AGACHE

Rapport de gestion Groupe de la Gérance
Exercice clos le 31 décembre 2025

Rapport de gestion Groupe de la Gérance
Exercice clos le 31 décembre 2025

Présentation des activités, faits marquants et perspectives 3

1. Vins et Spiritueux 4
2. Mode et Maroquinerie 7
3. Parfums et Cosmétiques 10
4. Montres et Joaillerie 13
5. Distribution sélective 15
6. Autres activités 17

Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés 19

1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé 20
2. Commentaires sur le bilan consolidé 24
3. Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée 25
4. Éléments de politique financière 27
5. Investissements opérationnels 27
6. Principaux établissements et propriétés foncières 28
7. Événements postérieurs à la clôture 30
8. Évolutions récentes et perspectives 30

Facteurs et gestion des risques 31

1. Facteurs de risques 32
2. Politique d'assurance 44
3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place 45
4. Plan de vigilance 50

Rapport de gestion Groupe de la Gérance

Présentation des activités, faits marquants et perspectives

1. Vins et Spiritueux 4
1.1 Les marques des Vins et Spiritueux 4
1.2 Position concurrentielle 4
1.3 Principaux modes d'élaboration, sources d'approvisionnement et sous-traitance 5
1.4 Distribution 6
1.5 Faits marquants 2025 et perspectives 2026 6

2. Mode et Maroquinerie 7
2.1 Les marques de la Mode et Maroquinerie 7
2.2 Position concurrentielle 7
2.3 Création 8
2.4 Sources d'approvisionnement, fabrication et sous-traitance 8
2.5 Distribution 8
2.6 Faits marquants 2025 et perspectives 2026 9

3. Parfums et Cosmétiques 10
3.1 Les marques des Parfums et Cosmétiques 10
3.2 Position concurrentielle 11
3.3 Recherche 11
3.4 Sources d'approvisionnement, production et sous-traitance 11
3.5 Distribution et communication 11
3.6 Faits marquants 2025 et perspectives 2026 12

4. Montres et Joaillerie 13
4.1 Les marques des Montres et Joaillerie 13
4.2 Position concurrentielle 13
4.3 Conception, sources d'approvisionnement, fabrication et sous-traitance 13
4.4 Distribution 14
4.5 Faits marquants 2025 et perspectives 2026 14

5. Distribution sélective 15
5.1 Position concurrentielle 15
5.2 Distribution et digitalisation 16
5.3 Faits marquants 2025 et perspectives 2026 16

6. Autres activités 17

1. Vins et Spiritueux

En 2025, les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux représentent 7% des ventes totales du groupe Agache. La part des champagnes et vins est de 58%, celle des cognacs et spiritueux de 42%.

1.1 Les marques des Vins et Spiritueux

Moët & Chandon, Dom Pérignon, Ruinart, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy, Château d'Yquem, Glenmorangie, Clos des Lambrays... Autant de domaines mondialement reconnus dont les origines se confondent avec celles d'appellations et de terroirs des vins et spiritueux les plus prestigieux. Qu'elles soient situées en Champagne, dans le Bordelais ou dans d'autres les régions viticoles, ces Maisons souvent séculaires partagent une forte culture de l'excellence.

1.2 Position concurrentielle

1.2.1 Champagne

En 2025, les expéditions en volume des marques de champagne du Groupe sont en baisse de 4,3% par rapport à 2024, tandis que les expéditions de la région Champagne baissent de 2,2% (source : CIVC). La part de marché du Groupe représente ainsi 22,1% du total des expéditions, contre 22,6% en 2024.

Les expéditions de champagne, pour la totalité de la région Champagne, se répartissent ainsi :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2025			2024			2023		
	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché
	Région	Groupe	*(%)*	Région	Groupe	*(%)*	Région	Groupe	*(%)*
France	114	8	6,6	118	8	6,8	127	9	7,1
Export	152	51	33,8	153	53	34,8	172	59	34,6
Total	**266**	**59**	**22,1**	**271**	**61**	**22,6**	**299**	**68**	**22,9**

(Source : Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne – CIVC).

1.2.2 Cognac

En 2025, les volumes d'expédition de la région de Cognac sont en baisse de 15,2% par rapport à 2024 (source : BNIC), tandis que les expéditions en volume de Hennessy diminuent plus fortement, de 24,2%. La part de marché volumes expéditions départ Cognac de Hennessy est en baisse de 5,7 points à 48% en 2025, contre 54% en 2024. La société reste un leader du cognac et des spiritueux premiums internationaux, aux États-Unis, en Chine et sur les autres marchés clefs du cognac (Afrique du Sud, Nigeria, Royaume-Uni...).

Les expéditions de cognac en nombre de bouteilles hors vrac, pour la profession et pour le Groupe, sont les suivantes :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2025			2024			2023		
	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché
	Région	Groupe	*(%)*	Région	Groupe	*(%)*	Région	Groupe	*(%)*
France	4	2	41,9	4	2	42,9	4	2	36,8
Export	133	64	48,1	157	85	53,9	158	77	49,0
Total	**137**	**66**	**47,9**	**161**	**87**	**53,7**	**162**	**79**	**48,7**

(Source : Bureau National Interprofessionnel du Cognac – BNIC).

1.3 Principaux modes d'élaboration, sources d'approvisionnement et sous-traitance

1.3.1 Champagne

L'appellation Champagne recouvre une zone géographique délimitée classée en A.O.C. qui s'étend sur les 34 000 hectares légalement utilisables pour sa production. Trois variétés de cépages sont très largement majoritaires pour la production du champagne : le chardonnay, le pinot noir et le meunier.

Le Groupe possède 1 684 hectares en production, qui fournissent 20 % des besoins annuels. Au-delà, les Maisons du Groupe s'approvisionnent en raisins et vins auprès de vignerons et de coopératives, sur la base d'accords pluriannuels ; le premier fournisseur de raisins et de vins représente moins de 10 % du total des approvisionnements des Maisons du Groupe. Les Maisons de Champagne du Groupe, ainsi que leurs partenaires livreurs, développent leur engagement en faveur de la viticulture durable en Champagne.

Outre son effervescence, la caractéristique du champagne est de résulter de l'assemblage de vins d'années différentes et/ou de différents cépages et parcelles de récolte. C'est par la maîtrise de l'assemblage et la constance de leur qualité dues au talent de leurs œnologues, que se distinguent les meilleures marques.

Les conditions climatiques influencent très sensiblement la récolte du raisin d'année en année. L'élaboration du champagne requiert en outre un vieillissement en cave d'environ deux années et davantage pour les cuvées « premium », millésimées et/ou de prestige. Pour se prémunir des irrégularités de vendanges et gérer les fluctuations de la demande, mais aussi pour maintenir une qualité constante au fil des années, les Maisons de Champagne du Groupe ajustent les quantités disponibles à la vente et conservent en stock, principalement en cuves, des vins de réserve. Compte tenu des temps de vieillissement, le Groupe maintient en permanence des stocks de champagne dans ses caves en prévision des ventes futures.

La fabrication du champagne implique des processus d'une rigueur extrême, pour garder au fil des ans une qualité d'une constance absolue. Moët et Chandon exploite pleinement son site de Mont Aigu dont la cuverie, les installations de tirage, de vieillissement (caves), de dégorgement et d'habillage complètent les capacités de production des sites historiques d'Épernay. Les sites de production historiques de Veuve Clicquot, Ruinart et Krug se situent à Reims.

Les matières sèches, c'est à dire les bouteilles, bouchons, et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe. En 2025, les Maisons de Champagne ont également eu recours à des sous traitants pour un montant de 44 millions d'euros ; ces prestations portent notamment sur les opérations de pressurage, de packaging (co-packing), de manipulation ou d'entreposage des bouteilles.

Soucieux d'innover et d'accroître la maîtrise de ses processus de production, le Groupe a inauguré en 2021 son centre de Recherche & Développement commun à l'ensemble de ses Maisons sur la commune de Oiry.

1.3.2 Cognac

La région délimitée de Cognac se situe autour du bassin de la Charente. Le vignoble, qui s'étend actuellement sur plus de 85 000 hectares, est composé presque exclusivement du cépage ugni blanc qui donne un vin produisant les meilleures eaux-de-vie. La région est découpée en six crus ayant chacun ses qualités propres : la Grande Champagne, la Petite Champagne, les Borderies, les Fins Bois, les Bons Bois et les Bois Ordinaires. Hennessy sélectionne ses eaux-de-vie essentiellement parmi les quatre premiers crus, où la qualité des vins est la plus adaptée à l'élaboration de ses cognacs.

La distillation charentaise présente la particularité de se dérouler en deux temps appelés première et seconde chauffe. Les eaux-de-vie ainsi obtenues vieillissent en barriques de chêne. Le cognac résulte de l'assemblage progressif d'eaux-de-vie sélectionnées en fonction de leurs crus, de leurs origines et de leur âge.

Hennessy, dont la production est intégralement basée à Cognac, a inauguré en 2017 une nouvelle plateforme logistique et unité de conditionnement, baptisée « Pont Neuf ». La conception de cette plateforme de 26 000 m² répond à des standards environnementaux et de qualité de vie jusqu'ici inégalés.

L'essentiel des eaux-de-vie de cognac nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 1 600 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité, dans le cadre d'une politique ambitieuse de viticulture durable. Hennessy exploite en propre près de 180 hectares, soit moins de 1 % de ses besoins en eaux-de-vie.

Grâce à un stock optimisé d'eaux-de-vie, la Maison peut gérer les effets des évolutions de prix, en adaptant ses achats d'une année sur l'autre, dans le cadre contractuel établi avec les partenaires. Hennessy poursuit la maîtrise de ses engagements d'achats et la diversification de ses partenariats, pour préparer sa croissance future dans les différentes qualités.

Comme pour les activités de Champagne et Vins, Hennessy s'approvisionne en matières sèches (bouteilles, bouchons et autres constituants d'emballage) auprès de fournisseurs hors Groupe. Les barriques et foudres utilisés pour le vieillissement du cognac proviennent également de fournisseurs hors Groupe. Hennessy a peu recours à la sous-traitance pour ce qui concerne son cœur de métier : le vieillissement, l'assemblage et le conditionnement des eaux-de-vie.

1.3.3 Autres vins et spiritueux

En dehors de la Champagne et de Cognac, le Groupe détient un ensemble de marques rares de spiritueux et de vins pétillants et tranquilles, dont la qualité et l'exception reposent sur une attention particulière apportée à la production et/ou à la sélection des matières premières, ainsi que sur des procédés et savoir-faire historiques et complexes d'élaboration et de vieillissement, qui allient excellence, innovation et tradition.

1.4 Distribution

Moët Hennessy dispose d'un réseau de distribution mondial puissant et agile, grâce auquel le groupe d'activités Vins et Spiritueux poursuit le déploiement géographique équilibré de son portefeuille de marques. Une partie de ce réseau est constituée de joint-ventures avec le groupe de spiritueux Diageo[1], en vertu d'accords conclus depuis 1987 afin de répondre à l'objectif de renforcer les positions des deux groupes de mieux contrôler leur distribution, d'améliorer le service rendu à leur clientèle et d'accroître leur rentabilité par un partage des coûts de distribution. En 2025, 21 % des ventes de champagne et de cognac ont été réalisées par ce canal.

1.5 Faits marquants 2025 et perspectives 2026

	2025	2024	2023
Ventes *(en millions d'euros)*	**5 358**	**5 862**	**6 602**
Dont : Champagne et vins	*3 087*	*3 180*	*3 461*
Cognac et spiritueux	*2 272*	*2 683*	*3 141*
Ventes en volume *(en millions de bouteilles)*			
Champagne	60,1	61,7	66,5
Cognac	74,6	80,8	83,2
Autres spiritueux	20,4	20,8	21,5
Vins tranquilles et pétillants	61,9	61,3	61,1
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	8	7	7
Europe (hors France)	21	20	20
États-Unis	32	34	32
Japon	7	6	6
Asie (hors Japon)	16	18	21
Autres marchés	16	15	14
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	**1 016**	**1 356**	**2 109**
Marge opérationnelle courante *(en %)*	**19,0**	**23,1**	**31,9**

Faits marquants

L'année 2025 confirme le ralentissement de la demande observé depuis 2023 après plusieurs années exceptionnelles. Les Maisons de Vins et Spiritueux continuent d'investir dans la désirabilité à long terme des marques et entament un programme d'efficience et de réduction des coûts.

Les Maisons de Champagne du Groupe maintiennent leur part de marché à 22 % en volume et font évoluer leur organisation pour renforcer leur efficacité tout en gardant l'autonomie de chacune des Maisons. **Dom Pérignon** lance une nouvelle plateforme de communication ancrée dans son lien historique avec les artistes et dévoile une édition limitée réalisée en collaboration avec Takashi Murakami. **Moët & Chandon** installe ses nouveaux codes couleurs de marque et s'illustre en partenaire incontournable des grands prix de Formule 1®. Une édition limitée imaginée par le designer Pharrell Williams et une offre éphémère de fin d'année aux habillages rouge et rose sont dévoilées. La Maison célèbre le 20e anniversaire de Benoît Gouez en tant que Chef de Cave, et présente une édition composée de sept *Grand Vintage Collections* remarquables ainsi qu'un flacon de *Collection Impériale Création No.1* conçu pour l'occasion. **Veuve Clicquot** poursuit sa stratégie de valorisation, avec le lancement de la plateforme institutionnelle de sa cuvée *La Grande Dame 2018* et une collaboration artistique avec Jacquemus à forte résonance médiatique. La Maison continue également de déployer Sun Club, promouvant de nouvelles occasions de consommation diurnes, notamment au Japon, en Australie et en France, et affirme son soutien à l'entrepreneuriat féminin à travers son programme BOLD. **Ruinart** confirme le succès de son produit phare le *Blanc de Blancs* et fait rayonner le site métamorphosé du 4 rue des Crayères à Reims avec un programme artistique mis en lumière par Julian Charrière et Sam Falls notamment. **Krug** dévoile en octobre « Every Note Counts », un nouveau chapitre musical créé en collaboration avec le compositeur Max Richter. La Maison confirme par ailleurs la solidité de ses fondamentaux et présente *Krug Grande Cuvée 173e Édition*, *Krug Rosé 29e Édition* ainsi que *Krug Clos du Mesnil 2009*.

Chandon obtient une reconnaissance sans précédent pour son expertise en matière de vins pétillants et pour son engagement en faveur de l'agriculture durable, en remportant 86 prix et médailles dans cinq grandes compétitions internationales. En outre, Chandon California a obtenu la certification régénérative de Regenified™ (Niveau 4). Les vins tranquilles de **Moët Hennessy Wine Estates** enregistrent de bonnes performances dans un contexte économique difficile. Les vins rosés de Provence continuent de surperformer la catégorie mondiale. **Château**

(1) Diageo détient une participation de 34 % dans Moët Hennessy, société holding des activités Vins et Spiritueux du groupe LVMH.

d'Esclans confirme son leadership mondial avec une bonne résilience aux États-Unis. **Minuty** montre une forte accélération sur ses marchés clés. **Cloudy Bay** continue de s'imposer comme une référence parmi les vins de Sauvignon Blanc, réalisant des performances exceptionnelles dans toutes les régions. **Terrazas de los Andes** reçoit d'excellentes notes de la part des critiques pour la qualité de ses vins et confirme la montée en gamme de son portefeuille. **Joseph Phelps**, un emblème de la Napa Valley, continue de renforcer sa position aux États-Unis avec la deuxième campagne « Your Invitation to Acquire » et la sortie de son millésime *Insignia 2022*. **Ao Yun** renforce sa position en tant que meilleur vin rouge produit en Chine avec le lancement de son millésime 2021.

