1 108	(993)	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2025</b>	<b>2 046</b>	<b>10 306</b>	–	–	–	<b>12 352</b>

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>2 400</b>	<b>10 026</b>	–	–	–	<b>12 426</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	–	–	–	–	(1 716)	(1 716)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	–	–	–	–	(24)	(24)
Transactions avec les intérêts minoritaires	–	–	–	–	(73)	(73)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	–	–	–	–	2	2
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	–	2 493	–	–	–	2 493
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(525)	–	–	–	–	(525)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(394)	–	–	–	–	(394)
Remboursements des passifs sur contrats de location	–	–	(1 049)	–	–	(1 049)
Intérêts versés et assimilés	(345)	–	(205)	(60)	–	(610)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(1 264)</b>	<b>2 493</b>	<b>(1 253)</b>	<b>(60)</b>	<b>(1 811)</b>	<b>(1 896)</b>
Variations de périmètre	–	–	–	–	–	–
Différences de change	(2)	53	–	–	–	–
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	6	35	–	–	–	–
Autres mouvements	2 339	(2 051)	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>3 479</b>	<b>10 556</b>	–	–	–	<b>14 035</b>



1

2

3

## Autres informations

### NOTE 31 Engagements hors-bilan

#### 31.1 Principales garanties de passif sur cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession de certaines de ses activités, le Groupe a donné des garanties de passif usuelles portant sur certaines déclarations fondamentales ainsi que des garanties spécifiques plafonnées et limitées dans le temps. Certaines garanties de passif ont fait l'objet de provisions (cf. note 25).

#### 31.2 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2025	31/12/2024
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
<b>Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture en valeur de remboursement</b>	51	265	324	640	751
<b>Contrats de location de courte durée et d'actifs de faible valeur</b>	36	27	6	69	72

#### 31.3 Autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe

Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2025	31/12/2024
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Obligations d'achat irrévocables	234	245	–	480	337
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles	73	92	48	213	225
<b>Autres engagements donnés</b>	<b>307</b>	<b>337</b>	<b>48</b>	<b>692</b>	<b>562</b>
<b>Autres engagements reçus</b>	<b>32</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>51</b>

Dans le cadre de sa stratégie de contribution positive à l'atténuation du changement climatique, Kering s'est engagé le 16 février 2023 à investir dans un fonds carbone géré par la société Mirova, filiale de Natixis pour un montant maximum de 100 millions d'euros.

L'engagement donné par le groupe Kering au 31 décembre 2025 s'élève à 73 millions d'euros.

#### 31.4 Autres engagements donnés

Dans le cadre de la prise de participation dans Valentino (cf. note 16), l'engagement donné d'acquérir les 70 % complémentaires est estimé, à la clôture, à environ 4 milliards d'euros.

Dans le cadre de de l'accord signé avec Raselli Franco Group (cf note 1), un engagement de prendre une participation de 20% au premier trimestre 2026 a été donné pour un montant de 115 millions d'euros.

## NOTE 32 Transactions avec les parties liées

### 32.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

	31/12/2025	31/12/2024
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA	42,3 %	42,3 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA	59,3 %	59,3 %
Versement du dividende N-1 ( <i>en millions d'euros</i> )	314	731
Versement acompte sur dividende N ( <i>en millions d'euros</i> )	65	105
Redevance de la période ( <i>en millions d'euros</i> )	5	6

Le Groupe paie une redevance à Artémis au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts. Cette redevance fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

### 32.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

( <i>en millions d'euros</i> )	2025	2024
Salaires et assimilés	52	31
Charges sociales	13	7
Indemnités de fin de contrat de travail	1	20
<b>Rémunérations à court terme</b>	<b>66</b>	<b>58</b>
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Autres avantages à long terme	2	(17)
Paiements fondés sur des actions	9	7
<b>Rémunérations à long terme</b>	<b>12</b>	<b>(10)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>48</b>

Les rémunérations à court terme correspondent aux montants versés au cours de l'exercice. Les rémunérations à long terme correspondent aux montants comptabilisés sur la période.

## NOTE 33 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires de l'exercice 2025 (en millions d'euros – hors taxes et frais)	PwC <sup>(1)</sup>		Deloitte <sup>(2)</sup>		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Kering SA	0,8	0,7	1,0	1,0	1,8	1,7
Filiales intégrées globalement	5,1	5,0	4,4	4,3	9,5	9,3
<b>Certification des comptes</b>	<b>5,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>11,3</b>	<b>11,0</b>
<b>Vérification du rapport de durabilité</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>
Kering SA <sup>(3)</sup>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Filiales intégrées globalement	2,0	2,4	0,5	0,4	2,5	2,8
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,4</b>	<b>8,6</b>	<b>6,4</b>	<b>6,2</b>	<b>14,8</b>	<b>14,8</b>

<sup>(1)</sup> Dont réseau PwC : 4,2 millions d'euros en 2025 au titre de la certification des comptes et 2,1 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (3,8 millions d'euros en 2024 au titre de la certification des comptes et 2,4 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes).

<sup>(2)</sup> Dont réseau Deloitte : 4 millions d'euros en 2025 au titre de la certification des comptes et 0,5 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (3,9 millions d'euros en 2024 au titre de la certification des comptes et 0,4 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes).

<sup>(3)</sup> Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort. Les services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort.



## NOTE 34 Principes et méthodes comptables

### 34.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

#### 34.1.1 Évolution du référentiel IFRS

##### **Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2025**

Les normes, amendements et interprétations applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025 sont listés ci-dessous :

- Amendement à la norme IAS 21 – Effet des variations des cours des monnaies étrangères : Absence de convertibilité.

L'analyse des textes en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025 a permis de conclure à l'absence d'effet ou à un effet non significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025 de ces textes.

##### **Normes, amendements et interprétations applicables au plus tôt au 1<sup>er</sup> janvier 2026**

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations approuvés par l'Union européenne et applicables au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2026.

- Améliorations à la norme IFRS 9 – Instruments Financiers et à la norme IFRS 7 – *Instruments Financiers : informations à fournir* : Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers ;
- Amendements à la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* et IFRS 7 – *Instruments Financiers : informations à fournir* : Contrats dont le sous-jacent est un contrat d'énergie électrique ;
- Améliorations annuelles – Processus annuel d'amélioration des normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7.

##### **Normes, amendements et interprétations publiés et non encore approuvés par l'Union européenne**

Les normes, amendements et interprétations publiés en non encore approuvés par l'Union européenne sont listés ci-dessous :

- IFRS 18 – Présentation et information à fournir dans les états financiers ;
- Amendements à la norme IAS 21 – Effet des variations des cours des monnaies étrangères : Conversion dans une devise de présentation d'une économie hyperinflationniste.

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations applicables. Depuis le dernier trimestre 2024, le Groupe a mis en place une équipe projet impliquant à la fois la Direction Financière, la Communication Financière et les Systèmes d'information en charge de l'analyse d'impact et de la transition à la norme IFRS 18. Ces travaux ont permis d'anticiper les besoins d'adaptation des processus internes de production des comptes consolidés, de préparation des états financiers et de mise à jour des systèmes d'information.