Hennessy célèbre l'anniversaire de ses 260 ans. La Maison renforce son image et s'appuie en particulier sur la puissance de ses ambassadeurs culturels, comme en témoigne le succès remarquable de la campagne « The Decision » réalisée avec LeBron James. Le contexte reste cependant difficile sur les deux principaux marchés – États-Unis et Chine – pénalisés également par l'instauration de nouvelles contraintes douanières. En Afrique du Sud, la trajectoire reste dynamique, portée par un nouveau volet de la campagne « Made for More ». La Maison intensifie en 2025 ses engagements environnementaux et sociétaux, parties intégrantes de sa quête d'excellence, grâce aux avancées du programme Living Landscapes, au déploiement d'initiatives à impact positif via Living Communities et au renouvellement de ses principales certifications internationales.

Glenmorangie lance la campagne de communication majeure « Once Upon a Time in Scotland », mettant en scène l'acteur iconique Harrison Ford. L'**Ardbeg** House est inaugurée sur l'île d'Islay, un écrin magnifique pour s'imprégner de l'atmosphère unique de la marque. La vodka **Belvedere** continue de renforcer sa dynamique d'innovation avec la présentation de *Belvedere Dirty Brew*, une innovation à base de café certifiée biologique. *Belvedere 10, the luxury vodka*, confirme son leadership. Le rhum **Eminente** renforce sa croissance en Europe, portée par le lancement de *Carta Oro*.

Perspectives

L'activité Vins et Spiritueux aborde l'année 2026 avec la même détermination qu'en 2025 et continuera d'investir dans ses Maisons et d'affirmer son leadership dans ses catégories de prédilection : le cognac, les champagnes, les single malts whiskies et les rosés de Provence. Conscientes des challenges à venir, illustrés par les droits de douane aux États-Unis, les mesures anti-dumping en Chine et les effets de change défavorables, les Maisons feront preuve de pragmatisme et se concentreront sur le renforcement de leurs fondamentaux : leur savoir-faire unique, la qualité exceptionnelle de leurs produits, la force de leur réseau de distribution et la désirabilité de leurs marques.

2. Mode et Maroquinerie

En 2025, les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie ont représenté 47 % des ventes totales du groupe Agache.

2.1 Les marques de la Mode et Maroquinerie

Le Groupe réunit dans le secteur de la mode et de la maroquinerie de luxe un ensemble de marques d'origine française dans leur majorité, mais également italienne, espagnole, britannique, allemande et américaine.

Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Celine, Loewe, Kenzo, Givenchy, Fendi, Emilio Pucci, Marc Jacobs, Berluti, Loro Piana, Rimowa et Patou composent le groupe d'activités Mode et Maroquinerie. Tout en respectant l'identité et l'autonomie de gestion des marques ainsi rassemblées, le Groupe soutient leur développement en mettant à leur disposition des ressources communes.

Les Parfums Christian Dior, Perfumes Loewe, Parfums Kenzo et Parfums Givenchy sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

2.2 Position concurrentielle

Le marché du luxe, dans le secteur de la Mode et Maroquinerie, est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de plus petite taille. Le groupe Agache, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne comme un des groupes les plus internationaux. L'ensemble de ces acteurs est en concurrence à la fois sur les différentes catégories de produits et sur les différentes régions géographiques.

2.3 Création

S'assurer la collaboration des meilleurs créateurs, en accord avec l'esprit de chaque marque, est une priorité stratégique : les directeurs artistiques font rayonner l'identité des Maisons, sont les artisans de leur excellence créative et de leur capacité à se réinventer. Afin de renouveler continuellement cette richesse, le Groupe a toujours eu à cœur de soutenir la jeune création et d'accompagner les talents de demain, notamment à travers le Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode dont chaque édition récompense un talent créatif particulièrement remarquable.

Le groupe Agache considère comme un atout essentiel d'avoir su attirer au sein de ses Maisons un grand nombre de créateurs au talent mondialement reconnu.

2.4 Sources d'approvisionnement, fabrication et sous-traitance

En 2025, Louis Vuitton compte vingt-neuf ateliers de fabrication de produits finis de maroquinerie, dont dix-huit en France, quatre en Espagne, quatre aux États-Unis et trois en Italie ; ils assurent l'essentiel de la fabrication des articles de maroquinerie de la Maison Louis Vuitton. En Italie, outre l'activité de fabrication et de maquettage de maroquinerie, les ateliers Louis Vuitton regroupent l'ensemble des savoir-faire, du développement à la fabrication, pour toutes les catégories de souliers, ainsi que le développement d'une partie de l'activité Accessoires (textiles, bijoux, lunettes). En Espagne, les ateliers Louis Vuitton, en plus de la fabrication de maroquinerie, concentrent également l'ensemble de l'activité Accessoires Cuir (ceintures, bracelets). Louis Vuitton ne recourt à des fabricants externes que pour compléter ses fabrications.

Louis Vuitton achète ses matières auprès de fournisseurs localisés dans le monde entier et avec lesquels la Maison a établi des relations durables de partenariat. La stratégie fournisseurs ainsi mise en œuvre depuis quelques années permet de répondre aux besoins tant en termes de volumes que de qualité et d'innovation tout en inscrivant ces fournisseurs dans une démarche RSE. Cette stratégie résulte d'une politique de concentration et d'accompagnement des meilleurs fournisseurs tout en limitant la dépendance de Louis Vuitton vis à vis de ces derniers. Ainsi, le premier fournisseur sur le marché du cuir pèse environ 22% des approvisionnements en cuir de Louis Vuitton, tandis que le premier sur le marché des pièces métalliques représente environ 25% des approvisionnements en pièces métalliques.

Chez Christian Dior Couture, les capacités de production et le recours à la sous-traitance sont très variables selon les produits concernés. Dans le domaine de la maroquinerie, Christian Dior Couture fait appel à des entreprises tierces pour compléter ses fabrications et lui assurer une grande flexibilité de production. Dans le domaine du prêt-à-porter et de la Joaillerie, elle s'approvisionne principalement auprès d'entreprises extérieures.

La plupart des autres Maisons du groupe d'activités Mode et Maroquinerie dispose également d'ateliers dans leur pays d'origine ou en Italie, qui ne couvrent qu'une part de leurs besoins de production. En outre, le secteur d'activités LVMH Métiers d'Art protège et développe en partie l'accès des Maisons aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence dans les métiers du cuir et des pièces métalliques.

De façon générale, la sous-traitance à laquelle a recours le groupe d'activités est diversifiée en termes de nombre de sous-traitants, et située pour une large part dans le pays d'origine de la marque, France, Italie et Espagne.

Enfin, pour les différentes Maisons, les fournisseurs de tissu sont très souvent italiens, sans qu'il y ait toutefois d'exclusivité. Les créateurs et les bureaux de style de chacune des Maisons permettent, de façon générale, de ne pas dépendre, pour la fabrication, de brevets ou de savoir-faire exclusifs appartenant à des tiers.

2.5 Distribution

La maîtrise de la distribution de ses produits est un axe stratégique essentiel pour le groupe Agache, particulièrement dans le domaine de la mode et de la maroquinerie de luxe. Cette maîtrise permet de conserver, dans le Groupe, les marges de distribution, garantit le contrôle rigoureux de l'image des marques, l'accueil et l'environnement commercial qui doit leur correspondre ; elle permet aussi de resserrer la proximité avec chaque clientèle, de mieux anticiper leurs attentes et de leur offrir ainsi des expériences d'achat uniques.

Pour répondre à ces objectifs, le Groupe dispose du premier réseau mondial de boutiques exclusives à l'enseigne de ses marques de Mode et Maroquinerie. Ce réseau comprend environ 2 300 boutiques au 31 décembre 2025.

2.6 Faits marquants 2025 et perspectives 2026

	2025	2024	2023
Ventes *(en millions d'euros)*	**37 770**	**41 060**	**42 169**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	7	7	7
Europe (hors France)	19	19	18
États-Unis	18	17	17
Japon	11	12	10
Asie (hors Japon)	35	36	39
Autres marchés	10	9	9
Total	**100**	**100**	**100**
Nature des ventes (en % du total des ventes)			
Ventes au détail	95	95	95
Ventes de gros	5	5	5
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	**13 209**	**15 230**	**16 836**
Marge opérationnelle courante *(en %)*	**35,0**	**37,1**	**39,9**

Faits marquants

L'activité Mode et Maroquinerie fait preuve d'une bonne résistance auprès de la clientèle locale alors que 2024 bénéficiait de la forte croissance des achats touristiques, notamment au Japon. Animées par le désir d'offrir à leurs clients des produits et des expériences exceptionnels, les Maisons du Groupe maintiennent leur quête de créativité, de très haute qualité, de perfection artisanale et d'excellence en distribution.

Louis Vuitton continue d'illustrer sa force créative, son artisanat d'exception et l'expérience unique au sein de ses boutiques. Les défilés de Nicolas Ghesquière et Pharrell Williams proposent de véritables échappées où rayonne l'esprit du voyage et se réinventent les icônes de la Maison. L'emblématique collaboration artistique avec Takashi Murakami opère un retour éclatant avec la réédition en début d'année des designs colorés créés il y a vingt ans et la nouvelle collection *Artycapucines* dévoilée à Art Basel Paris. Au cœur de Shanghaï, The Louis fait son apparition en juin. Lieu spectaculaire en forme de navire, cet écrin exceptionnel redéfinit le luxe expérientiel en associant une boutique inédite, une expérience gastronomique au Café Louis Vuitton et une exposition immersive « Visionary Journeys » réinventant l'esprit du voyage. Une nouvelle escapade culturelle est également inaugurée en fin d'année à Séoul dans un espace sur plusieurs étages, célébrant la ville où tradition, culture, art et modernité se rencontrent. La Maison dévoile en septembre *La Beauté Louis Vuitton*, son nouveau territoire créatif porté par la maquilleuse de renommée mondiale Dame Pat McGrath. Cette collection s'inscrit dans une démarche associant raffinement, durabilité et savoir-faire d'exception. Nouvelle aventure avec le sport de haut niveau, Louis Vuitton devient Partenaire Officiel de la Formule 1®. À cette occasion, 24 Malles Trophées uniques, une créée pour chaque Grand Prix de la saison, illustrent l'excellence de ses artisans malletiers et maroquiniers. Présente au sein du Pavillon France tout au long de l'Exposition Universelle d'Osaka, l'installation immersive de la Maison, célébrant son savoir-faire et sa relation privilégiée avec le Japon, a attiré un nombre record de visiteurs. Sa nouvelle campagne « L'Ame du Voyage » met en lumière ses bagages iconiques et les paysages les plus fascinants de la Chine.

Christian Dior Couture ouvre un chapitre marquant de son histoire avec l'arrivée de Jonathan Anderson à la direction artistique des collections Femme, haute couture et Homme. Particulièrement acclamés, ses deux premiers défilés suscitent une audience record et un accueil enthousiaste. Jonathan Anderson est nommé, pour la troisième fois consécutive, créateur de l'année aux Fashion Awards 2025. Pour son ultime Croisière Dior, Maria Grazia Chiuri puise son inspiration dans le cinéma italien et les bals costumés. La dernière collection Dior Homme de Kim Jones rend hommage à l'héritage haute couture de la Maison. Le développement de la joaillerie imaginée par Victoire de Castellane est porté par la nouvelle collection *Diorexquis* et les nouvelles créations de la ligne *Rose des Vents* qui célèbre ses 10 ans. En maroquinerie, *Lady Dior* renforce sa désirabilité avec une nouvelle campagne de communication et le succès de la 10e édition de « Dior Lady Art » pour laquelle 10 artistes réinterprètent ce sac iconique. L'offre s'étend grâce aux lancements réussis des lignes *Dior Toujours Vertical* et *D-Journey*. Trois ouvertures de boutiques majeures sont réalisées : des « Maisons Dior » incarnant l'élégance française au cœur de Manhattan à New York et de Beverly Hills à Los Angeles, ainsi qu'à Pékin, dans un nouveau bâtiment-sculpture conçu par Christian de Portzamparc au sein du nouveau quartier de Sanlitun. Avec une présence forte à l'Exposition Universelle d'Osaka, Christian Dior Couture offre un voyage poétique au sein de la Maison des rêves, à travers son héritage et ses savoir-faire. Enfin, comme chaque année pour les fêtes de fin d'année, la Maison rayonne d'un éclat féérique avec les façades et vitrines mises en place 30 avenue Montaigne et à travers le monde.

Loro Piana réalise une performance remarquable, continuant d'offrir des produits de la plus haute qualité. Pour marquer son centenaire, sa toute première exposition au Musée d'Art Pudong de Shanghaï est dévoilée en début d'année. Au second semestre, célébrant ses liens avec New York, la Maison se dote d'une visibilité exceptionnelle au sein du magasin Bergdorf Goodman et rouvre sa boutique de New Bond Street à Londres, agrandie et magnifiquement réinventée. Une nouvelle matière d'exception, *Royal Lightness*, vient s'ajouter aux Excellences de Loro Piana et une collection capsule *Loro Highlands* rend hommage à l'élégance équestre. Son partenariat avec l'équipe européenne de golf, gagnante de la prestigieuse Ryder Cup, reflète l'engagement constant de la Maison dans le monde du sport.

Celine entame un renouveau créatif prometteur avec son nouveau Directeur artistique Michael Rider dont les deux premiers défilés reçoivent un bel accueil et entraînent un regain de visibilité pour la Maison. Les nouveaux sacs, *New Luggage* et *Soft Triomphe*, dévoilés au cours du défilé Printemps 2026, ainsi que les accessoires (soie et charms) réalisent un bon début.

Fendi célèbre son centième anniversaire avec un défilé mixte orchestré par Silvia Fendi dans son nouvel espace « Solari » à Milan, le lancement de l'iconique sac *Mamma Baguette*, la présentation de la haute joaillerie *Eaux d'Artifice* et l'ouverture de l'emblématique boutique, Palazzo Milano, fusion de l'héritage romain et du design milanais. Maria Grazia Chiuri est nommée Chief Creative Officer de Fendi en octobre.

Loewe présente en octobre la première collection de Jack McCollough et Lazaro Hernandez, qui reçoit un accueil très favorable de la presse et des acheteurs. La Maison s'appuie sur une forte dynamique d'innovation, illustrée par de belles réinterprétations de ses lignes iconiques, dont une collaboration avec la Fondation Josef et Anni Albers, et sur le lancement du sac *Madrid* en hommage à sa ville d'origine. Plusieurs initiatives marquent les 10 ans de la ligne *Puzzle*. Le réseau de boutiques s'enrichit d'un premier flagship en Australie et de nouvelles Casa Loewe à Shanghaï, à Paris avenue Montaigne, et à Tokyo Ginza.

Marc Jacobs décline le sac emblématique Stephen Sprouse x Marc Jacobs en une version rose électrique exclusive *Tote Bag*. Au second semestre, la Maison dévoile une collaboration artistique pour la collection capsule *Joy*, proposée en édition limitée.

Givenchy présente les premiers défilés de Sarah Burton, largement salués par la presse et les clients, et dont la créativité est distinguée par les British Fashion Awards. Le prêt-à-porter femme progresse suite à l'arrivée fin août en boutique de ses collections. Un nouveau flagship parisien est inauguré en juillet rue François Ier.

Kenzo présente séparément, pour la première fois depuis huit ans, ses défilés Homme et Femme, respectivement en janvier et mars. La collection Printemps-Été 2026 défile en juin au sein du décor Art Nouveau du légendaire restaurant Maxim's.

Berluti bénéficie de la dynamique de ses souliers iconiques, notamment les modèles *Alessandro*, *Fast Track* et *Shadow*, et de la croissance du prêt-à-porter. La Maison continue d'affirmer sa vision de « l'Allure remarquable » à laquelle on reconnaît sa signature, incarnée par Victor Belmondo. Son réseau de boutiques poursuit son embellissement.

Rimowa met en avant l'excellence de ses bagages rigides grâce au lancement d'une valise en édition limitée créée en collaboration avec Rick Owens, au succès de l'*Original Backpack* et à l'animation de sa gamme *Essential*. Le lancement de lunettes de soleil en partenariat avec Mykita, la création d'une nouvelle ligne *Groove* de sacs en cuir et la refonte de la ligne *Never Still* sont d'autres temps forts de l'année. La Maison poursuit le déploiement de ses flagships dans les grandes capitales internationales.

Soulignant son identité italienne et réinventant ses imprimés iconiques, **Pucci** présente sa collection Printemps-Été à Portofino. La campagne de la collection Automne-Hiver est incarnée par Naomi Campbell.

Perspectives

Animées par l'ambition de créer les collections les plus désirables et les produits de très haute qualité, les Maisons du Groupe poursuivent leur quête de créativité et de perfection artisanale. **Louis Vuitton** inscrira l'année 2026 sous le signe de son esprit d'innovation et de la constante quête d'excellence de ses créations et de ses boutiques. Sa toile légendaire *Monogram* célèbrera ses 130 ans à travers de nouvelles collections et vitrines dédiées. La Maison poursuivra le déploiement de sa vision culturelle pour apporter plus de rêve encore à ses clients et leur faire vivre des expériences uniques. Entre héritage intemporel et réinvention contemporaine, **Christian Dior Couture** continuera d'investir pour perpétuer la magie qui s'attache à son nom sous la direction artistique de Jonathan Anderson, dont les premières collections arriveront en boutique au cours du premier trimestre 2026. La collection Croisière défilera en mai à Los Angeles. **Loro Piana** ouvrira sa boutique rénovée au cœur de Vienne en Autriche avant de fêter une nouvelle ouverture à Tokyo Omotesando au second semestre. **Celine** poursuivra son renouveau créatif des collections Femme en revisitant son vestiaire chic et en animant les lignes piliers de maroquinerie. Le nouvel Homme Celine sera présenté en juin 2026. Chez **Fendi**, Maria Grazia Chiuri présentera en février à Milan sa première collection Femme. La Maison fera en outre son retour en haute couture au mois de juillet. **Loewe** aborde 2026 avec un plan d'innovation très dynamique. L'ensemble des collections et créations sera porté par l'énergie nouvelle et les orientations artistiques impulsées par Jack McCollough et Lazaro Hernandez. Trois nouveaux flagships ouvriront via Monte Napoleone à Milan, Faubourg Saint-Honoré à Paris et sur Madison Avenue à New York. **Rimowa** bénéficiera de la réouverture de son flagship de Cologne, berceau de la Maison. **Berluti** poursuivra la rénovation et l'expansion sélective de son réseau de boutiques, notamment au Moyen-Orient.

3. Parfums et Cosmétiques

En 2025, les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques se sont élevées à 8 174 millions d'euros, soit 10 % des ventes totales du groupe Agache.

3.1 Les marques des Parfums et Cosmétiques

Acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et du soin, le groupe Agache regroupe des Maisons mondialement établies : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy et Kenzo Parfums. Le Groupe possède également d'autres Maisons dans le domaine de la beauté, notamment Benefit Cosmetics, Fresh, Acqua di Parma, Loewe Perfumes, Make Up For Ever, Maison Francis Kurkdjian, Fenty Beauty by Rihanna et Officine Universelle Buly.

3.2 Position concurrentielle

Au niveau mondial, la Division LVMH Beauté parvient à maintenir ses positions grâce au succès de ses parfums particulièrement en Europe et aux États-Unis, le rebond du Maquillage aux États-Unis, et ce, malgré un marché du soin toujours impacté par le contexte économique en Chine.

3.3 Recherche

Créé en 1981, LVMH Recherche est le centre de Recherche et d'Innovation des Marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe.

L'ambition de LVMH Recherche est d'inventer la beauté durable et digitale de demain. L'innovation est au cœur des préoccupations pour proposer des performances produits inégalées, de nouvelles expériences sensorielles inédites ou de nouveaux usages, en investissant de nouveaux territoires clés pour le futur tout en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux.

Grâce à une organisation internationale répartie sur 5 sites (Hélios – Saint-Jean-de-Braye, Kosmo – Paris, les Centres d'Innovation Asie à Tokyo, Shanghaï et Séoul), les 670 collaborateurs de LVMH Recherche (chercheurs, chimistes, biologistes, toxicologues, pharmaciens notamment) délivrent chaque année plus de mille produits d'exception dans les catégories du soin, du maquillage et du parfum. Ces produits de très haute qualité, sont développés dans le plus grand respect de l'environnement, de la signature sensorielle et de l'identité unique de chacune des Maisons.

L'innovation et l'ouverture sur le monde sont des piliers de la stratégie de LVMH Recherche (400 familles de brevets), qui est engagée auprès de nombreux acteurs publics (Universités, CNRS, INSERM notamment) et privés (start-up, PME, PMI notamment) en France et à l'international. LVMH Recherche a progressivement mis en place un véritable écosystème d'innovation, dont l'objectif est de détecter les meilleures avancées technologiques et d'accélérer leur mise au point, en construisant des partenariats stratégiques sur des nouveaux territoires scientifiques aussi variés que l'agroécologie, les biotechnologies, la biologie cellulaire, les matériaux avancés, les nouveaux procédés, le big data et l'intelligence artificielle.

3.4 Sources d'approvisionnement, production et sous-traitance

Les six centres de production français, opérés par Parfums Christian Dior, Guerlain et LVMH Fragrances Brands assurent la quasi-totalité de la production des quatre grandes Maisons françaises. Les autres Maisons leur confient pour partie la fabrication de leurs produits, le solde étant sous-traité à l'extérieur du Groupe.

Les matières sèches, c'est-à-dire les flaconnages, bouchons, et tout autre élément constituant le contenant ou l'emballage, sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe, ainsi que les matières premières entrant dans l'élaboration des produits finis. Dans certains cas, ces matières ne sont disponibles qu'auprès d'un nombre limité de fournisseurs français ou étrangers.

Les formules des produits sont développées majoritairement dans les laboratoires de LVMH Recherche à Saint-Jean-de-Braye en France, le Groupe pouvant également acquérir ou développer des formules auprès de sociétés spécialisées.

3.5 Distribution et communication

La présence d'un large éventail de marques au sein du groupe d'activités génère des synergies et constitue une force sur le marché. L'effet de volume permet notamment l'achat d'espaces publicitaires à des tarifs compétitifs et la négociation de meilleurs emplacements dans les grands magasins. L'utilisation de services partagés par les filiales augmente l'efficacité des fonctions de support de distribution dans le monde et facilite l'expansion des marques les plus récentes et leur accès à de nouveaux marchés. Ces économies d'échelle permettent d'investir davantage dans la création et la communication, qui sont deux facteurs clés de succès dans le groupe d'activités des Parfums et Cosmétiques.

Les produits des marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe sont commercialisés partout dans le monde, principalement dans les circuits dits de « distribution sélective », par opposition à la grande distribution et à la parapharmacie, et également pour certaines marques dans leurs propres boutiques et sur leurs propres sites de e-commerce. L'excellence de la distribution est un axe clé pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques. Elle passe par l'expertise et l'attention des conseillers, et par l'innovation dans les points de vente. Le réseau de boutiques en propre des Parfums et Cosmétiques compte plus de 700 boutiques au 31 décembre 2025.

En réponse aux attentes des jeunes générations, à la recherche de singularité et à la demande d'une expérience physique et virtuelle unifiées, toutes les marques accélèrent la mise en œuvre de leurs dispositifs de vente en ligne en particulier sur leurs sites propres et renforcent leurs initiatives et contenus digitaux. L'intégration d'outils digitaux se poursuit activement dans le but d'élever l'expérience client et de séduire de nouveaux consommateurs.

3.6 Faits marquants 2025 et perspectives 2026

	2025	2024	2023
Ventes *(en millions d'euros)*	**8 174**	**8 418**	**8 271**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	10	10	9
Europe (hors France)	22	21	21
États-Unis	19	19	19
Japon	5	6	5
Asie (hors Japon)	29	30	33
Autres marchés	15	14	13
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	**727**	**671**	**713**
Marge opérationnelle courante *(en %)*	**8,9**	**8,0**	**8,6**

Faits marquants

En maintenant une politique d'innovation soutenue et une distribution très sélective, l'activité Parfums et Cosmétiques continue de démontrer la solidité de ses Maisons et la pertinence de leur positionnement.

Parfums Christian Dior fait preuve d'une résilience remarquable face à la volatilité de l'environnement économique et au ralentissement conjoncturel du marché. La Maison renforce, en effet, sa position de leader sur ses marchés stratégiques grâce à la performance de ses lignes emblématiques. *Sauvage* conserve sa place de premier parfum vendu au monde, tandis que *Dior Homme*, réinterprété par Francis Kurkdjian, poursuit sa forte progression. Les fragrances féminines iconiques, *J'adore* et *Miss Dior*, poursuivent leur développement, avec notamment le renouvellement de *J'adore Eau de Parfum* et le succès du lancement de la nouvelle essence *Miss Dior*. *La Collection Privée* connaît une croissance forte sur l'ensemble des marchés. Le maquillage est porté par le succès des innovations qui renforcent les gammes phares *Forever*, *Rouge Dior*, *Dior Addict* et *Backstage*. Le soin bénéficie du lancement de *Dior Prestige Les Nectars de Rose* ainsi que des innovations et de la communication renouvelée de la ligne *Capture*. Honorant sa mission « Contribuer à un monde plus beau et plus heureux », Parfums Christian Dior renforce les pratiques d'agriculture régénératrice dans ses cultures de fleurs et plantes à parfum et illustre son engagement pour la préservation de la biodiversité, via notamment des partenariats avec le WWF.

Guerlain confirme une accélération sur ses grands marchés, notamment le Moyen-Orient, le Japon, la Corée, l'Asie du Sud, l'Europe et les États-Unis. Le parfum est le principal vecteur de croissance de la Maison, grâce au succès de *Florabloom* dans la collection *Aqua Allegoria* et à celui de *Shalimar L'Essence*, qui célèbre les 100 ans de la ligne, ainsi que de la collection *L'Art & La Matière*. Les innovations du sérum *Abeille Royale* et de *Rouge G* contribuent aussi à la croissance. La Maison continue également de défendre un développement durable de la beauté, avec des initiatives notables en 2025, comme la création du premier packaging en cellulose pour le soin *Orchidée Impériale Blue*, ou encore le développement de l'initiative Women for Bees en Chine.

Parfums Givenchy s'appuie sur le soutien de ses icônes, en particulier son parfum féminin *L'Interdit* qui bénéficie du lancement de la nouvelle variation olfactive *L'Interdit Parfum*. Une nouvelle interprétation de son parfum masculin, *Gentleman Society Ambré*, est également dévoilée avec pour ambassadeur le pilote de Formule 1® Pierre Gasly. Le maquillage est porté par le nouveau fond de teint *Prisme Libre Glow Serum* et le succès du rouge à lèvres *Le Rouge Velvet Matte* dont le design rappelle l'héritage Couture de la marque. **Benefit** illustre sa dynamique d'innovation avec pour temps fort le lancement du nouveau fond de teint *POREfessional* qui s'impose immédiatement comme un best-seller, marquant l'entrée stratégique de la Maison dans la plus grande catégorie du maquillage. **Maison Francis Kurkdjian** poursuit son expansion internationale avec notamment deux nouvelles boutiques aux États-Unis. La Maison lance son nouveau parfum *Kurky* et la collection *My Very Intimate Perfumes*, tout en dynamisant la communication autour de son icône *Baccarat Rouge 540* et en dévoilant une édition millésimée en cristal de Baccarat. L'exposition « Parfum, Sculpture de l'Invisible » au Palais de Tokyo à Paris retrace 30 ans de créations de Francis Kurkdjian. **Loewe Perfumes** confirme sa dynamique de croissance solide, portée par l'excellente performance de sa gamme iconique *Botanical Rainbow* et une accélération de son essor international. L'année a également été marquée par le lancement de la *Crafted Collection*, une série de trois nouvelles fragrances célébrant le savoir-faire de la Maison. **Acqua di Parma** renforce son identité italienne en termes de créations olfactives et de traditions artisanales. La Maison dévoile les eaux de parfum *Colonia Il Profumo* et *Buongiorno*, cette dernière s'inscrivant comme son plus grand succès historique. Sa gamme *Art de Vivre* est enrichie par les collections *La Terrazza Italiana* et *Antelao*. **Make Up For Ever** innove avec le lancement de la gamme *Super Boost*, ses nouveautés pour *HD Skin* et le succès des crayons *Artist Color*. **Kenzo Parfums** développe son offre avec les nouveautés *Flower* et *Kenzo Homme Indigo* et la réinvention du parfum mixte *L'Eau Pure* qui exprime l'engagement de la Maison pour l'environnement. **Fresh** recentre sa stratégie sur la mise en avant de ses fondamentaux, réaffirmant l'importance des ingrédients naturels comme nutriments pour la peau, et concentre ses initiatives sur les États-Unis et la Chine, deux marchés clés pour le soin. ***Fenty Beauty*** poursuit son expansion en Chine et le déploiement de sa gamme pour les cheveux. **Officine Universelle Buly** ouvre deux nouvelles boutiques à Paris et une vingt-et-unième au Japon. La Maison dévoile plusieurs innovations, notamment de nouvelles senteurs d'huiles et de savons et le *Baume des Muses Métallique*, objet d'exception à la croisée de l'accessoire et de la cosmétique.