#### 34.1.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des comptes consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés concernent :

- les écarts d'acquisition ;
- les durées d'utilité associées aux immobilisations corporelles et incorporelles ;
- les provisions pour risques et les positions fiscales incertaines ;
- les provisions pour dépréciation de stocks ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des droits d'utilisation sur contrats de location et passifs associés ;
- les provisions pour retraites et les rémunérations à long terme dont les paiements fondés sur des actions ;
- la reconnaissance d'impôts différés actifs ;
- et certains instruments financiers.

Le Groupe a pris en compte dans ses principales estimations et dans son analyse des risques :

- l'impact des engagements et décisions prises en matière de décarbonation , notamment pour la réalisation des tests de perte de valeur ;
- le contexte macroéconomique actuel, ainsi que l'hyperinflation déclarée dans certains pays, notamment en Turquie et en Argentine, n'a pas d'impact matériel sur les comptes consolidés du Groupe ;
- les taux d'inflation officiels publiés pour la détermination des hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des avantages postérieurs à l'emploi et les taux d'actualisation utilisés pour la réalisation des tests de dépréciation, et la construction des plans à moyen terme.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines transactions, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées.

### 34.1.3 Enjeux climatiques

#### Cohérence entre les états financiers et les enjeux climatiques

Depuis 2022, le département Finance durable de Kering s'assure de la cohérence entre les états financiers et les enjeux climatiques, de répondre aux nouvelles réglementations sur ce sujet, et de garantir l'intégration des problématiques environnementales dans les processus de prise de décision, d'estimation et d'exercice du jugement, notamment concernant les investissements.

Conformément à la recommandation de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), Kering a conduit en 2022 et 2023 une évaluation de l'impact financier des risques climatiques ciblés. En 2024, cette démarche a été renforcée avec la mise à jour des risques liés au climat et à la nature en lien avec l'analyse de double matérialité et les critères ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Les travaux réalisés ont permis de conclure à l'absence d'impact de ces enjeux climat et nature sur le chiffre d'affaires et les marges retenues lors de la réalisation des tests de dépréciation. Seul le coût de la contribution de chacune des Maisons aux actions de décarbonation du Groupe est alloué dans les trajectoires de chaque UGT ou groupe d'UGT en fonction de la part de chacune des Maisons dans les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) du Groupe.

### 34.1.4 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe et présentés dans les comptes consolidés sont :

#### Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges (*cf. note 7*).

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat

opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière (*cf. note 3*).

#### EBITDA courant et EBITDA courant ajusté

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA courant. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant (*cf. note 3*).

L'EBITDA courant ajusté correspond à l'EBITDA courant retraité des écritures IFRS 16 et constitue un indicateur représentatif de l'EBITDA courant pré-IFRS 16. Cet indicateur est utilisé, à des fins de meilleure comparabilité, dans le calcul d'un ratio d'endettement financier net, qui rapporte la dette financière nette (voir infra) à l'EBITDA courant ajusté.

#### Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants, les dépréciations d'impôts différés et les éventuelles provisions pour positions fiscales incertaines latentes (*cf. notes 7 et 9*).

#### Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (*cf. note 34.21*). Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières (*cf. note 8*).

## 34.2 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 35. Ils comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

### 34.2.1 Filiales

Les filiales sont constituées de toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote.

L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs.

Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention inférieure.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

### 34.2.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle ni le contrôle conjoint. L'influence notable s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par la méthode de mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle et l'impact est comptabilisé dans le compte de résultat.

Au cours des exercices ultérieurs, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est enregistrée en résultat, sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite, ou d'avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

### 34.2.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 : la contrepartie transférée est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés au compte de résultat en autres charges opérationnelles non courantes.

Un écart d'acquisition est comptabilisé pour représenter la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés. Quand la différence est négative, un profit est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en autres produits opérationnels non courants.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

L'écart d'acquisition est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation. L'acquisition ultérieure d'intérêts minoritaires ne donne pas lieu à la constatation d'un écart d'acquisition complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts minoritaires sont comptabilisées directement dans les capitaux propres part du Groupe.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts minoritaires.



1

2

3

### 34.3 Conversion des devises étrangères

#### 34.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les comptes de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euro qui est la monnaie de présentation du Groupe.

#### 34.3.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les gains et pertes de change en résultant ou provenant du règlement de ces actifs et passifs monétaires sont comptabilisés au compte de résultat en autres produits et charges financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les actifs et passifs non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, la composante change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée de manière similaire. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée au compte de résultat.

Le traitement des couvertures de change au moyen d'instruments dérivés est présenté dans la note 34.17.

#### 34.3.3 Conversion des comptes des sociétés en devises étrangères

Le compte de résultat et le bilan des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euro comme suit :

- les postes de bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de change de la période. Ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de conversion sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences de conversion en résultant sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

### 34.4 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs. Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

Les informations financières présentées au titre des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, repose sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur les immobilisations incorporelles, les droits d'utilisation sur contrats de location et les immobilisations corporelles, comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie, telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients.

## 34.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement des ventes de marchandises (ainsi que des services attachés à ces ventes) et des produits liés aux redevances et licences d'exploitation.

### 34.5.1 Ventes de marchandises et services attachés

Les ventes de marchandises, qu'elles soient réalisées au travers d'un réseau de distribution de boutiques ou en ligne (activité *retail* incluant le e-commerce), ou bien auprès de distributeurs tiers (activité *wholesale*), sont comptabilisées lorsque le Groupe a honoré son engagement de prestation ou de cession envers son client, généralement au moment de la livraison.

Lorsqu'un client (notamment dans le cadre des activités *wholesale* et e-commerce) bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, ces retours font l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans le bilan au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs. Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé.

### 34.5.2 Royalties issues de licences d'exploitation

Les royalties perçues dans le cadre de licences d'exploitation sont reconnues conformément aux obligations contractuelles propres à chaque accord et ce, au fur et à mesure de la prestation (par exemple, lorsque ces produits sont calculés sur le montant des ventes sous-jacentes générées par le licencié en vertu de cet accord).

## 34.6 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent principalement des salaires et charges sociales, des charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies (*cf. note 34.22*), et des charges liées aux paiements fondés sur des actions (*cf. note 34.7*). Les salaires et charges sociales incluent les rémunérations fixes, les rémunérations variables à court terme, les plans de rémunérations à long terme, les charges liées à la participation des salariés et autres plans d'intéressement, ainsi que toutes les charges sociales associées. Les autres charges de personnel comprennent notamment les indemnités de licenciement individuelles ou au sein d'un plan de restructuration et les jetons de présence des administrateurs des sociétés du Groupe.

### 34.7 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe peut émettre des plans de rémunération variable à long terme dont les paiements sont fondés sur des actions. Ces plans se distinguent entre ceux réglés en trésorerie et ceux réglés en actions Kering :

- les plans réglés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de

résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est réévaluée à chaque clôture, en prenant en compte tant l'évolution d'éventuelles conditions de performance de marché et de conditions de performance interne.