Perspectives

En 2026, les Maisons du groupe Parfums et Cosmétiques continueront d'investir dans leurs lignes de force autour de l'innovation et l'excellence des produits, leur désirabilité et la sélectivité de leur distribution. **Parfums Christian Dior** appuiera ses avancées sur la vitalité de ses lignes iconiques, une innovation toujours plus performante, la continuité de sa quête d'excellence et une distribution toujours plus sélective. La Maison capitalisera également sur une étroite collaboration avec Dior Couture et l'arrivée de JW Anderson. L'activité de **Guerlain** sera soutenue par l'enrichissement de ses fragrances. **Parfums Givenchy** portera ses efforts sur le soutien de ses lignes emblématiques, *L'Interdit*, *Gentleman* et *Irresistible*, et sur l'accélération du développement de ses parfums de niche de *La Collection Particulière*. Un lancement dans le domaine des lèvres permettra de dynamiser la catégorie maquillage. Chez **Kenzo Parfums**, l'année sera marquée par l'animation autour de ses lignes iconiques, en particulier *Flower by Kenzo*. **Benefit** a pour ambition de renforcer ses positions dans la catégorie du fond de teint et de maintenir son leadership mondial dans le domaine des sourcils à travers des innovations majeures. **Maison Francis Kurkdjian** entend consolider ses positions sur ses marchés clés, et continuera de soutenir les parfums piliers de son vestiaire olfactif. Fort du succès de l'exposition parisienne, la Maison ambitionne de la faire voyager à l'international. **Loewe Perfumes** poursuivra son expansion internationale et développera une expérience client toujours plus exclusive. **Acqua di Parma** fêtera son 110e anniversaire avec un hommage à la ville de Parme et le lancement d'une exposition itinérante. **Make Up For Ever** déploiera sa nouvelle identité de marque sur l'ensemble des points de contact avec ses clients. **Fresh** continuera d'affirmer son expertise et innovera au profit de ses lignes iconiques *Soy* et *Kombucha*. **Fenty Beauty** qui fêtera son neuvième anniversaire, consolidera ses positions. Forte de son rayonnement croissant à l'international, **Officine Universelle Buly** réalisera de nouvelles ouvertures emblématiques en Europe et au Japon.

4. Montres et Joaillerie

En 2025, les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie ont représenté 13 % des ventes totales du groupe Agache.

4.1 Les marques des Montres et Joaillerie

Les Maisons de Montres et Joaillerie du Groupe comptent parmi les acteurs les plus emblématiques du marché. Elles opèrent dans la joaillerie et les montres avec Tiffany & Co., Bvlgari, Chaumet, Fred, TAG Heuer, Hublot, Zenith, Repossi et L'Epée 1839. Quête de l'excellence, créativité et innovation guident chaque jour les Maisons de cette activité.

4.2 Position concurrentielle

Le marché de la joaillerie est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques et acteurs indépendants, de tailles et de nationalités très variées.

Le marché de l'horlogerie se compose de grands acteurs internationaux et se divise en plusieurs segments dont celui des montres traditionnelles et celui des montres connectées. Le marché du luxe dans le secteur horloger se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de marques indépendantes de plus petite taille.

Le groupe Agache, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne parmi les premiers groupes internationaux.

4.3 Conception, sources d'approvisionnement, fabrication et sous-traitance

Pour la conception de ses modèles, le groupe Montres et Joaillerie s'appuie essentiellement sur ses propres bureaux d'étude, et peut parfois avoir recours à des tiers.

Grâce à ses ateliers et manufactures suisses, le Groupe assure une grande partie de l'assemblage des montres et chronographes vendus sous les marques TAG Heuer, Hublot, Zenith, Tiffany & Co., Bvlgari et Chaumet, la conception et fabrication de mouvements mécaniques notamment *El Primero* et *Elite* de Zenith, le *Heuer 02* de TAG Heuer, l'*UNICO* de Hublot et le *Solotempo* de Bvlgari ainsi que la fabrication d'une partie des composants critiques que sont les cadrans, les boîtes et les bracelets.

Pour ses activités joaillières, le Groupe s'appuie principalement sur des sites de production, multi ou monomarques, en France, en Italie et aux États-Unis. Par ailleurs, Tiffany est également présente dans la chaîne amont de traitement des diamants, en particulier en Belgique, au Cambodge et au Vietnam.

La sous-traitance à laquelle a recours le groupe d'activités est diversifiée en termes de nombre de sous-traitants, et située pour une large part dans le pays d'origine de la marque, États-Unis, Italie, France et Suisse.

4.4 Distribution

Le groupe d'activités, largement déployé à l'international, bénéficie de la coordination et de la mise en commun de moyens administratifs, commerciaux et marketing. Un réseau de services après-vente multimarque afin d'améliorer la satisfaction de sa clientèle a été progressivement mis en place à travers le monde. Le groupe d'activités Montres et Joaillerie dispose d'une organisation territoriale couvrant tous les marchés.

Le pôle d'activités met l'accent sur la qualité et la productivité des réseaux de distribution ainsi que le développement des ventes en ligne. Dans le domaine de la distribution multimarque, cet objectif se traduit par une grande sélectivité dans le choix des détaillants et la construction de relations de partenariat pour qu'ils soient d'excellents ambassadeurs des marques auprès du client final. Tout aussi sélectif, le développement des boutiques en propre, rénovations et nouvelles ouvertures, se poursuit sur les marchés porteurs, dans des villes clés.

Le réseau de boutiques des marques de Montres et Joaillerie compte 969 boutiques en propre fin 2025, situées dans des emplacements prestigieux des plus grandes villes du monde.

4.5 Faits marquants 2025 et perspectives 2026

	2025	2024	2023
Ventes *(en millions d'euros)*	**10 486**	**10 577**	**10 902**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	4	5	3
Europe (hors France)	15	15	15
États-Unis	24	24	23
Japon	12	13	11
Asie (hors Japon)	29	29	34
Autres marchés	16	14	14
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	**1 514**	**1 546**	**2 162**
Marge opérationnelle courante *(en %)*	**14,4**	**14,6**	**19,8**

Faits marquants

L'activité Montres et Joaillerie donne toujours la priorité à l'innovation, au développement de ses icônes, à la désirabilité des collections ainsi qu'au développement qualitatif de la distribution. La maîtrise des savoir-faire constitue également un enjeu majeur.

Tiffany & Co. continue, en ligne avec sa stratégie d'élévation, à soutenir ses lignes emblématiques. *Hardwear* et *Knot* en particulier connaissent une forte croissance. S'ajoutent au portefeuille d'icônes, la collection *Sixteen Stone* et la ligne *Bird on a Rock* lancée en août, dont les très bons résultats témoignent de la désirabilité croissante des créations de la Maison. Tiffany & Co. réalise une année record en haute joaillerie. La collection de haute joaillerie *Blue Book 2025, Sea of Wonder*, est un grand succès. Elle illustre la force créative de Tiffany & Co., alliée au riche patrimoine transmis par son premier créateur Jean Schlumberger. Tiffany reçoit deux prix (Prix Spécial du Jury et Prix de l'Héritage) lors de la première du « Grand Prix de la haute joaillerie » de Monaco, reconnaissance du savoir-faire joaillier patrimonial et actuel de Tiffany. Le programme de rénovation et de déploiement du nouveau concept de boutiques se poursuit, illustré par deux de ses plus belles réalisations : le premier flagship européen sur Via Monte Napoleone à Milan, récompensé par le « Grand Prix Versailles », suivi de celui de Tokyo Ginza. Le réseau rénové (plus d'un tiers du total depuis que Tiffany & Co. a rejoint le Groupe) montre une croissance solide à l'instar du Landmark de New York 5th Avenue qui accomplit sa troisième année consécutive de progression soutenue.

Bvlgari réalise une nouvelle année record. 2025 commence avec la célébration de l'Année du Serpent à Shanghaï et une exposition artistique de grande ampleur, réunissant artistes chinois et internationaux. Sa nouvelle collection de haute joaillerie *Polychroma* dévoilée en Italie, en Chine, au Japon, aux États-Unis et au Moyen-Orient, génère un record de ventes de pièces multimillionnaires. L'exposition « Kaleidos » au Centre national des Arts de Tokyo met en scène son univers et son savoir-faire unique dans le travail des pierres de couleur. Ses trois lignes iconiques majeures *(Serpenti, Divas'Dream* et *B.zero1)* s'enrichissent de nouvelles collections. La montre *Octo Finissimo Ultra Tourbillon*, nouveau record de finesse pour une montre tourbillon, et une nouvelle collection de montres joaillières, *Serpenti Aeterna*, sont présentées au salon Watches and Wonders. De nouveaux flagships ouvrent à Milan, Los Angeles, Miami, Tokyo et Riyadh, stimulant la dynamique des ventes sur ces marchés clés. Bvlgari inaugure l'extension de la Manufacture de Valenza, faisant du site la plus grande manufacture joaillière du monde et la plus responsable avec 100 % d'énergie renouvelable.

Pour la première année du partenariat avec la Formule 1®, **TAG Heuer** fait son retour en qualité de Chronométreur Officiel et prolonge son contrat avec l'écurie Red Bull Racing et son pilote quadruple champion du monde Max Verstappen. Soulignant l'ADN sportif de la marque, une nouvelle campagne « Designed to win » est lancée. L'offre s'enrichit de nouvelles versions haut de gamme autour des icônes *Monaco* et *Carrera*, dotées notamment des complications rattrapante et *flyback* et, en fin d'année, de chronomètres intégrant le spiral en carbone, innovation révolutionnaire de TAG Heuer. La Maison reprend en direct sa distribution en Corée et au Mexique.

Pour les 20 ans de sa collection *Big Bang*, **Hublot** crée une édition limitée de cinq modèles d'exception fusionnant le design de la montre originale et celui de l'actuelle *Big Bang Unico*. Faisant suite au salon Watches & Wonders, les célébrations liées à cet anniversaire se déroulent tout au long de l'année en présence de Kylian Mbappé et Usain Bolt, notamment lors de Dubai Watch Week et Art Basel Miami. Une nouvelle campagne de communication « Own It » est lancée en mai. La *MP-17 Meca-10 Arsham Splash*, réalisée en collaboration avec l'artiste américain Daniel Arsham, est dévoilée en octobre à Singapour.

Zenith commémore les 160 ans de son histoire, dévoilant à cette occasion le chronomètre *G.F.J.*, hommage à son fondateur et reflet de l'apport historique de la Maison à l'excellence horlogère. Cette création remporte le Prix de la Chronométrie de la 25e édition du Grand Prix de Genève. Au Locle, Zenith poursuit la modernisation de sa Manufacture, un outil de production unique.

Fidèle à son esprit novateur, **L'Epée 1839** revisite le coucou suisse, l'un des symboles de l'horlogerie helvétique, insufflant une nouvelle âme à cet objet emblématique.

Chaumet développe sa ligne de joaillerie emblématique *Bee de Chaumet*, qui réalise une bonne performance. Joaillier naturaliste par essence, la Maison dévoile sa collection de haute joaillerie *Jewels by Nature* lors d'un premier événement à Marbella en Espagne, avant de la faire voyager à travers le monde. Ce lien à la nature est célébré aussi avec une expérience présentée à l'Exposition universelle d'Osaka, « Ode to living nature », plébiscitée par plus d'un million de visiteurs. Son engagement s'affirme à travers la signature d'un partenariat avec le WWF et le lancement de la première création de joaillerie en or 100 % responsable et traçable.

Fred s'attache à dynamiser ses collections emblématiques : *Force 10* connaît un succès majeur avec le lancement de *Force 10 Rise* et la prolongation du partenariat avec Roland Garros ; *Chance Infinie* développe une nouvelle esthétique. La Maison affirme son positionnement de « Joaillier Solaire » avec de nouvelles créations de haute joaillerie présentées au sein de deux collections, *1936* et *Soleil d'Or Sunrise*. L'expansion de son réseau de boutiques se poursuit.

Repossi lance *Blast*, nouvelle collection de joaillerie, et renforce ses liens avec l'art contemporain grâce à une collaboration avec l'artiste américain Sterling Ruby. L'année est marquée par une expansion significative en Asie, notamment en Corée et au Japon.

Perspectives

Fortes de leur succès, les Maisons continuent d'investir de façon ciblée dans l'innovation, le développement de leurs icônes, la désirabilité et l'excellence des boutiques. En 2026, **Tiffany & Co.** poursuivra l'exécution de la stratégie d'élévation définie autour de ses icônes et de la rénovation de ses boutiques afin de continuer à accroître sa désirabilité et la qualité de l'expérience réservée à ses clients. Un riche programme événementiel permettra de mettre en lumière sa créativité, son héritage et son savoir-faire exceptionnels. **Bvlgari** mettra l'accent sur la rénovation de ses boutiques les plus emblématiques et sur l'élargissement de son offre dans ses lignes iconiques. Une collection de haute joaillerie sera lancée à Milan en mars. En horlogerie, de nouveaux modèles viendront enrichir la collection *Serpenti* et la montre *Octo Finissimo* connaîtra une évolution importante. **TAG Heuer** mettra l'accent sur les chronographes ainsi que les partenariats avec la Formule 1®. La Maison présentera des innovations majeures dans les calibres horlogers au profit des collections *Monaco* et *Carrera* et ouvrira en Suisse à Cornol une nouvelle manufacture de boîtes. **Hublot** célèbrera son partenariat avec l'UEFA lors de sa finale et enrichira ses collections *Big Bang* et *Classic Fusion*. **Zenith** verra des innovations dans ses lignes *Chronomaster* et *G.F.J.* **Chaumet** dévoilera une nouvelle collection de haute joaillerie inspirée par la nature. **Fred** célèbrera son 90e anniversaire avec le lancement de la collection de haute joaillerie *Monsieur Fred Golden Light* et l'animation de ses lignes iconiques. **Repossi** fêtera 40 ans de présence place Vendôme et ouvrira une boutique à Londres.

5. Distribution sélective

En 2025, les ventes du groupe d'activités Distribution sélective ont représenté 23 % des ventes totales du groupe Agache.

L'activité Distribution sélective est représentée par Sephora, premier distributeur au monde de la beauté sélective, Le Bon Marché, grand magasin à l'atmosphère unique, situé à Paris, ainsi que Duty Free Shoppers (« DFS »), présent dans la distribution spécifiquement conçue pour la clientèle des voyageurs internationaux (« travel retail »).

5.1 Position concurrentielle

La distribution de la beauté est très fragmentée, couverte à la fois par des grandes enseignes spécialisées, des grands magasins, des sites internet et des parfumeries indépendantes.

5.2 Distribution et digitalisation

Sephora commercialise des produits de beauté. Les boutiques sont structurées en espaces dédiés au parfum, au maquillage, au soin de la peau et des cheveux, et aux services. Les clients y ont la liberté d'essayer des produits, et peuvent bénéficier de recommandations sur mesure de la part des conseillères et conseillers beauté. La qualité de ce concept a permis à Sephora de conquérir la confiance des marques de Parfums et Cosmétiques.