- les plans réglés en actions Kering donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est fixée à la date d'attribution du plan au moyen d'une valorisation selon les modèles Black & Scholes et Monte Carlo, qui prend en compte dès l'origine du plan les effets liés aux éventuelles conditions de performance de marché. Les effets liés aux éventuelles conditions de performance internes sont, quant à eux, réévalués à chaque clôture.

Les charges sociales associées à ces plans de rémunération variable à long terme sont également reconnues en charges de personnel au compte de résultat au fur et à mesure de l'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan, que les plans soient réglés en trésorerie ou en actions Kering. Ces charges sociales sont réévaluées à chaque clôture sur la base des hypothèses les plus certaines de dénouement de ces plans. En ce qui concerne les plans réglés en actions Kering, ces charges sociales reflètent la meilleure estimation du nombre d'actions à remettre à l'issue du plan en date de chaque clôture.

## 34.8 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt se compose de l'impôt courant et de l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite dans le bilan et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation de l'impôt différé repose sur la manière dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés séparément dans le bilan en actifs et passifs non courants.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales et entreprises associées sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les positions fiscales incertaines relatives à l'impôt sur le résultat, sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23. Celles-ci sont présentées au bilan au niveau de la ligne « dettes d'impôt courant ».



### 34.9 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en rapportant le résultat net, part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, c'est-à-dire sans tenir compte du nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues par le Groupe durant la période.

Le résultat dilué par action correspond au rapport entre le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation durant l'exercice ajusté de l'effet dilutif généré par les attributions d'actions gratuites.

Un résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants par action est également calculé en ajustant le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe du montant des éléments non courants nets d'impôt. Les éléments non courants correspondent aux autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat (cf. note 34.1.4).

### 34.10 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont déterminés selon la méthode présentée en note 34.2.3.

À compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT définis par le Groupe.

Ces UGT ou groupes d'UGT auxquels l'écart d'acquisition est alloué, font l'objet d'un test de dépréciation annuellement, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT ou groupes d'UGT et les tests de dépréciation sont décrits en note 34.12.

### 34.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations.

Les marques et autres immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition.

Les marques, qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe, correspondent à des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties. Elles sont testées dans le cadre du test de dépréciation réalisé au niveau de leur UGT. Lorsque ce test indique une perte de valeur, les marques sont alors testées séparément.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur. Les durées d'utilité usuelles sont les suivantes :

- marques : durée de vie indéfinie ;
- développements informatiques internes, logiciels et sites internet : 1 à 8 ans ;
- droits, brevets et autres propriété intellectuelle : 5 à 20 ans (maximum durée de la protection).

Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels informatiques en mode « SaaS » (« Software as a service ») sont analysés et enregistrés en charges de l'exercice lorsqu'ils ne répondent pas aux critères d'immobilisation conformément à IAS 38.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité.

Les tests de dépréciation sont décrits en note 34.12.

### 34.12 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au niveau de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs, y compris les écarts d'acquisition, qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT.

Les UGT ou groupes d'UGT définies par le Groupe correspondent aux différentes marques que le Groupe opère (cf. note 34.4).

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de cinq ans à l'exception de certaines UGT ou de groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue (dix ans en général). Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. Les taux de croissance perpétuelle se justifient par le mix pays, le Groupe opérant sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe.

Au cours de l'exercice, le Groupe revoit les indices de perte de valeur qui résulteraient de variations des hypothèses opérationnelles suivantes :

- Free cash-flows normatifs des UGT ou Groupes d'UGT ;
- La durée du plan d'affaires ;
- Les enjeux climatiques.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat (cf. note 34.1.4).

Les dépréciations comptabilisées au titre des marques et des autres immobilisations incorporelles ainsi que des immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement lorsque les indices ayant conduit à la perte de valeur n'existent plus. Les dépréciations comptabilisées au titre des écarts d'acquisition ne peuvent être reprises.

Pour l'exercice 2025, la manière dont le Groupe a tenu compte, pour la construction de ses tests de dépréciation, du contexte macroéconomique et des enjeux climatiques est décrite dans les notes 34.1.2 et 34.1.3.

### 34.13 Contrats de location

Le Groupe applique la norme IFRS 16 à l'ensemble de ses contrats de location, à l'exception des contrats de location :

- à court terme, dont la durée initiale est égale ou inférieure à 12 mois ;
- dont le bien sous-jacent est de faible valeur.

Les paiements au titre de ces contrats non reconnus au bilan sont comptabilisés en charges opérationnelles de manière linéaire sur la durée du contrat.

L'application de la norme IFRS 16 consiste, pour tout contrat de location concerné, à reconnaître dans le bilan à la date de début du contrat de location :

- un passif sur contrats de location, correspondant à la valeur actualisée des paiements de loyer fixe futurs relatifs à la durée estimée du contrat de location. Ce passif est présenté séparément pour sa part courante et sa part non-courante. Les loyers fixes futurs incluent la réévaluation éventuelle de loyer correspondant à un indice ou un taux de croissance contractuellement établi. Ils peuvent également inclure la valeur d'une option d'achat ou l'estimation de pénalités de fin de contrat anticipée, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer de telles options. En outre, les paiements fixes incluent la déduction des éventuels avantages incitatifs à la location à recevoir à la date de début du contrat de location ;
- un droit d'utilisation sur contrats de location, correspondant à la valeur du passif sur contrats de location diminuée des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur, et augmentée de loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux ainsi qu'une estimation des coûts de remise en état lorsque ceux-ci font l'objet d'obligations contractuelles.

Après le début du contrat de location, la dette au titre des loyers futurs est diminuée du montant des paiements effectués au titre des loyers et augmentée des intérêts. La dette est réévaluée, le cas échéant, pour refléter une nouvelle appréciation ou une modification des loyers futurs. Le droit d'utilisation, initialement évalué à son coût y compris les coûts directs du locataire, les prépaiements versés moins les incitations au bail (loyers gratuits) et les coûts de restauration, est amorti linéairement sur la durée du contrat de location telle que définie en application d'IFRS 16.

La norme prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal, lequel correspond au taux d'intérêt que le Groupe aurait à payer pour emprunter, pour une durée et garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation sur contrats de location dans un environnement économique similaire.

Les taux d'emprunt marginaux utilisés par le Groupe sont construits sur la base d'une combinaison de courbes de taux sans risque par devise / pays, des points de swap euro / devise ainsi que du spread de crédit du Groupe, auquel s'ajoute la prise en compte de la nature du sous-jacent (immobilier).

À ces éléments, est ajouté un Beta « secteur », qui diffère selon le segment opérationnel du locataire, reflétant le risque spécifique par activité.

Les courbes de taux ainsi établies considèrent la durée moyenne des contrats de location et sont produites sur une base trimestrielle.

Les droits au bail sont une composante distincte du droit d'utilisation et sont amortis sur la durée des contrats de location sous-jacents, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Ces valeurs résiduelles font l'objet chaque année d'un test de dépréciation pouvant conduire à une perte de valeur.

Le Groupe constate des impôts différés au titre du droit d'utilisation et de la dette locative.

### 34.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique amorti diminué des éventuelles pertes de valeur, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation corporelle inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

L'amortissement pratiqué par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année, si celle-ci est jugée significative.

Les durées d'utilité usuelles sont les suivantes :

- constructions : 10 à 100 ans ;
- aménagements et agencements : 3 à 15 ans ;
- aménagements des actifs de location : 3 à 10 ans (limité à la durée du contrat de location défini selon IFRS 16) ;
- matériel et installations : 3 à 20 ans ;
- autres immobilisations corporelles : 2 à 7 ans.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture de magasin ou de site planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Lors de la cession d'une immobilisation corporelle, les plus ou moins-values de cession résultant de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés sont comptabilisés au compte de résultat.

### 34.15 Actifs financiers

La classification des actifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe trois catégories d'actifs financiers :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur directement dans les capitaux propres en autres éléments du résultat global.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces actifs financiers et de l'objectif de gestion suivant lequel ils ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

### 34.15.1 Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les prêts et créances, les dépôts et cautionnements, les créances clients et la plupart des autres créances, qu'elles soient courantes ou non courantes.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un actif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et / ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un actif financier. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

Les provisions sont enregistrées au compte de résultat et sont déterminées sur la base du modèle des pertes attendues :

- pour les créances clients, le Groupe applique une matrice de provisionnement par pays / marque qui est déterminée sur la base des historiques de pertes. Les assurances crédit qui pourraient être souscrites par le Groupe sont prises en compte dans l'évaluation du risque et donc du provisionnement ;
- pour les autres actifs financiers évalués au coût amorti, une analyse prenant en compte la probabilité de défaut de la contrepartie est réalisée.

### 34.15.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement les actifs financiers pour lesquels les flux de trésorerie contractuels ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Cette catégorie comprend :

- les titres non consolidés et autres investissements financiers, à moins que le Groupe ait choisi au cas par cas l'option de les évaluer à leur juste valeur directement par capitaux propres en autres éléments du résultat global ;

- les actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de transaction avec l'intention de revente dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat. Les gains et pertes nets des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent généralement aux produits d'intérêts, aux dividendes, à la variation de leur juste valeur (gain ou perte latente) et aux plus-values de cession (gain ou perte réalisée).

### 34.15.3 Actifs financiers évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global

Les actifs financiers sont évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global lorsque la détention de ces actifs s'inscrit dans un modèle économique visant à la fois (i) la perception de flux de trésorerie contractuels (correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû), et (ii) la vente de ces actifs financiers.

Cette catégorie comprend les titres de dette, telles que les obligations, qui respectent les caractéristiques des flux contractuels et le modèle de gestion énoncé ci-dessus.

Elle peut comprendre également les titres non consolidés ou d'autres investissements financiers reconnaissant ainsi la variation de leur juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'à leur cession, à l'exception des dividendes perçus qui sont systématiquement reconnus au compte de résultat quelle que soit la classification de l'actif financier sous-jacent.

### 34.15.4 Niveau de détermination de la juste valeur et méthodes de valorisation associées

Les méthodes de valorisation à la juste valeur retenues pour les actifs financiers sont hiérarchisées en trois niveaux distincts :

- Niveau 1 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- Niveau 2 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- Niveau 3 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.



### 34.16 Passifs financiers

La classification des passifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe deux catégories de passifs financiers :

- les passifs financiers évalués au coût amorti ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces passifs financiers.

#### 34.16.1 Passifs financiers évalués au coût amorti

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant le décaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les emprunts et dettes financières (à l'exception des options de vente accordées à des intérêts minoritaires – cf. note 34.27), les dettes fournisseurs et la plupart des autres passifs courants et non courants.

Ces passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et / ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers évalués au coût amorti qui sont qualifiés d'éléments couverts dans le cadre d'une relation de couverture à la juste valeur font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert (cf. note 34.17.1).

#### 34.16.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Le Groupe peut opter pour la valorisation de certains passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat. Dans ce cas, contrairement à la méthode du coût amorti, les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en autres produits et charges financiers au compte de résultat.

### 34.17 Instruments dérivés

#### 34.17.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe utilise divers instruments dérivés afin de réduire son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et de variation du prix de certains métaux précieux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans le bilan en actifs et passifs financiers courants ou non courants en fonction de leur maturité. Ils sont évalués à la juste valeur dès la date de transaction.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir le risque de variation des flux de trésorerie attachés à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- l'élément couvert et l'instrument de couverture sont éligibles ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

Le traitement comptable des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et dans le bilan, sont différents selon le type de relation de couverture mis en place :

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, les pertes et gains générés sont, dans un premier temps, enregistrés en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces montants sont par la suite transférés au compte de résultat au moment de la comptabilisation des éléments couverts ;
- pour les instruments dérivés de change, la part efficace est enregistrée en marge opérationnelle, et la part inefficace, les primes sur options, et le report-déport sont enregistrés en résultat financier ;
- pour les couvertures de juste valeur, les gains et perte sont enregistrés au compte de résultat au même endroit que les éléments couverts, sauf la part inefficace qui est toujours enregistrée en résultat financier.

#### 34.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

Pour les instruments dérivés que le Groupe ne peut ou ne souhaite pas désigner à des fins de couverture, la variation de juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

#### 34.17.3 Instruments dérivés incorporés

Certains actifs ou passifs financiers peuvent contenir une composante assimilable à un instrument dérivé. Cet instrument dérivé dit incorporé, lorsqu'il n'est pas étroitement lié à son sous-jacent, est comptabilisé séparément dans le bilan comme un instrument dérivé désigné à des fins de transaction, et la variation de sa juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

### 34.18 Stocks

Les stocks sont évalués selon la technique du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe. Une provision pour dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.

### 34.19 Trésorerie et les équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie inscrits à l'actif du bilan comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les découverts bancaires figurent en emprunts et dettes financières au passif du bilan. Dans le tableau des flux de trésorerie, la ligne trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture et de clôture inclut ces découverts bancaires.

### 34.20 Actions Kering auto-détenues

Les actions Kering auto-détenues ou titres d'auto-contrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe, au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés directement en déduction des capitaux propres, part du Groupe.

Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est également comptabilisée directement en capitaux propres, part du Groupe.

### 34.21 Options de vente accordées à des intérêts minoritaires

Le Groupe a consenti aux intérêts minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options de vente peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe comptabilise au titre de ses options de vente accordées à des intérêts minoritaires une dette financière pour la valeur actualisée de la meilleure estimation du prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont reconnus directement en capitaux propres, y compris l'effet de désactualisation.

La dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires est présentée dans le bilan dans les emprunts et dettes financières, pour sa part courante et non courante. Les options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont par conséquent incluses dans l'endettement financier net du Groupe (cf. note 34.1.4).

En fonction des accords signés entre le Groupe et les intérêts minoritaires, ces derniers peuvent dans certains cas renoncer à leur droit à dividende jusqu'à l'exercice de l'option. Dans cette perspective, les intérêts minoritaires correspondants sont annulés en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Dans le cas contraire où les intérêts minoritaires conserveraient leurs droits à dividende jusqu'à l'exercice de l'option, les intérêts minoritaires sont maintenus dans le bilan.