Grâce à son réseau de distribution qui s'étend sur 35 pays et compte 2 242 boutiques au 31 décembre 2025, ses sites internet, ses applications mobiles et sa présence forte sur les réseaux sociaux, la Maison conçoit une expérience de la beauté omnicanale, toujours plus innovante et personnalisée, offrant interactivité, flexibilité et fluidité dans le parcours d'achat.

DFS a développé son activité grâce à des partenariats avec les tour-opérateurs internationaux et avec les grandes marques de luxe. À travers ses concessions aéroportuaires et ses boutiques *Galleries* de centre-ville qui assurent aujourd'hui approximativement les deux tiers de ses ventes, elle est notamment implantée aux États-Unis et dans les destinations touristiques de la région Asie-Pacifique.

5.3 Faits marquants 2025 et perspectives 2026

	2025	2024	2023
Ventes *(en millions d'euros)*	**18 348**	**18 262**	**17 885**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	11	11	11
Europe (hors France)	13	12	9
États-Unis	45	46	46
Japon	1	1	1
Asie (hors Japon)	11	12	15
Autres marchés	19	18	18
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	**1780**	**1385**	**1391**
Marge opérationnelle courante *(en %)*	**9,7**	**7,6**	**7,8**

Faits marquants

Sephora poursuit en 2025 une croissance soutenue de ses ventes sur une base de comparaison particulièrement élevée. Chez DFS, la rationalisation des opérations permet une amélioration de la rentabilité malgré un niveau d'activité encore pénalisé par la conjoncture internationale.

Sephora réalise une performance solide, poursuivant ses gains de parts de marché et confirmant la force de sa marque, la pertinence et la résilience de son modèle. La progression est particulièrement soutenue en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique latine. L'activité continue de progresser en Amérique du Nord. En Chine, sur un marché encore difficile, les orientations stratégiques visent à différencier encore davantage son offre, particulièrement en maquillage, et à renforcer la fidélité et l'expérience en boutique. Les résultats de ces initiatives sont très encourageants dans un contexte de reprise progressive du trafic en magasin.

Le maquillage reste la première catégorie en volume, suivi par les soins de la peau, le parfum et le soin des cheveux. Le parfum connaît la plus forte dynamique grâce à de nombreuses innovations produit et à de nouveaux usages, comme les brumes et les superpositions. Les marques exclusives, qui représentent près de la moitié du portefeuille, sont la source de croissance la plus forte.

Avec Rhode, la marque de maquillage et soin « née en ligne » fondée par Hailey Bieber, lancée en Amérique du Nord puis au Royaume-Uni, Sephora effectue son lancement le plus important jamais réalisé. Sa stratégie de partenariats est aussi poursuivie, comme en témoigne la nouvelle campagne « We Belong To Something Beautiful » avec la marque Haus Labs de Lady Gaga.

La Maison continue d'investir dans sa stratégie omnicanale et d'étendre son réseau de distribution avec une centaine d'ouvertures en 2025. Cette expansion est particulièrement dynamique au Royaume-Uni, avec cinq nouvelles boutiques qui connaissent un succès remarquable. Un nouveau flagship est inauguré à São Paulo, tandis qu'un nouveau concept de boutiques est déployé en Amérique du Nord. Le concept expérientiel Sephora continue son développement en Asie, illustré par une ouverture à Bangkok et la rénovation de boutiques existantes en Chine. L'Application continue de s'affirmer comme le « flagship digital » de Sephora en offrant une expérience enrichie.

Sephora poursuit le développement de sa communauté de 80 millions de membres actifs dans le monde, et le renforcement de sa marque, qui figure depuis plusieurs années consécutives dans les cent plus grandes marques mondiales. L'événement « Sephoria » poursuit sa tournée mondiale avec des éditions à Milan, Shanghaï, Paris et Dubaï.

La Maison réaffirme ses valeurs et son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. Pour la troisième année consécutive, elle renouvelle son partenariat avec la marque Rare Beauty à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale.

Dans un contexte de reprise inégale du tourisme selon ses marchés, **DFS** s'emploie à améliorer sa rentabilité via notamment la rationalisation de son réseau de boutiques et des actions de marketing ciblées. L'aéroport d'Abu Dhabi et la *Galleria* d'Okinawa qui fête son 20e anniversaire bénéficient toujours d'un haut niveau de fréquentation et d'une demande forte. À Hong Kong et Macao, les ventes progressent grâce à une stratégie de renforcement des partenariats avec les marques iconiques, de rénovation des boutiques, de produits exclusifs et d'animations à fort impact dans les emplacements clés tels que Macao Four Seasons.

Les ventes du **Bon Marché** continuent de progresser grâce à sa stratégie de différenciation : offre référente sans cesse renouvelée, partenariats et concepts exclusifs, riche programmation culturelle. Plusieurs temps forts marquent l'année, comme « Le La Serpent », carte blanche confiée au célèbre artiste brésilien Ernesto Neto, l'exposition joyeuse et décalée « Je t'aime comme un chien », l'événement durant l'été « Tout beau et tout bronzé », ou encore l'exposition « Rock'n'Drôle » de la rentrée, créée avec Antoine de Caunes, illustrant avec humour la thématique du rock. « Babel », création inédite du chorégraphe Mourad Merzouki, troisième spectacle présenté à la nuit tombée au sein du Bon Marché, a rencontré un grand succès. Proposant des produits alimentaires d'exception et des expériences gourmandes, La Grande Épicerie de Paris développe ses ventes, notamment auprès de la clientèle internationale. Le Groupe a renforcé l'organisation de ses grands magasins par la mise en place depuis mars 2025 d'une gouvernance commune pour Le Bon Marché et La Samaritaine qui poursuivra son développement en construisant son modèle de demain.

Perspectives

En 2026, **Sephora** poursuivra sa stratégie de différenciation en termes de produits et d'expériences et continuera d'étendre son réseau de boutiques afin de continuer de croître et de gagner des parts de marché. Sur l'ensemble de ses zones d'implantation, y compris les plus matures, la Maison se concentrera sur la recherche d'opportunités de croissance : déploiement dans de nouveaux pays tels que la Croatie en Europe, poursuite de l'expansion au Royaume-Uni, en Amérique latine, et en Asie du Sud-Est. En Amérique du Nord, Sephora continuera d'ouvrir de nouvelles boutiques et poursuivra son programme de rénovations avec le déploiement de son nouveau concept. En Chine, les nouvelles orientations stratégiques se traduiront par plusieurs lancements de marques exclusives et rénovations de boutiques. La Maison s'attachera à développer sa sélection « Only at Sephora » ainsi que ses collaborations avec les marques, à l'instar de Rhode dont elle poursuivra le déploiement. Sa stratégie omnicanale sera encore renforcée afin d'assurer fluidité, personnalisation et qualité de conseil à chaque étape du parcours client, notamment grâce au déploiement mondial de ses diagnostics peau et teint. La Maison continuera d'inspirer sa communauté avec « Sephoria », son événement désormais iconique, dans plusieurs capitales, et de la récompenser avec le déploiement du programme de fidélité « My Sephora ». Convaincue que ses talents, et notamment ses conseillers beauté, sont la clé de sa réussite et d'une expérience client toujours plus qualitative, la Maison met toujours l'accent sur la progression de carrière et la formation, avec la Sephora University et de nouveaux outils avancés prenant appui sur la technologie et l'intelligence artificielle. Enfin, son engagement se manifestera par des initiatives continues en faveur de l'inclusion qui est au cœur de sa grande cause mondiale. **DFS** s'appuiera sur le renforcement de ses actions de clienteling, sur une sélection de produits de qualité et sur des animations ciblées. Un accord est signé en janvier 2026 avec China Tourism Group Duty Free pour l'acquisition des activités de DFS en Grande Chine, notamment les Galleria de Hong Kong et Macao. **Le Bon Marché** s'attachera à renforcer la qualité et l'exclusivité de son offre centrée sur la désirabilité et la singularité. Le lancement d'un nouveau programme de fidélité en septembre 2026 permettra d'attirer et de satisfaire une clientèle toujours plus exigeante. Le grand magasin de la Rive Gauche continuera à offrir des prises de parole singulières avec comme première initiative une exposition de l'artiste chinois Song Dong, figure majeure de l'art contemporain. La Grande Épicerie de Paris accentuera la mise en avant de produits régionaux et développera l'offre de ses artisans.

6. Autres activités

Sont regroupés ici notamment, le groupe Les Echos qui réunit des titres de référence de la presse économique et culturelle, Royal Van Lent, spécialisé dans le design et la construction de yachts de haute qualité commercialisés sous la bannière Feadship, les activités hôtelières Cheval Blanc et Belmond, qui développent une collection d'hôtels d'exception, ainsi que le Paris Football Club.

Rapport de gestion Groupe de la Gérance

Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés

1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé 20
1.1 Analyse des ventes ... 20
1.2 Résultat opérationnel courant ... 21
1.3 Autres éléments du compte de résultat ... 23

2. Commentaires sur le bilan consolidé 24

3. Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée 25

4. Éléments de politique financière 27

5. Investissements opérationnels 27
5.1 Dépenses de communication et promotion ... 27
5.2 Frais de recherche et développement ... 27
5.3 Investissements industriels et dans les réseaux de distribution ... 28

6. Principaux établissements et propriétés foncières 28
6.1 Production ... 28
6.2 Distribution ... 29
6.3 Établissements administratifs et immeubles locatifs ... 30

7. Événements postérieurs à la clôture 30

8. Évolutions récentes et perspectives 30

1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé

1.1 Analyse des ventes

(en millions d'euros et en pourcentage)	2025
Ventes	81 016
Croissance à taux courants	-4%
Croissance organique	-1%
Variations de périmètre	0%
Évolution des parités monétaires[a]	-3%

(a) Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les ventes des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 23.

Les ventes de l'exercice 2025 s'élèvent à 81 016 millions d'euros, en baisse de 4% par rapport à l'exercice précédent. Elles ont été impactées négativement de 3 points par la baisse moyenne de nombreuses devises de facturation du Groupe par rapport à l'euro, notamment celle du dollar US, du renminbi chinois, du won coréen et du yen japonais.

Les variations de périmètre de consolidation ont un effet négligeable sur l'évolution des ventes du Groupe.

Le périmètre des activités consolidées a enregistré les évolutions suivantes : dans le groupe d'activités Mode et Maroquinerie, cession d'Off-White en septembre 2024 ; dans le groupe d'activités Montres et Joaillerie, consolidation en mars 2024 de Pedemonte et en juin 2024 de Swiza, propriétaire de L'Epée 1839, manufacture suisse dédiée à la fabrication d'horloges haut de gamme ; dans les autres activités, consolidation en juin 2024 d'Orient Express et en octobre 2024 de l'hebdomadaire Paris Match.

À taux de change et périmètre comparables, les ventes sont en baisse de 1%.

Ventes par devise de facturation

(en pourcentage)	2025	2024
Euro	21	21
Dollar US	29	28
Yen Japonais	8	9
Hong Kong dollar	3	2
Autres devises	39	40
Total	**100**	**100**

La répartition des ventes entre les différentes devises de facturation varie dans les proportions suivantes par rapport à l'exercice précédent : le poids du dollar US et du Hong Kong dollar augmentent de 1 point à respectivement 29% et 3%, tandis que ceux du yen japonais et des autres devises baissent de 1 point à 8% et 39%. Le poids de l'euro reste stable à 21%.

Ventes par zone géographique de destination

(en pourcentage)	2025	2024
France	8	8
Europe (hors France)	18	17
États-Unis	26	25
Japon	8	9
Asie (hors Japon)	26	28
Autres marchés	14	13
Total	**100**	**100**

Par zone géographique, on constate une baisse de 2 points du poids relatif de la zone Asie (hors Japon) dans les ventes du Groupe, qui s'établit à 26% et une baisse de 1 point du poids du Japon, à 8%. Le poids de la France reste stable à 8% tandis que ceux des États-Unis, de la zone Europe (hors France) et des autres marchés augmentent de 1 point pour atteindre respectivement à 26%, 18% et 14%.

Ventes par groupe d'activités

(en millions d'euros)	2025	2024
Vins et Spiritueux	5 358	5 862
Mode et Maroquinerie	37 770	41 060
Parfums et Cosmétiques	8 174	8 418
Montres et Joaillerie	10 486	10 577
Distribution sélective	18 348	18 262
Autres activités et éliminations	880	602
Total	**81 016**	**84 781**

Par groupe d'activités, la répartition des ventes du Groupe varie comme suit : les poids des Vins et Spiritueux et de la Mode et Maroquinerie baissent de 1 point pour s'établir respectivement à 6% et 47%, tandis que ceux de la Distribution sélective et des Montres et Joaillerie progressent de 1 point chacun à 23% et 13%. Les poids des Parfums et Cosmétiques et des Autres activités restent stables à respectivement 10% et 1%.

Les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux sont en baisse de 9% en données publiées. Impactées par un effet de change négatif de 3 points, les ventes de ce groupe d'activités ressortent en baisse de 5% à taux de change et périmètre comparables. Les États-Unis et l'Asie (hors Japon) sont les régions les plus impactées par la faiblesse de la demande en cognac.

Les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie sont en baisse de 5% en données organiques et de 8% en données publiées. L'activité Mode et Maroquinerie fait preuve d'une bonne résistance auprès des clientèles locales alors que 2024 bénéficiait de la forte croissance des achats touristiques, notamment au Japon. Loro Piana réalise une performance remarquable.

Les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques sont stables en données organiques et en baisse de 3% en données publiées. L'Asie, le Japon et les États-Unis présentent une baisse des ventes tandis que le Moyen-Orient et l'Europe enregistrent des croissances positives.

Les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie sont en hausse de 3% en données organiques et en baisse de 1% en données publiées. Ce groupe d'activités bénéficie de la bonne performance de Bvlgari qui réalise une nouvelle année record et du succès de la transformation de Tiffany.

Les ventes des activités de Distribution sélective sont en hausse de 4% en données organiques et stables en données publiées. Sephora poursuit sa croissance.

1.2 Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Ventes	81 016	84 781
Coût des ventes	(27 512)	(27 982)
Marge brute	53 504	56 799
Charges commerciales	(29 956)	(31 046)
Charges administratives	(6 032)	(6 306)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	99	39
Résultat opérationnel courant	**17 615**	**19 486**
Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	**21,7**	**23,0**

La marge brute du Groupe s'élève à 53 504 millions d'euros, en diminution de 6% par rapport à l'exercice précédent; le taux de marge brute sur les ventes s'élève à 66,0%, en baisse de 1 point par rapport à 2024.

Les charges commerciales, qui s'élèvent à 29 956 millions d'euros, sont en baisse de 4%. Le niveau de ces charges exprimé en pourcentage des ventes, à 37,0%, est en hausse de 0,4 point par rapport à l'exercice précédent.

Au sein des charges commerciales, celles liées au développement des réseaux de distribution des Maisons sont en hausse de 1% à taux de change et périmètre comparables; les frais de publicité et de promotion, qui représentent 11,4% des ventes, sont en baisse de 3% à taux de change et périmètre comparables.L'implantation géographique des boutiques évolue comme suit :

(en nombre)	**2025**	**2024**
France	543	556
Europe (hors France)	1 257	1 256
États-Unis	1 234	1 195
Japon	521	511
Asie (hors Japon)	1 922	2 037
Autres marchés	834	780
Total	**6 311**	**6 335**

Les charges administratives s'élèvent à 6 032 millions d'euros, en baisse de 4%. Elles représentent 7,4% des ventes.