### 34.22 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés, en particulier des régimes de retraites ou avantages similaires.

#### Régimes à cotisations définies

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges de personnel au compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

#### Régimes à prestations définies

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque entité. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

La provision comptabilisée dans le bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs financiers des régimes quand ces derniers sont couverts par des fonds investis.

Les coûts des services rendus relatifs à ces régimes sont comptabilisés en charges de personnel au compte de résultat. Les charges d'actualisation financière de l'obligation nettes des produits d'intérêts sur les actifs financiers lorsque ces régimes sont couverts par des fonds investis, sont comptabilisées en autres produits et charges financiers en résultat financier. Les coûts des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation à la suite de l'introduction d'un nouveau régime ou bien les effets d'une modification d'un régime existant, sont comptabilisés immédiatement en charges de personnel au compte de résultat, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

La modification des hypothèses actuarielles ainsi que l'effet d'expérience (différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs) génèrent des gains et pertes actuariels qui sont comptabilisés directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces écarts actuariels ne sont quant à eux jamais transférés au compte de résultat.

### 34.23 Provisions

Des provisions pour litiges, contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé qui a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

### 34.24 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés séparément dans le bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat en tant qu'activités abandonnées, et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.



1

2

3

## NOTE 35 Liste des entités consolidées

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2025	31/12/2024
<b>KERING SA</b>		<b>Société mère</b>	<b>Société mère</b>
<b>MAISONS DE LUXE</b>			
<b>France</b>			
AJH SAS	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN PARIS	C	100,00	C 100,00
ARCADES PONTHEU SA	Cession —	—	C 95,00
ATELIER DE CONFECTION SAINT LAURENT	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA RETAIL FRANCE SAS <sup>(1)</sup>	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SAS	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
FRANCE CROCO SAS	C	100,00	C 100,00
GINORI 1735 SAS	C	100,00	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SAS	C	100,00	C 100,00
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT CULTURE SAS	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT EDITIONS SAS	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT PRODUCTIONS SAS	C	100,00	C 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C	100,00	C 100,00
<b>Allemagne</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING GMBH	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C	100,00	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
<b>Autriche</b>			
ALEXANDER MCQUEEN GmbH	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00

<sup>(1)</sup> Évolution de la dénomination légale. Anciennement BALENCIAGA OPÉRATIONS SAS.

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

		% d'intérêt			
Sociétés	Opération	31/12/2025		31/12/2024	
Belgique					
BALENCIAGA BELGIUM	C	100,00	C	100,00	
GUCCI BELGIUM SA	C	100,00	C	100,00	
POMELLATO BELGIQUE SARL	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT BELGIUM	C	100,00	C	100,00	
Danemark					
BALENCIAGA DENMARK APS	C	100,00	C	100,00	
LUXURY GOODS DENMARK AS	C	100,00	C	51,00	
SAINT LAURENT DENMARK APS	C	100,00	C	100,00	
Espagne					
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C	100,00	C	100,00	
LUXURY GOODS SPAIN SL	C	100,00	C	100,00	
LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL	C	100,00	C	100,00	
POMELLATO BOUTIQUES SPAIN SA	C	100,00	C	100,00	
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C	100,00	C	100,00	
Grande-Bretagne					
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00	
AUTUMNPAPER Ltd	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA UK Ltd	C	100,00	C	100,00	
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA UK CO. Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOUCHERON UK Ltd	C	100,00	C	100,00	
BRIONI UK Ltd	C	100,00	C	100,00	
GINORI 1735 LIMITED	C	100,00	C	100,00	
GUCCI Ltd	C	100,00	C	100,00	
LUXURY TIMEPIECES UK Ltd	C	100,00	C	100,00	
PAINTGATE Ltd	C	100,00	C	100,00	
POMELLATO (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00	
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C	100,00	C	100,00	
Grèce					
BOTTEGA VENETA GREECE SA	C	100,00	C	100,00	
LUXURY GOODS GREECE AE	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT GREECE AE	C	100,00	C	100,00	
Hongrie					
GUCCI HUNGARY RETAIL LTD	C	100,00	C	100,00	
Irlande					
BALENCIAGA IRELAND LTD	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA IRELAND LTD	C	100,00	C	100,00	
GUCCI IRELAND Ltd	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT IRELAND LTD	C	100,00	C	100,00	

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

				% d'intérêt	
Sociétés		Opération	31/12/2025		31/12/2024
Italie					
ACCADEMIA DELLA PELLETTERIA SRL		C	100,00	C	51,00
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN LOGISTICA SRL		C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN ONLINE ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
B.V. ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA ONLINE ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA LOGISTICA SRL		C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SRL		C	100,00	C	100,00
BRIONI ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
BRIONI SpA		C	100,00	C	100,00
BV ECOMMERCE SRL		C	100,00	C	100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA		C	100,00	C	100,00
CASTELLANI FASHION S.R.L		C	40,00	C	40,00
CHEM – TEC SRL	Fusion	—	—	C	100,00
COLONNA SpA		C	100,00	C	100,00
CONCERIA 800 SpA		C	100,00	C	100,00
COSTANZO & RIZZETTO SRL		E	45,00	E	45,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	Cession	—	—	C	100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	Cession	—	—	C	100,00
DI REMIGIO & DI DIODORO S.R.L.		C	51,00	C	51,00
DODO RETAIL ITALIA S.R.L.		C	100,00	C	100,00
DODO S.R.L		C	100,00	C	100,00
E-LITE SRL		C	100,00	C	100,00
FALCO PELLAMI SpA	Fusion	—	—	C	100,00
FUTURA SRL		C	100,00	C	77,00
G COMMERCE EUROPE SpA		C	100,00	C	100,00
GARPE SRL		C	100,00	C	100,00
GGW ITALIA SRL		C	100,00	C	100,00
GIANANGELI SRL		C	70,00	C	30,00
GJP SRL		C	100,00	C	100,00
GPA SRL		C	100,00	C	100,00
GT SRL		C	100,00	C	100,00
GUCCI LOGISTICA SpA		C	100,00	C	100,00
GUCCI PALAZZO SRL		C	100,00	C	100,00
GUCCIO GUCCI SpA		C	100,00	C	100,00
IL CASTELLO SRL		C	70,00	C	70,00
IMMOBILIARE ARMEA SRL	Cession	—	—	C	100,00
IMMOBILIARE ARNO	Cession	—	—	C	100,00
K RETAIL SRL	Cession	—	—	C	100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA		C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL		C	100,00	C	100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL		C	100,00	C	100,00
MARBELLA PELLAMI SpA		C	100,00	C	100,00