Résultat opérationnel courant par groupe d'activités

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Vins et Spiritueux	1 016	1 356
Mode et Maroquinerie	13 209	15 230
Parfums et Cosmétiques	727	671
Montres et Joaillerie	1 514	1 546
Distribution sélective	1 780	1 385
Autres activités et éliminations	(632)	(702)
Total	**17 615**	**19 486**

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 17 615 millions d'euros, en baisse de 10% par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes du Groupe s'élève à 21,7% en baisse de 1,3 point par rapport à l'exercice précédent.

L'effet total de l'évolution des parités monétaires sur le résultat opérationnel courant par rapport à l'exercice précédent est négatif de 1 065 millions d'euros. Ce chiffre intègre les trois éléments suivants : (i) l'effet des variations des parités monétaires sur les ventes et les achats des sociétés du Groupe exportatrices et importatrices; (ii) la variation du résultat de la politique de couverture de l'exposition commerciale du Groupe aux différentes devises; (iii) l'effet des variations des devises sur la consolidation des résultats opérationnels courants des filiales hors zone euro.

Vins et Spiritueux

	2025	2024
Ventes *(en millions d'euros)*	5 358	5 862
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	1 016	1 356
Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	19,0	23,1

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'établit à 1 016 millions d'euros, en baisse de 25 % par rapport à celui de 2024. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités est de 19,0 %.

Mode et Maroquinerie

	2025	2024
Ventes *(en millions d'euros)*	37 770	41 060
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	13 209	15 230
Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	35,0	37,1

Les activités Mode et Maroquinerie présentent un résultat opérationnel courant de 13 209 millions d'euros, en baisse de 13 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités s'établit à un niveau toujours très élevé de 35,0 %.

Parfums et Cosmétiques

	2025	2024
Ventes *(en millions d'euros)*	8 174	8 418
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	727	671
Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	8,9	8,0

Le résultat opérationnel courant des activités Parfums et Cosmétiques s'élève à 727 millions d'euros, en hausse de 8 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités atteint 8,9 %.

Montres et Joaillerie

	2025	2024
Ventes *(en millions d'euros)*	10 486	10 577
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	1 514	1 546
Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	14,4	14,6

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Montres et Joaillerie s'élève à 1 514 millions d'euros, en baisse de 2 % par rapport à 2024. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités s'établit à 14,4 %.

Distribution sélective

	2025	2024
Ventes *(en millions d'euros)*	18 348	18 262
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*	1 780	1 385
Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	9,7	7,6

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Distribution sélective est en hausse de 28 % par rapport à celui de 2024, à 1 780 millions d'euros. Outre l'excellente performance de Sephora, cette amélioration reflète le retour à l'équilibre de DFS. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités atteint 9,7 %.

Autres activités

Le résultat opérationnel courant lié aux Autres activités et éliminations est négatif de 632 millions d'euros, à comparer à un montant négatif de 702 millions d'euros sur l'exercice 2024. Outre les frais de siège, cette rubrique intègre les pôles hôtelier et média, les yachts Royal Van Lent ainsi que les activités immobilières du Groupe. En 2024, il incluait notamment les coûts liés au partenariat avec les Jeux Olympiques Paris 2024 et au plan d'actionnariat salarié LVMH Shares.

1.3 Autres éléments du compte de résultat

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Résultat opérationnel courant	17 615	19 486
Autres produits et charges opérationnels	(665)	(687)
Résultat opérationnel	16 950	18 799
Résultat financier	273	(796)
Impôts sur les bénéfices	(5 561)	(5 212)
Résultat net avant part des minoritaires	**11 662**	**12 791**
Part des minoritaires	(6 045)	(7 022)
Résultat net, part du Groupe	**5 618**	**5 796**

Les Autres produits et charges opérationnels représentent une charge nette de 665 millions d'euros contre une charge nette de 687 millions d'euros en 2024. En 2025, ils résultent essentiellement des amortissements et dépréciations de marques, écarts d'acquisition et autres actifs immobilisés, principalement relatifs à DFS, ainsi que des résultats de cession de sociétés consolidées.

Le résultat opérationnel du Groupe, à 16 950 millions d'euros, est en baisse de 10 % par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat financier est positif de 273 millions d'euros en 2025 ; il était négatif de 796 millions d'euros en 2024. Il est constitué :

- du coût global de la dette financière nette qui constitue une charge de 364 millions d'euros, contre une charge de 471 millions d'euros lors de l'exercice 2024, soit une amélioration de 107 millions d'euros résultant essentiellement de la baisse des taux d'intérêt ;
- des intérêts financiers sur dettes locatives enregistrés dans le cadre de la norme IFRS 16 qui représentent une charge de 554 millions d'euros, contre une charge de 511 millions d'euros un an auparavant ;
- des autres produits et charges financiers qui représentent un produit de 1 191 millions d'euros, contre un produit de 186 millions d'euros en 2024. Au sein de ceux-ci, la charge liée au coût des dérivés de change est de 314 millions d'euros, contre 281 millions d'euros un an auparavant. Par ailleurs, les effets des réévaluations des investissements et placements financiers sont positifs de 1 528 millions d'euros, contre un montant positif de 509 millions d'euros sur l'exercice 2024.

Le taux effectif d'impôt du Groupe en 2025 s'établit à 32,3 %, en hausse de 3,4 points par rapport à 2024, en raison essentiellement de la surtaxe applicable en France pour l'exercice 2025 et de certaines charges ne donnant pas lieu à déduction sur le plan fiscal.

Le résultat net s'élève à 11 662 millions d'euros en 2025, à comparer à 12 791 millions d'euros en 2024.

La part du résultat net revenant aux minoritaires est de 5 618 millions d'euros contre 7 022 millions d'euros en 2024. Les intérêts minoritaires sont essentiellement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle d'Agache, soit 51 % de l'actionnariat de LVMH SE au 31 décembre 2025, des actionnaires minoritaires de la société Christian Dior SE (3 % au 31 décembre 2025) ainsi que des minoritaires de Moët Hennessy.

Ainsi le résultat net, part du Groupe s'élève à 5 618 millions d'euros, en baisse de 3 % par rapport à 2024 où il s'élevait à 5 769 millions d'euros.

Commentaires sur la détermination des effets de l'évolution des parités monétaires et des variations de périmètre

Les effets de l'évolution des parités monétaires sont déterminés par conversion des comptes de l'exercice des entités ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro aux taux de change de l'exercice précédent, à l'exclusion de tout autre retraitement.

Les effets des variations de périmètre sont déterminés en déduisant des ventes de l'exercice :

- pour les acquisitions de l'exercice, les ventes réalisées durant l'exercice par les entités acquises, à compter de leur entrée dans le périmètre de consolidation ;
- pour les acquisitions de l'exercice précédent, les ventes réalisées au cours des mois durant lesquels les entités acquises n'étaient pas consolidées lors de l'exercice précédent ;

et en ajoutant :

- pour les cessions de l'exercice, les ventes de l'exercice précédent réalisées au cours des mois durant lesquels les entités cédées ne sont plus consolidées durant l'exercice ;
- pour les cessions de l'exercice précédent, les ventes réalisées durant l'exercice précédent par les entités cédées.

Le retraitement du résultat opérationnel courant s'effectue selon les mêmes principes.

2. Commentaires sur le bilan consolidé

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Immobilisations incorporelles	40 169	45 050	(4 881)
Immobilisations corporelles	30 016	29 824	192
Droits d'utilisation	14 878	16 642	(1 764)
Autres actifs non courants	12 382	12 801	(418)
Actifs non courants	**97 446**	**104 318**	**(6 872)**
Stocks	23 279	24 227	(948)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 674	10 157	(483)
Actifs destinés à être cédés[a]	2 796	-	2 796
Autres actifs courants	17 686	17 726	(41)
Actifs courants	**53 435**	**52 111**	**1 324**
Actif	**150 881**	**156 429**	**(5 548)**

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Capitaux propres	**76 154**	**74 643**	**1 511**
Dette financière à plus d'un an	12 832	12 463	369
Dettes locatives à plus d'un an	13 402	14 881	(1 479)
Autres passifs non courants	17 044	19 400	(2 357)
Passifs non courants et capitaux propres	**119 433**	**121 387**	**(1 954)**
Dette financière à moins d'un an	8 807	12 108	(3 301)
Dettes locatives à moins d'un an	2 641	2 982	(341)
Passifs destinés à être cédés[a]	1 616	-	1 616
Autres passifs courants	18 383	19 952	(1 569)
Passifs courants	**31 448**	**35 042**	**(3 594)**
Passif	**150 881**	**156 429**	**(5 548)**

(a) Les actifs et passifs destinés à être cédés concernent DFS, en lien avec la signature par LVMH en janvier 2026 de la cession d'une partie des activités.

Le total du bilan consolidé du groupe Agache au 31 décembre 2025 s'élève à 150,9 milliards d'euros, en diminution de 5,5 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

Les immobilisations incorporelles s'établissent à 40,2 milliards d'euros, soit une baisse de 4,9 milliards d'euros par rapport à fin 2024. Cette variation est imputable à l'évolution des cours de change pour 2,2 milliards d'euros, notamment du fait de l'évolution de la parité du dollar US contre euro sur la période, au reclassement de l'enseigne DFS pour 1,5 milliard d'euros, à la revalorisation des engagements d'achat d'intérêts minoritaires, pour 0,9 milliard d'euros ainsi qu'à des dépréciations enregistrées au cours de l'exercice, pour 0,6 milliard d'euros, essentiellement sur les activités DFS.

Les immobilisations corporelles progressent de 0,2 milliard d'euros pour s'élever à 30,0 milliards d'euros à la clôture. Cette évolution est imputable aux investissements, nets des dotations aux amortissements et des cessions, qui s'élèvent à 1,4 milliard d'euros (les investissements sont commentés dans le cadre des analyses de variations de trésorerie), contrebalancés par la variation négative des cours de change sur la période pour 1,2 milliard d'euros.

Les droits d'utilisation, à 14,9 milliards d'euros, sont en baisse de 1,8 milliard d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette évolution est principalement liée à l'effet de la fluctuation des cours de change entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025, qui se traduit par une baisse de 1,1 milliard d'euros ainsi que par le reclassement des droits d'utilisation de DFS pour 0,9 milliard d'euros. Les contrats de location de boutiques représentent 77% des droits d'utilisation.

Les autres actifs non courants s'établissent à 12,4 milliards d'euros au 31 décembre 2025. La baisse de 0,4 milliard d'euros résulte notamment de l'augmentation des investissements financiers et des titres mis en équivalence pour 0,5 milliard d'euros contrebalancée par la baisse des impôts différés actifs pour 0,8 milliard d'euros.

Les stocks diminuent de 0,9 milliard d'euros principalement sous l'effet négatif de 1,3 milliard d'euros de la variation des cours de change sur la période. Les augmentations de stocks en lien avec l'activité, y compris la variation nette des provisions pour dépréciation, sont de 0,4 milliard d'euros. Voir également les Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée.

Les autres actifs courants sont stables et s'établissent à 17,7 milliards d'euros. Les acquisitions nettes de placements financiers de 0,2 milliard d'euros et l'appréciation de leur valeur de marché pour 0,8 milliard d'euros conjuguée à celle des instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros sont compensées par la baisse de 0,6 milliard d'euros des créances fiscales et par celle des créances clients pour 0,4 milliard d'euros.

Les dettes locatives constatées en application d'IFRS 16 sont en baisse de 1,8 milliard d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette évolution résulte d'une hausse de 0,5 milliard d'euros liée aux conclusions nettes de contrats et d'une diminution de 1,2 milliard d'euros liée à l'évolution des cours de change. Les dettes locatives de DFS ont été reclassées à hauteur de 1,0 milliard d'euros.

Les autres passifs non courants, à 17,0 milliards d'euros, baissent de 2,4 milliards d'euros par rapport à leur niveau de 19,4 milliards d'euros fin 2024.Cette variation est imputable, pour 1,7 milliard d'euros, à la baisse de la dette au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires, qui s'établit à 6,3 milliards d'euros, en lien avec notamment l'évolution des paramètres sur la base desquels sont établies les valorisations des dits engagements pour 0,6 milliard d'euros et l'acquisition de 9% additionnels dans Loro Piana. S'y ajoutent la baisse de 0,3 milliard d'euros des impôts différés passifs et celle des provisions et autres passifs non courants pour 0,3 milliard d'euros.

Enfin, les autres passifs courants, en baisse de 1,6 milliard d'euros, s'élèvent à 18,4 milliards d'euros. Cette évolution s'explique essentiellement par la baisse des dettes opérationnelles, en raison des variations des cours de change pour 1,0 milliard d'euros et en lien avec l'évolution des activités du Groupe.

Dette financière nette et capitaux propres

(en millions d'euros ou en pourcentage)	2025	2024	Variation
Dette financière à plus d'un an	12 832	12 463	369
Dette financière à moins d'un an et instruments dérivés	8 823	11 978	(3 155)
Dette financière brute après effet des instruments dérivés	**21 655**	**24 442**	**(2 787)**
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements financiers	(18 086)	(17 611)	(475)
Dette financière nette	**3 569**	**6 831**	**(3 262)**
Capitaux propres totaux (part du Groupe et minoritaires)	**76 154**	**74 643**	**1 511**
Ratio dette financière nette/ Capitaux propres totaux	**4,7%**	**9,2%**	**- 4,5 pp**

Le total des capitaux propres s'élève à 76,2 milliards d'euros à fin décembre 2025, en hausse de 1,5 milliard d'euros par rapport à fin 2024. Le résultat de l'exercice, net des distributions de dividendes, contribue à cette progression pour 7,8 milliards d'euros. Les gains et pertes reconnus en capitaux propres ont un effet négatif de 3,2 milliards d'euros en raison principalement de l'évolution des parités monétaires, en particulier celle du dollar US.

Fin décembre 2025, la dette financière nette représente 4,7% du total des capitaux propres totaux, contre 9,2% à fin 2024, soit une baisse de 4,5 points.

La dette financière brute après effet des instruments dérivés s'élève à 21,7 milliards d'euros à fin décembre 2025, en baisse de 2,8 milliards d'euros par rapport à fin 2024 sous l'effet notamment de l'émission de deux souches obligataires par LVMH en mai 2025 pour un total de 2,0 milliards d'euros, compensé par le remboursement de 2,5 milliards d'euros au titre de deux emprunts obligataires LVMH arrivés à échéance sur l'exercice (emprunt de 1,5 milliard d'euros émis en 2020 et emprunt de 1,0 milliard d'euros émis en 2023). L'encours des titres de créances négociables à court terme – NEU Commercial Paper (NEUCP) et US Commercial Paper (USCP) – est en baisse de 2,1 milliards sur la période. La trésorerie et équivalents de trésorerie et les placements financiers s'élèvent à 18,1 milliards d'euros au 31 décembre 2025, supérieurs de 0,5 milliards d'euros aux 17,6 milliards atteints fin 2024. La dette financière nette diminue ainsi de 3,3 milliards d'euros au cours de l'exercice.