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2025	31/12/2024
MFI LUXURY S.R.L	E	30,00	E 30,00
MOOD SRL	E	19,00	E 19,00
NEGOZI RICHARD GINORI SRL	C	100,00	C 100,00
PELLETTERIA ALESSANDRA SRL	C	100,00	C 90,00
PIGINI SRL	C	100,00	C 100,00
POMELLATO EUROPA SRL <sup>2</sup>	C	100,00	C 100,00
POMELLATO SpA	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI SRL	C	100,00	C 100,00
ROMAN STYLE SpA	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT ECOMMERCE SRL	C	100,00	C 100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C	100,00	C 100,00
TEST & INNOVATION LAB SRL	C	100,00	C 100,00
TIGER FLEX SRL	C	100,00	C 100,00
TMLO HOLDING SRL	Cession —	—	C 100,00
VALENZA SETTING LAB SRL	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C 100,00
<b>Luxembourg</b>			
GUCCI GULF INVESTMENT SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
KERING PARTICIPATIONS SARL	C	100,00	C 100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
<b>Monaco</b>			
BOUCHERON SAM	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C 100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	C 100,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C 100,00
SOCIETE MONEGASQUE DE HAUTE JOAILLERIE S.A.M.	C	100,00	C 100,00
<b>Norvège</b>			
LUXURY GOODS NORWAY AS	C	100,00	C 51,00
SAINT LAURENT NORWAY AS	C	100,00	C 100,00
<b>Pays-Bas</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (THE NETHERLANDS) BV	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C 100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	51,00	C 51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
<b>Pologne</b>			
LUXURY GOODS POLAND SP.Z.O.O	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT POLAND SP. Z.O.O	C	100,00	C 100,00

(2) Évolution de la dénomination légale. Anciennement POMELLATO EUROPA SPA.

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

		% d'intérêt			
Sociétés	Opération	31/12/2025		31/12/2024	
Portugal					
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPESSOAL LDA	C	100,00	C	100,00	
GUCCI PORTUGAL UNIPESSOAL, LDA	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT PORTUGAL SL	C	100,00	C	100,00	
République tchèque					
BALENCIAGA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00	
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00	
YVES SAINT LAURENT CZECH REPUBLIC, SRO	C	100,00	C	100,00	
Roumanie					
SIFA INTERNATIONAL SRL	C	100,00	C	100,00	
Russie					
BOUCHERON RUS OOO	C	100,00	C	100,00	
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C	100,00	
Serbie					
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	100,00	C	70,00	
LUXURY TANNERY DOO	C	100,00	C	100,00	
Suède					
BOTTEGA VENETA SWEDEN AB	C	100,00	C	100,00	
GUCCI SWEDEN AB	C	100,00	C	51,00	
SAINT LAURENT SWEDEN AB	C	100,00	C	100,00	
Suisse					
BALENCIAGA SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA SWISS RETAIL SA	C	100,00	C	100,00	
BOUCHERON (SUISSE) SA	C	100,00	C	100,00	
BOUCHERON TIMEPIECES SA	C	100,00	C	100,00	
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00	
FABBRICA QUADRANTI SA	C	100,00	C	100,00	
GUCCI SWISS RETAIL SA	C	100,00	C	100,00	
GUCCI SWISS TIMEPIECES SA	C	100,00	C	100,00	
POMELLATO SWITZERLAND S.A.	C	100,00	C	100,00	
YSL SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00	
Aruba					
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C	100,00	
Brésil					
BALENCIAGA BRASIL LTDA	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C	100,00	C	100,00	
GUCCI BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C	100,00	
Canada					
ALEXANDER MCQUEEN TRADING CANADA INC.	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA CANADA Inc.	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C	100,00	C	100,00	
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00	
QEELIN CANADA LTD	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00	



Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

		% d'intérêt			
Sociétés	Opération	31/12/2025		31/12/2024	
Chili					
LUXURY GOODS CHILE SpA	C	51,00	C	51,00	
États-Unis					
ALEXANDER MCQUEEN TRADING AMERICA, Inc.	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA Inc.	C	100,00	C	100,00	
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C	100,00	C	100,00	
BRIONI AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00	
G GATOR USA LLC	C	100,00	C	100,00	
GUCCI AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00	
GUCCI FINANCIAL HOLDING AMERICAS, INC.	C	100,00	C	100,00	
GUCCI OSTERIA USA LLC	C	100,00	C	100,00	
GUCCI TRUST	C	100,00	C	100,00	
KERING AMERICAS TRADING, LLC	C	100,00	C	100,00	
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C	100,00	
POMELLATO USA Inc.	C	100,00	C	100,00	
RICHARD GINORI 1735 INC	C	100,00	C	100,00	
WALL'S GATOR FARM II LLC	E	40,00	E	40,00	
WG ALLIGATOR FARM LLC	E	40,00	E	40,00	
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C	100,00	
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00	
Mexique					
BALENCIAGA RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
BRIONI RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
D ITALIAN CHARMS, S.A. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
Panama					
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C	51,00	C	51,00	
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C	100,00	C	100,00	
République Dominicaine					
SAINT LAURENT DOMINICAN REPUBLIC S.A.S.	C	100,00	C	100,00	
Australie					
ALEXANDER MCQUEEN AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00	
GUCCI AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00	
QEELIN AUSTRALIA PTY. LTD.	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00	
Nouvelle-Zélande					
ALEXANDER MCQUEEN NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C	100,00	
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00	

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

			% d'intérêt	
Sociétés	Opération		31/12/2025	31/12/2024
Grande Chine				
Chine continentale				
ALEXANDER McQUEEN (SHANGHAI) TRADING Ltd	C		100,00	C 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO. Ltd	C		100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C		100,00	C 100,00
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C		100,00	C 100,00
GINORI 1735 RETAIL SHANGHAI CO, LTD	C		100,00	C 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C		100,00	C 100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C		100,00	C 100,00
POMELLATO SHANGHAI CO. Ltd	C		100,00	C 100,00
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C		100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd	C		100,00	C 100,00
Hong Kong SAR				
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Ltd	C		100,00	C 100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd	C		100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd	C		100,00	C 100,00
BOUCHERON HONG KONG Ltd	C		100,00	C 100,00
BRIONI HONG KONG Ltd	C		100,00	C 100,00
DODO HONG KONG LTD	Liquidation	—	—	C 100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C		100,00	C 100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) LTD	C		100,00	C 100,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C		100,00	C 100,00
QEELIN Ltd	C		100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C		100,00	C 100,00
Macau SAR				
ALEXANDER McQUEEN (MACAU) Ltd	C		100,00	C 100,00
BALENCIAGA MACAU Ltd	C		100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C		100,00	C 100,00
BRIONI MACAU Ltd	C		100,00	C 100,00
GUCCI MACAU Ltd	C		100,00	C 100,00
KERING (MACAU) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C		100,00	C 100,00
QEELIN MACAU Ltd	C		100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Ltd	C		100,00	C 100,00
Taiwan				
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C		100,00	C 100,00
Corée du Sud				
ALEXANDER MCQUEEN KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
BALENCIAGA KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
BRIONI KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
GUCCI KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
KERING WATCHES & JEWELRY KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA LLC	C		100,00	C 100,00
Guam				
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C		100,00	C 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C		100,00	C 100,00