Au 31 décembre 2025, en complément du montant de 18,1 milliards d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et placements financiers, le Groupe dispose d'un montant de lignes de crédit confirmées non tirées de 14,9 milliards d'euros. Ce dernier excède l'encours des programmes de titres de créance négociables à court terme (NEUCP et USCP), qui totalise 6,2 milliards d'euros à fin décembre 2025.

3. Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Capacité d'autofinancement	**24 819**	**27 148**	**(2 329)**
Coût de la dette financière nette : intérêts payés/reçus	(308)	(383)	75
Dettes locatives : intérêts payés	(546)	(484)	(62)
Impôt payé	(4 677)	(5 515)	(838)
Variation du besoin en fonds de roulement	(626)	(2 125)	1 499
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	**18 662**	**18 640**	**22**
Investissements d'exploitation	(4 904)	(5 552)	648
Remboursements des dettes locatives	(2 983)	(2 926)	(57)
Cash-flow disponible d'exploitation [a]	**10 775**	**10 162**	**613**
Investissements financiers et acquisitions et cessions de titres consolidés	(160)	(1 455)	1 295
Opérations en capital	(8 235)	(6 847)	(1 388)
Variation de la trésorerie avant opérations de financement	**2 380**	**1 860**	**520**

(a) Le cash-flow disponible d'exploitation est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

La capacité d'autofinancement s'élève à 24 819 millions d'euros, soit un recul de 2 329 millions d'euros par rapport aux 27 148 millions d'euros enregistrés un an plus tôt, essentiellement lié à celui du résultat opérationnel.

Après paiement de l'impôt, des intérêts financiers positifs relatifs à la dette financière nette et aux dettes locatives et variation du besoin en fonds de roulement, la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation atteint 18 662 millions d'euros, contre 18 640 millions d'euros sur l'exercice 2024.

Les intérêts payés sur la dette financière nette représentent un décaissement net de 308 millions d'euros, à comparer à 383 millions d'euros un an plus tôt ; cette évolution découle notamment de l'effet favorable de la baisse du taux d'intérêt moyen de la dette court terme du Groupe (principalement NEUCP et USCP).

L'impôt payé relatif aux opérations d'exploitation atteint 4 677 millions d'euros, en baisse de 838 millions d'euros par rapport aux 5 515 millions décaissés en 2024, en lien avec l'évolution des résultats en dépit du paiement de la surtaxe en France à hauteur de 675 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement en 2025 représente une consommation de trésorerie de 626 millions d'euros, inférieure de 1 499 millions d'euros à celle de 2024. La variation du besoin en fonds de roulement en 2025 résulte essentiellement de la progression des stocks pour 1 376 millions d'euros. Les hausses des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes induisent des ressources de 532 millions d'euros. Les groupes d'activités Mode et Maroquinerie, Vins et Spiritueux et Parfums et Cosmétiques sont les principaux consommateurs de trésorerie. L'évolution des stocks reflète un équilibre entre les actions menées pour maîtriser ceux-ci et la satisfaction des besoins futurs anticipés, en particulier pour les Vins et Spiritueux, la Mode et Maroquinerie et la Distribution sélective.

Les investissements d'exploitation, nets des cessions, représentent sur l'exercice 2025 un débours de 4 904 millions d'euros, soit une réduction de 648 millions d'euros par rapport aux 5 552 millions d'euros déboursés sur l'exercice 2024. Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Tiffany & Co. et Sephora. Ils comprennent également les investissements de Parfums Christian Dior, des Maisons de Champagne et de Hennessy dans leur outil de production, ainsi que les investissements relatifs aux activités hôtelières du Groupe.

Les remboursements de dettes locatives se sont élevés à 2 983 millions d'euros en 2025, en hausse de 57 millions d'euros par rapport aux 2 926 millions d'euros observés en 2024.

Sur l'exercice 2025, le cash-flow disponible d'exploitation[1] s'élève à 10 775 millions d'euros, en progression par rapport à l'exercice 2024, essentiellement du fait de l'évolution de la variation du besoin en fonds de roulement et de celles de l'impôt payé et des investissements d'exploitation.

En 2025, 160 millions d'euros ont été consacrés aux investissements financiers.

La variation de trésorerie issue des opérations en capital représente un débours de 8 235 millions d'euros. Ce montant résulte, à hauteur de 4 121 millions d'euros, de dividendes et acomptes versés dont 3 816 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (il s'agit pour l'essentiel des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle d'Agache, des minoritaires de Christian Dior et de Diageo du fait de sa participation de 34 % dans Moët Hennessy), auquel s'ajoutent les impôts relatifs aux dividendes versés entre les sociétés du Groupe, soit 302 millions d'euros. Les autres opérations en capital ont représenté un débours additionnel de 4 111 millions d'euros, essentiellement dû, d'une part, aux transactions sur actions LVMH dans le cadre, notamment, du programme de rachat d'actions mis en œuvre au cours de l'exercice, et d'autre part à l'acquisition d'une participation complémentaire dans Loro Piana pour 1 milliard d'euros. L'excédent de trésorerie après toutes les opérations d'exploitation, d'investissement et en capital s'élève ainsi à 2 380 millions d'euros. Les opérations de financement relatives aux emprunts et dettes financières, ainsi qu'aux placements financiers, se sont traduites par un décaissement net de 2 692 millions d'euros sur l'exercice. Après l'effet négatif de 252 millions d'euros de la variation des parités monétaires sur les soldes de trésorerie, le niveau de trésorerie en fin de période est en baisse de 564 millions d'euros par rapport à fin 2024. Il atteint ainsi 9 231 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2025.

(1) Le cash-flow disponible d'exploitation est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

4. Éléments de politique financière

Au cours de l'exercice, les principaux axes de la politique financière du Groupe ont été les suivants :

- l'amélioration de la structure et de la flexibilité financière du Groupe, avec pour principaux indicateurs :
  - un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées de 14,9 milliards d'euros,
  - l'accès à la liquidité du Groupe grâce aux programmes de titres de créances négociables à court terme (NEU Commercial Paper et US Commercial Paper) mais aussi à la capacité à faire appel aux marchés obligataires sur des maturités moyen et long terme, avec des spreads d'émission en légère contraction sur l'année, dans un contexte de repentification et de normalisation de la courbe des taux,
  - le montant appréciable des capitaux propres totaux qui atteignent 76,2 milliards d'euros fin 2025 ;
- la préservation des actifs du Groupe :
  - le maintien d'un volume important de placements de trésorerie et équivalents de trésorerie auprès de contreparties bancaires diversifiées et de premier rang ou de fonds monétaires et autres actifs court terme de très bonne qualité de crédit,
  - une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par l'activité commerciale du Groupe et la couverture de la dette du Groupe. En matière de change, les couvertures des sociétés exportatrices sous forme d'achat d'options ou de tunnels, qui permettent de se protéger contre l'impact négatif de la baisse d'une devise tout en gardant le bénéfice d'une partie de la hausse, ont continué à être privilégiées,
  - la poursuite de la concentration des liquidités du Groupe grâce au déploiement de *cash poolings* à travers le monde qui assurent une fluidité de ces liquidités au sein du Groupe et qui permettent une gestion optimisée des excédents.

L'endettement net s'élève à 3,6 milliards d'euros à fin 2025 contre 6,8 milliards d'euros un an auparavant. La dette financière nette diminue de 3,3 milliards d'euros, la baisse de la génération de trésorerie issue des opérations d'exploitation ayant été compensée par l'amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement ainsi que par la maîtrise des investissements d'exploitation.

5. Investissements opérationnels

5.1 Dépenses de communication et promotion

Sur les deux derniers exercices, les investissements en dépenses de communication ont représenté pour le Groupe dans son ensemble les montants suivants, en valeur absolue et en pourcentage des ventes :

Dépenses de communication et promotion :	**2025**	**2024**
– En millions d'euros	9 224	9 767
– En % des ventes	11,4	11,5

Ces frais englobent essentiellement le coût des campagnes publicitaires, notamment lors de lancements des nouveaux produits, ainsi que le coût des opérations de relations publiques et de promotion, et des équipes de marketing responsables de l'ensemble de ces activités.

5.2 Frais de recherche et développement

En matière de recherche et développement, les investissements sur les deux derniers exercices ont été les suivants :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Frais de recherche et développement	200	205

Ces montants couvrent principalement les dépenses de recherche scientifique et de développement des produits de soins et de maquillage dans l'activité Parfums et Cosmétiques.

5.3 Investissements industriels et dans les réseaux de distribution

Les investissements d'exploitation concernent l'amélioration et le développement des réseaux de distribution ainsi que la mise en œuvre des moyens de production adéquats.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour les deux derniers exercices ont été les suivantes, en valeur absolue et en pourcentage de la capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe :

Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles :	**2025**	**2024**
– En millions d'euros	4 936	5 541
– En % de la capacité d'autofinancement	20	20

À l'instar des enseignes de la Distribution sélective qui gèrent directement l'ensemble de leurs points de vente, Louis Vuitton assure la distribution de ses produits exclusivement dans ses boutiques. La commercialisation des produits des autres marques du Groupe est assurée par des agents, grossistes ou distributeurs pour les activités de gros, ainsi que par un réseau de boutiques en propre ou de franchises pour les activités de vente au détail.

En 2025, outre les acquisitions d'actifs immobiliers, les investissements d'exploitation ont principalement porté sur les points de vente. Le réseau total de boutiques du Groupe est passé de 6 335 en 2024 à 6 311 boutiques en 2025.

Dans l'activité Vins et Spiritueux, en complément des renouvellements nécessaires de barriques et d'équipements industriels, les investissements de 2025 concernent également la poursuite des investissements en Champagne (initiés en 2012) ainsi que de la construction de chais à barriques principalement chez Hennessy et Glenmorangie.

6. Principaux établissements et propriétés foncières

6.1 Production

6.1.1 Vins et Spiritueux

Le Groupe est propriétaire de vignobles en France et à l'international, ayant les superficies suivantes :

(en hectares)	**2025**		**2024**	
	Total	***Dont en production***	**Total**	***Dont en production***
France				
Appellation Champagne	1 872	*1 684*	1 868	*1 665*
Appellation Cognac	185	*165*	185	*164*
Vignobles provençaux	410	*313*	391	*303*
Vignobles bordelais	204	*150*	201	*153*
Vignobles bourguignons	12	*12*	12	*12*
International				
Californie (États-Unis)	614	*423*	644	*466*
Argentine	1 525	*865*	1 525	*849*
Australie, Nouvelle-Zélande	632	*530*	609	*530*
Brésil	198	*113*	198	*121*
Espagne	119	*74*	119	*74*
Chine	68	*60*	68	*60*
Inde	4	*2*	4	*2*

Dans le tableau ci-dessus, le nombre total d'hectares détenus est déterminé hors surfaces non utilisables en viticulture. La différence entre le nombre total d'hectares détenus et le nombre d'hectares en production correspond à des surfaces plantées mais non encore productives et à des surfaces en jachère.

Le Groupe possède également des bâtiments industriels, des « wineries » et distilleries, des caves, des entrepôts, des bureaux et des centres de visite et de réception liés à chacune de ses principales marques des Vins et Spiritueux ou à ses opérations de production en France, au Royaume-Uni, en Pologne, en Argentine, aux États-Unis, en Australie, en Chine, en Nouvelle-Zélande, au Brésil, en Inde et en Espagne. L'ensemble représente environ 1 188 200 m² en France et 372 900 m² à l'étranger.

6.1.2 Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire de ses trente-quatre ateliers de fabrication de maroquinerie et souliers ainsi que de son atelier de création de parfums, qui se trouvent essentiellement en France ; des ateliers importants sont également situés près de Barcelone en Espagne, près de Porto au Portugal, à Fiesso en Italie, à San Dimas, Alvarado et Irwindale aux États-Unis. L'ensemble des ateliers et entrepôts en propriété représente environ 262 200 m².

Fendi est propriétaire en Italie de ses sites de production de maroquinerie et de souliers près de Florence et à Fermo, ainsi que de l'immeuble Palazzo Fendi à Rome regroupant la boutique historique ainsi qu'une activité hôtelière.

Celine possède également des installations de production et de logistique ainsi que des bureaux situés à Vigonza et dans le Chianti en Italie, à Radda et Greve.

L'usine de production de souliers de Berluti à Ferrare en Italie est la propriété du Groupe.

Loro Piana détient plusieurs ateliers de production en Italie ainsi qu'un site à Oulan-Bator en Mongolie.

Rimowa est propriétaire de ses bureaux, ateliers de production et entrepôts en Allemagne, en République Tchèque et au Canada. L'ensemble des biens en propriété représente près de 70 100 m².

Christian Dior Couture possède onze ateliers de fabrication (dont huit en Italie, un en Allemagne et deux en France) et un entrepôt en France. Ces biens en propriété représentent près de 61 600 m².

LVMH Métiers d'Art est propriétaire de plusieurs fermes d'une surface d'environ 220 hectares, en Australie et aux États-Unis, ainsi que de tanneries et ateliers de production d'environ 39 500 m² en France, en Italie et au Portugal. Thélios possède deux ateliers de lunetterie de 20 000 m² en Italie et de 1 600 m² en France.

Les autres installations utilisées par le groupe d'activités sont en location.

6.1.3 Parfums et Cosmétiques

Les installations de Recherche et Développement des activités Parfums et Cosmétiques du Groupe, de fabrication et de distribution de Parfums Christian Dior, près d'Orléans et à Chartres en France, sont la propriété de Parfums Christian Dior, l'ensemble représentant environ 171 100 m².

Guerlain possède à Chartres un site de production, d'une surface de 20 000 m². Un autre centre de production à Orphin en France, d'une superficie de 10 500 m², est également la propriété de la marque.

Parfums Givenchy possède deux usines en France, à Beauvais et à Vervins, d'une surface totale de 19 000 m², cette dernière unité assurant la production à la fois des lignes de produits Givenchy et Kenzo. La société possède également des installations de logistique à Hersham au Royaume-Uni.

6.1.4 Montres et Joaillerie

TAG Heuer détient deux ateliers en Suisse, l'un à Cornol et l'autre à Chevenez, pour une superficie totale d'environ 11 500 m².

Zenith est propriétaire de la Manufacture où sont fabriqués ses mouvements et montres au Locle (Suisse).

Hublot est propriétaire de ses ateliers de production en Suisse et de ses bureaux.

Bvlgari est propriétaire de ses ateliers de production en Italie et en Suisse, ainsi que de terrains d'une superficie d'environ 54 300 m² en Italie.

Chaumet est propriétaire de plusieurs ateliers de production à Valenza en Italie, d'une superficie d'environ 5 100 m².

Tiffany & Co. est propriétaire de ses ateliers de production aux États-Unis, en France, au Cambodge, au Vietnam, à l'Île Maurice et au Botswana et d'un entrepôt aux États-Unis. Ces biens en propriété représentent environ 74 500 m².