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt			
		31/12/2025		31/12/2024	
Inde					
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LTD	C	51,00	C	51,00	
YVES SAINT LAURENT INDIA PRIVATE LTD	C	51,00	C	51,00	
Indonésie					
PT GUCCI RETAIL INDONESIA	Création C	100,00	—	—	
PT KERING IMPORT INDONESIA	Création C	100,00	—	—	
PT LUXURY GOODS INDONESIA	Création C	100,00	—	—	
Japon					
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOUCHERON JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00	
BRIONI JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00	
GUCCI OSTERIA JAPAN G.K.	C	100,00	C	100,00	
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00	
QEELIN JAPAN LIMITED	C	100,00	C	100,00	
RICHARD GINORI ASIA PACIFIC CO. LTD.	C	100,00	C	100,00	
Malaisie					
AUTUMNPAPER MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA SEA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
KERING WATCHES AND JEWELRY (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
Philippines					
LUXURY GOODS PHILIPPINES INC	C	75,00	C	75,00	
Singapour					
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Ltd	C	100,00	C	100,00	
GUCCI SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00	
KERING (SINGAPORE) WATCHES AND JEWELRY PTE Ltd	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C	100,00	
Thaïlande					
ALEXANDER MCQUEEN (THAILAND) Ltd	C	100,00	C	100,00	
BALENCIAGA THAILAND Ltd	C	100,00	C	100,00	
BOTTEGA VENETA (THAILAND) Ltd	C	100,00	C	100,00	
GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd	C	99,00	C	98,00	
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT (THAILAND) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00	
Vietnam					
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C	100,00	
SAINT LAURENT VIETNAM COMPANY LIMITED	C	100,00	C	100,00	
Afrique du Sud					
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C	62,00	

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

		% d'intérêt			
Sociétés		Opération	31/12/2025		31/12/2024
Arabie saoudite					
ARABIAN LUXURY GOODS TRADING (LLC)		C	75,00	C	75,00
BOTTEGA VENETA ARABIA TRADING LLC		C	75,00	C	75,00
LUXURY GOODS ARABIA LTD		C	75,00	C	75,00
SAINT LAURENT ARABIA TRADING LLC		C	75,00	C	75,00
Bahrein					
FLORENCE 1921 WLL		C	49,00	C	49,00
SAINT LAURENT BAHRAIN W.L.L		C	99,90	C	99,90
Émirats arabes unis					
AP LUXURY GOODS MIDDLE EAST LLC		C	49,00	C	49,00
ATELIER LUXURY GULF LLC		C	49,00	C	49,00
BRIONI MIDDLE EAST GENERAL TRADING LLC		C	100,00	C	100,00
FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC		C	49,00	C	49,00
KERING TRADING MIDDLE EAST DWC - LLC		C	100,00	C	100,00
LUXURY BOUTIQUE MIDDLE EAST LLC	Acquisition	C	51,00	—	—
LUXURY FASHION GULF LLC		C	49,00	C	49,00
LUXURY GOODS GULF LLC		C	51,00	C	51,00
Koweït					
AUTUMNPAPER LUXURY GOODS FOR READYMADE CLOTHES, SHOES AND ACCESSORIES WLL		C	49,00	C	49,00
B.A.L FOR READY-TO-WEAR APPAREL AND ACCESSORIES WLL		C	49,00	C	49,00
BOTTEGA VENETA LEATHER GOODS KUWAIT WLL		C	49,00	C	49,00
LUXURY GOODS KUWAIT WLL		C	26,01	C	26,01
YSL KUWAIT FOR READYMADE CLOTHES AND ACCESSORIES WLL		C	49,00	C	49,00
Maroc					
SAINT LAURENT MOROCCO		C	100,00	C	100,00
Qatar					
APL LUXURY FASHION TRADING WLL		C	49,00	C	49,00
BE VENETA LUXURY HOUSE TRADING LLC	Acquisition	C	51,00	—	—
FASHION LUXURY TRADING LLC		C	49,00	C	49,00
GUCCI QFZ LLC		C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS QATAR LLC		C	25,50	C	25,50
SAINT LAURENT PARIS LLC		C	24,00	C	24,00
Turquie					
BOTTEGA VENETA TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ		C	100,00	C	100,00
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP		C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ		C	100,00	C	100,00

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt			
		31/12/2025		31/12/2024	
CORPORATE ET AUTRES					
KERING EYEWEAR & KERING BEAUTÉ					
France					
FONTAINE FRANCE SARL	C	100,00	C	100,00	
FRAGRANCES PRODUCTION SARL	C	100,00	C	100,00	
KERING BEAUTÉ DISTRIBUTION SAS	Création C	100,00	—	—	
KERING BEAUTÉ SAS	C	100,00	C	100,00	
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	65,14	C	65,07	
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM EUROPE SARL	C	65,14	C	65,07	
MYRRH SARL	Fusion —	—	C	100,00	
THE FRAGRANCE DESIGNERS SAS	E	20,00	E	20,00	
USINAGE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES S.A.S.	C	65,14	C	65,07	
Allemagne					
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM GERMANY, GMBH	C	65,14	C	65,07	
Croatie					
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO	C	65,14	C	65,07	
Danemark					
LINDBERG   APS	C	65,14	C	65,07	
LINDBERG AS	C	65,14	C	65,07	
Espagne					
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM SPAIN, S.L.	C	65,14	C	65,07	
Grande-Bretagne					
FONTAINE LTD.	C	100,00	C	100,00	
KERING BEAUTÉ UK	C	100,00	C	100,00	
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	65,14	C	65,07	
LAGUNE LTD.	C	80,00	C	80,00	
MAUI JIM UK LTD.	C	65,14	C	65,07	
THE ORANGE SQUARE COMPANY LTD	C	100,00	C	100,00	
Grèce					
KERING EYEWEAR GREECE	C	65,14	C	65,07	
Italie					
KERING EYEWEAR SpA	C	65,14	C	65,07	
LENTI SRL	Acquisition C	65,14	—	—	
MAUI JIM - ITALY S.R.L.	C	65,14	C	65,07	
MISTRAL	Acquisition E	21,70	—	—	
REALE COMPAGNIA ITALIANA S.P.A	C	100,00	C	100,00	
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA	C	35,82	C	35,79	
VISARD SRL	Acquisition C	65,14	—	—	
Luxembourg					
FONTAINE LUXEMBOURG SARL	C	100,00	C	100,00	
Portugal					
KERING EYEWEAR PORTUGAL UNIPESSOAL LDA	C	65,14	C	65,07	

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt			
		31/12/2025		31/12/2024	
Suède					
MAUI JIM NORDIC AB	C	65,14	C	65,07	
Canada					
INTERNATIONAL COSMETICS & PERFUMES CANADA LTD.	C	100,00	C	100,00	
MAUI JIM CANADA ULC	C	65,14	C	65,07	
États-Unis					
CREED BOUTIQUE LLC	Fusion	—	C	100,00	
HUIPU CORP.	C	65,14	C	65,07	
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES FLO,LLC	Fusion	—	C	100,00	
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES MIZ, LLC	Fusion	—	C	100,00	
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES, INC.	C	100,00	C	100,00	
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM INC.	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM USA, INC.	C	65,14	C	65,07	
NILES FISHING COMPANY, LTD.	C	65,14	C	65,07	
ZEAL OPTICS, INC.	C	65,14	C	65,07	
Mexique					
COSPER INTERNATIONAL S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
CREED BOUTIQUE MASARYK S.A DE C.V.	C	100,00	C	100,00	
KERING EYEWEAR MEXICO S DE RL DE CV	Création	100,00	—	—	
MAUI JIM SUNGLASSES DE MEXICO S DE RL DE CV	C	65,14	C	65,07	
Australie					
A.C.N. 623 344 730 PTY LTD <sup>3</sup>	Liquidation	—	C	65,07	
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY LTD <sup>4</sup>	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM AUSTRALIA PTY, LTD	C	65,14	C	65,07	
Grande Chine					
Chine continentale					
FONTAINE (SHANGHAI) INTERNATIONAL TRADE CO., LTD	C	100,00	C	100,00	
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM EYEWEAR SELLING (SHANGHAI) CO., LTD	C	65,14	C	65,07	
SHANGHAI YINGKAIDE COSMECTICS CO. , LTD.	Acquisition	100,00	—	—	
Hong Kong SAR					
E & C (HONG KONG) TRADING LTD	Acquisition	100,00	—	—	
E & C HOLDINGS LTD	Acquisition	100,00	—	—	
FONTAINE HK LTD.	C	100,00	C	100,00	
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM ASIA LIMITED	C	65,14	C	65,07	
Taiwan					
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C	65,14	C	65,07	
Corée du Sud					
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C	65,14	C	65,07	
Inde					
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C	65,14	C	65,07	
MAUI JIM SUN OPTICS INDIA PRIVATE LIMITED	C	65,14	C	65,07	

<sup>(3)</sup> Évolution de la dénomination légale. Anciennement KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd.<sup>(4)</sup> Évolution de la dénomination légale. Anciennement A.C.N 682 948 705 PTY LTD.

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

				% d'intérêt	
Sociétés		Opération	31/12/2025		31/12/2024
Japon					
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd		C	65,14	C	65,07
Malaisie					
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD		C	65,14	C	65,07
Singapour					
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE LTD		C	65,14	C	65,07
Afrique du Sud					
MAUI JIM SOUTH AFRICA (PTY) LTD		C	65,14	C	65,07
Émirats arabes unis					
CREED MIDDLE EAST PERFUMES TRADING LLC		C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC		C	65,14	C	65,07
MAUI JIM MIDDLE EAST FZE		C	65,14	C	65,07
MAUI JIM MIDDLE EAST TRADING L.L.C		C	65,14	C	65,07
CORPORATE					
France					
26 VENDOME SCI	Cession	—	—	C	100,00
56 MONTAIGNE SCI	Cession	—	—	C	100,00
56 MONTAIGNE SNC		C	100,00	C	100,00
CASTIGLIONE 12-14 SCI		C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 13 SAS		C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 14 SAS		C	100,00	C	100,00
IMMO FRANCE 1 SAS		C	100,00	C	100,00
IMMO FRANCE 2 SAS		C	100,00	C	100,00
IMMO FRANCE 3 SAS		C	100,00	C	100,00
IMMO FRANCE 4 SAS		C	100,00	C	100,00
IMMO FRANCE 5 SAS		C	100,00	C	100,00
KERING FINANCE SNC		C	100,00	C	100,00
KERING FRANCE 1		C	100,00	C	100,00
KERING FRANCE 2 SAS		C	100,00	C	100,00
KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS		C	100,00	C	100,00
KERING LEATHER INNOVATION LAB SAS		C	100,00	C	100,00
KERING SIGNATURE		C	100,00	C	100,00
KERING STUDIO		C	100,00	C	100,00
KERING TALENT AND LEARNING		C	100,00	C	100,00
KERING VENTURE SAS		C	100,00	C	100,00
LEASECO 26V SAS	Consolidation	C	100,00	—	—
LEASECO 35-37M SAS	Consolidation	C	100,00	—	—
LEASECO 56M SAS	Consolidation	C	100,00	—	—
LYSITHEE SAS		C	100,00	C	100,00
MONTAIGNE 35 - 37 SCI	Cession	—	—	C	100,00
PASIPHAE SCI		E	40,00	C	100,00
SOCIETE CIVILE KERING CAPITAL		C	100,00	C	100,00

Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

		% d'intérêt			
Sociétés		Opération	31/12/2025		31/12/2024
Espagne					
KERING SPAIN SL		C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne					
KERING INTERNATIONAL Ltd		C	100,00	C	100,00
KERING UK SERVICES Ltd		C	100,00	C	100,00
Italie					
KERING ITALIA SpA		C	100,00	C	100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA		C	100,00	C	100,00
NEVER GIVE UP INVESTMENTI S.R.L.		C	51,36	C	50,98
Luxembourg					
E-KERING LUX SA		C	100,00	C	100,00
KERING RE		C	100,00	C	100,00
Pays-Bas					
GUCCI PARTICIPATION BV		C	100,00	C	100,00
K OPERATIONS BV		C	100,00	C	100,00
KERING HOLLAND NV		C	100,00	C	100,00
KERING INVESTMENT EUROPE 2 BV		C	100,00	C	100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV		C	100,00	C	100,00
KERNIC-MET BV	Liquidation	—	—	C	100,00
Suisse					
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA		C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS LOGISTICS SA		C	51,00	C	51,00
Brésil					
KERING BRASIL SERVICOS ADMINISTRATIVOS LTDA		C	100,00	C	100,00
Canada					
KERING CANADA SERVICES INC		C	100,00	C	100,00
États-Unis					
KERING AMERICAS Inc.		C	100,00	C	100,00
717 FIFTH AVE, LLC		C	100,00	C	100,00
FIFTH AVE LEASECO, LLC	Création	C	100,00	—	—
GANYMEDE JV, LP	Acquisition	E	40,00	—	—
Mexique					
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.		C	100,00	C	100,00
Australie					
KERING AUSTRALIA PTY Ltd		C	100,00	C	100,00
Grande Chine					
Chine continentale					
KERING INVESTMENT MANAGEMENT GROUP CO., LTD		C	100,00	C	100,00
Hong Kong SAR					
KERING ASIA PACIFIC Ltd		C	100,00	C	100,00
Corée du Sud					
KERING KOREA LLC		C	100,00	C	100,00
Japon					
KERING JAPAN Ltd		C	100,00	C	100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd		C	100,00	C	100,00
YUGEN KAISHA GUCCI		C	100,00	C	100,00



Méthode de consolidation par intégration globale : C par mise en équivalence : E

		% d'intérêt			
Sociétés	Opération	31/12/2025		31/12/2024	
Malaisie					
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00	
Singapour					
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	C	100,00	
Thaïlande					
KERING (THAILAND) LIMITED	C	100,00	C	100,00	
Émirats arabes unis					
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C	100,00	C	100,00	



1

2

3



## **Kering**

Société anonyme au capital de 493 683 112 euros

Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris

552 075 020 RCS Paris

**Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00**

**[kering.com](https://www.kering.com)**

Conception et réalisation : Ruban Blanc.

Date de publication : 10 février 2026.

K E R I N G

CREATIVITY IS OUR LEGACY