Pedemonte est propriétaire de quatre ateliers de production en Italie pour une superficie d'environ 8 700 m².

Les installations des autres marques du groupe d'activités sont en location.

6.2 Distribution

La distribution des produits du Groupe est réalisée principalement dans des boutiques exclusives. Ce réseau de boutiques est le plus souvent en location, le Groupe n'étant que très exceptionnellement propriétaire des murs.

6.2.1 Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire des murs de certains de ses magasins de Paris, Tokyo, Osaka, Hawaï, Guam, Séoul, Cannes, Saint-Tropez, Gênes ; l'ensemble représente près de 23 100 m².

Christian Dior Couture est propriétaire des murs de certains de ses magasins en France, en Corée, au Japon, en Angleterre, en Australie, en Suisse et en Espagne ; l'ensemble représente plus de 25 200 m².

Celine, Fendi et Berluti sont également propriétaires de magasins, à Paris et en Italie.

6.2.2 Montres et Joaillerie

Tiffany & Co. est propriétaire des murs d'une de ses boutiques aux États-Unis.

6.2.3 Distribution sélective

Le Bon Marché est propriétaire de ses magasins, ce qui représente une surface totale d'environ 77 400 m².

La Samaritaine est propriétaire du magasin à Paris pour une surface d'environ 30 700 m².

DFS est propriétaire de ses magasins de Guam, des îles Mariannes et d'Hawaï.

6.2.4 Autres activités

Le Groupe est propriétaire des hôtels Cheval Blanc à Courchevel, à Saint-Barthélemy et à Paris, et de la Résidence de la Pinède à Saint-Tropez.

Belmond possède vingt-cinq hôtels, dont dix en Italie.

Au 31 décembre 2025, le réseau de boutiques du Groupe est réparti de la façon suivante :

(en nombre de boutiques)	**2025**	**2024**
France	543	556
Europe (hors France)	1 257	1 256
États-Unis	1 234	1 195
Japon	521	511
Asie (hors Japon)	1 922	2 037
Autres marchés	834	780
Total	**6 311**	**6 335**

(en nombre de boutiques)	**2025**	**2024**
Mode et Maroquinerie	2 300	2 357
Parfums et Cosmétiques	719	747
Montres et Joaillerie	969	958
Distribution sélective	2 270	2 219
Dont : Sephora	*2 242*	*2 175*
Autres, incluant DFS	*24*	*41*
Autres	53	54
Total	**6 311**	**6 335**

6.3 Établissements administratifs et immeubles locatifs

Les bâtiments administratifs du Groupe sont le plus souvent en location, à l'exception de sièges sociaux de certaines marques, en particulier ceux de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior et Zenith.

Le Groupe est propriétaire de l'immeuble où se trouve le siège social de LVMH avenue Montaigne à Paris. Il détient également trois immeubles à New York d'une surface d'environ 17 800 m² de bureaux et quatre immeubles à Londres d'une surface d'environ 3 500 m² de bureaux. Ces ensembles sont occupés par des entités appartenant au Groupe.

Le Groupe est également propriétaire d'immeubles locatifs à vocation de bureaux à Osaka, Paris, et Londres dont les surfaces respectives sont d'environ 2 000 m², 1 000 m² et 1 000 m². Ces bâtiments sont loués à des tiers.

La Samaritaine et Le Bon Marché sont propriétaires de surfaces de bureaux à Paris pour un total respectif de 31 475 m² et 18 900 m².

7. Événements postérieurs à la clôture

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et la date d'arrêté des comptes consolidés par la Gérance, le 11 juin 2026.

8. Évolutions récentes et perspectives

Malgré un contexte géopolitique et macroéconomique encore incertain, le groupe Agache reste confiant et maintiendra une stratégie centrée sur le développement de ses marques, porté par une politique continue d'innovation et d'investissement ainsi que par une exigence extrême de qualité de ses produits, de leur désirabilité et de la sélectivité de leur distribution.

Fort de la grande réactivité de ses équipes, de leur esprit entrepreneurial et de la bonne répartition entre ses différents métiers et les zones géographiques où se situent ses clients, le Groupe se fixe l'objectif d'accentuer encore en 2026 son avance sur le marché mondial du luxe.

Rapport de gestion Groupe de la Gérance

Facteurs et gestion des risques

1. Facteurs de risques **32**
1.1 Risques liés aux opérations ou à l'activité 33
1.2 Risques liés à l'environnement externe 37
1.3 Risques financiers 42

2. Politique d'assurance **44**
2.1 Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation 44
2.2 Assurance transport 44
2.3 Assurance responsabilité civile 45
2.4 Couverture des risques spéciaux 45

3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place **45**
3.1 Organisation 45
3.2 Systèmes d'information et de communication 48
3.3 Procédures de contrôles comptables, internes et externes 48
3.4 Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne 49
3.5 Prévention et détection de la fraude 50

4. Plan de vigilance **50**
4.1 Introduction 50
4.2 Gouvernance 51
4.3 Cartographie des risques 52
4.4 Risques et plans d'actions associés 56
4.5 Dispositif d'alerte 65
4.6 Compte-rendu de mise en œuvre 67

1. Facteurs de risques

Les facteurs de risques auxquels est exposé le groupe Agache, et dont la matérialisation pourrait mettre en péril la capacité du Groupe à exercer ses activités habituelles, et à mener à bien sa stratégie, sont présentés au sein de trois catégories :

- les risques liés aux opérations ou à l'activité ;
- les risques liés à l'environnement externe ;
- les risques financiers.

Seuls les risques importants, au regard, à la fois, de leur probabilité de survenance et de leur impact négatif pour le Groupe, sont présentés ci-après. L'importance des risques a été évaluée après prise en considération des mesures de prévention et de gestion des risques mises en place par le Groupe. Les risques ont été positionnés selon leur niveau de criticité, s'échelonnant de 3 (risque modéré) à 1 (risque critique).

Nature des risques	Description du risque	Niveau de criticité (a)	Voir §
Risques liés aux opérations ou à l'activité	Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons	1	1.1.1
	Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières	2	1.1.2
	Risques liés à la cybersécurité	2	1.1.3
	Risques liés à la gestion des talents et à la disparition de compétences stratégiques	3	1.1.4
Risques liés à l'environnement externe	Risques liés à l'environnement géopolitique et économique	1	1.2.1
	Risques liés à l'environnement	1	1.2.2
	Risques liés à l'interruption d'activité	2	1.2.3
	Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles	2	1.2.4
	Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation	2	1.2.5
Risques financiers	Risques liés au change	1	1.3.1
	Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt	3	1.3.1
	Risques liés à la politique fiscale	3	1.3.2

(a) 1 : Critique ; 2 : Important ; 3 : Modéré.

1.1 Risques liés aux opérations ou à l'activité

Les risques opérationnels – et leur gestion – sont pour l'essentiel localisés au niveau de LVMH et de ses filiales.

1.1.1 Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons

Description du risque	Gestion du risque
La notoriété et la réputation des marques reposent sur la qualité et l'exclusivité des produits et de leurs modes de distribution ainsi que sur la politique de communication mise en œuvre. Des produits, des modes de production, des réseaux de distribution et des modes de communication en inadéquation avec l'image des marques pourraient affecter la notoriété des marques et entraîner un effet défavorable sur les ventes. La valeur nette des marques, enseignes et écarts d'acquisition inscrits au bilan du Groupe au 31 décembre 2025 s'élève à 38,2 milliards d'euros (contre 43,1 milliards à fin 2024).	• Le Groupe exerce une vigilance constante à l'égard de l'utilisation inappropriée par des tiers du nom de ses marques notamment via l'enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits ainsi qu'une communication visant à limiter le risque de confusion entre les marques du Groupe et des marques de même nom. • Le Groupe soutient et développe la notoriété de ses Maisons en collaborant avec des professionnels réputés et innovants dans leur domaine (Direction artistique, Œnologie, Recherche en cosmétiques...), en impliquant le management au plus haut niveau dans les orientations stratégiques (collections, politiques de distribution, de communication), en respectant et en mettant en avant la spécificité de chaque Maison. • Le Groupe encadre les interventions dans les médias des dirigeants et porte-parole, y compris pour les Maisons, en définissant des règles et des bonnes pratiques encadrant chaque interview et veillant à préserver la réputation d'une Maison ou du Groupe. • Le Groupe met en œuvre à chaque étape de la production un processus de contrôle et d'audit qualité exigeant et sélectionne ses sous-traitants selon les critères les plus élevés en termes de qualité des produits et des modes de production. • Enfin, le Groupe met en place un processus de validation strict des investissements publicitaires (visuels, types de support, médias...).
La circulation dans les médias ou sur les réseaux sociaux d'informations préjudiciables au Groupe.	• Le Groupe effectue une veille constante des médias et des réseaux sociaux par des prestataires spécialisés qui agissent soit au niveau des plateformes, des éditeurs, ou des rédacteurs pour faire corriger dans les meilleurs délais des informations qui seraient inexactes et qui seraient préjudiciables pour l'image du Groupe ou de la Maison concernée. À noter que ce dispositif de veille est complété par des équipes internes et externes qui œuvrent à la détection de ces risques et prennent les mesures de correction nécessaires en lien avec les services concernés/impliqués (juridique, digital, achats, média, presse, réseaux sociaux...). À cela s'ajoute le maintien permanent d'un dispositif de gestion de crise. • Les actions menées par le Groupe visent la mise en place d'un environnement et d'un cadre juridique adaptés au monde digital, afin d'établir les responsabilités des différents acteurs impliqués, un devoir de vigilance contre les actes illicites en ligne devant être partagé par l'ensemble des acteurs tout au long de la chaîne de valeur digitale.
Les comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des collaborateurs, des distributeurs ou des fournisseurs du Groupe ainsi que le non-respect des règles de conformité (Sapin II, RGPD, Devoir de Vigilance, etc.).	• Les collaborateurs et les Maisons sont sensibilisés au respect des règles éthiques dans le Groupe par la diffusion de codes de conduite, chartes et outils complémentaires, notamment : les Codes de conduite Agache, Christian Dior et LVMH, le Code de conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux Agache, Christian Dior et LVMH, la Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins et les outils complémentaires permettant d'appréhender et d'appliquer ces principes. • Les contrats de distribution du Groupe encadrent strictement ces aspects, faisant également l'objet de contrôles réguliers via des audits de terrain de la part des Maisons. • LVMH s'engage également dans une démarche de gestion responsable des approvisionnements.

1.1.2 Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières

Description du risque

Le Groupe dépend fortement de matières premières et de ressources naturelles rares et précieuses souvent difficiles d'accès. Elles sont essentielles à la conception des produits.

Ces ressources sont menacées par le changement climatique qui impacte les écosystèmes naturels ainsi que les communautés locales.

De la même façon, la performance du Groupe peut être impactée par la variation du prix des matières premières (raisins, cuir, coton, or) et autres éléments constitutifs du prix de revient, comme l'énergie (pétrole, gaz, électricité) ou les coûts de main d'œuvre et autres composants de production.

Gestion du risque

- À l'instar des savoir-faire stratégiques, le Groupe a développé une politique d'internalisation d'une partie de l'approvisionnement en matières premières stratégiques (vignobles champenois, investissements effectués par LVMH Métiers d'art pour les activités Mode et Maroquinerie).
- La qualité et la régularité des approvisionnements des matières premières stratégiques dépendent notamment de la capacité du Groupe à préserver les ressources végétales et animales ainsi que les écosystèmes associés. C'est dans ce sens que le Groupe a défini dans le cadre du programme LIFE 360 des stratégies traçabilité et biodiversité. Ainsi LVMH s'engage dans une amélioration continue de la traçabilité des matériaux jusqu'à leur origine permettant de mieux appréhender le risque d'approvisionnement.
- Le Groupe déploie également une politique de certification de la totalité des approvisionnements en matières premières stratégiques d'ici 2026 en sélectionnant les standards garantissant les meilleures pratiques sociales et environnementales comme la préservation des écosystèmes, la lutte contre de la déforestation et le changement climatique. LVMH collabore à des initiatives sectorielles comme Textile Exchange ou le Leather Working Group pour augmenter de manière continue le niveau d'exigence des standards.
- Le Groupe a également lancé un programme de préservation des écosystèmes avec un objectif de couvrir 5 millions d'hectares en 2030 notamment via le déploiement ambitieux de l'agriculture régénératrice au sein de ses filières.
- Le Groupe LVMH s'est doté en 2019 d'une charte spécifique en cours de révision fixant les exigences pour les approvisionnements en matière première d'origine animale.
- Le Groupe déploie une politique ambitieuse d'audits environnementaux et sociaux de ses fournisseurs et a pour objectif d'instaurer des relations de long terme.
- Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes et sécuriser les approvisionnements en raisins en Champagne (voir *Présentation des activités, faits marquants et perspectives*, §1.3.1).
- Les Maisons établissent des relations de partenariats durables auprès de leurs fournisseurs, notamment via le département Recherche et Développement pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques, via les partenariats avec les éleveurs pour les Maisons de Mode et Maroquinerie, ou encore via les contrats d'approvisionnement pluriannuels en raisins et eaux-de-vie dans le secteur des Vins et Spiritueux.
- Le Groupe a sécurisé la part des métaux précieux du coût de production de certaines activités de Montres et Joaillerie via entre autres l'achat de couvertures auprès de banques, ou la négociation du prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs ou des producteurs.
- Le contexte géopolitique pourrait perturber les chaînes d'approvisionnement. Dans ce cadre volatile, les équipes du Groupe ont travaillé à une plus grande flexibilisation des sources d'approvisionnement sur les matières et produits les plus sensibles et critiques en mettant en place des solutions régionales.

1.1.3 Risques liés à la cybersécurité

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques cyber pouvant résulter de cyberattaques opportunistes ou ciblées, de malveillances internes, d'expositions non intentionnelles de données ou encore de dommages collatéraux dus à des tiers, partenaires ou fournisseurs, que ce soit des actes de malveillances issus de ces tiers, ou parce que ces tiers sont eux-mêmes victimes de cyberattaques.

La menace cybercriminelle ne cesse d'augmenter, motivée principalement par des gains financiers et parfois renforcée par un contexte de tensions politiques et géopolitiques. Dans ce contexte, le Groupe subit une part croissante de tentatives d'actions ciblées. Quelle qu'en soit l'origine, la matérialisation des risques cyber peut se traduire par la perte, la corruption ou la divulgation de données sensibles, telles que des informations relatives aux produits, aux clients, ou aux données financières. Ces risques peuvent également mener à une indisponibilité partielle ou totale de certains systèmes, désorganisant les processus et activités concernés, ou encore à des tentatives de déstabilisation par des dénis de service ou à la publication de contenus faux ou inappropriés. Ainsi, les risques cyber peuvent avoir des conséquences financières, réputationnelles, contractuelles ou légales.

Gestion du risque

- Le Groupe a défini une méthode globale d'analyse des risques cyber, et conduit des analyses et cartographies de risques cyber au niveau de ses différentes Maisons et de façon consolidée au niveau du Groupe. Ces analyses s'appuient sur une taxonomie d'une vingtaine de risques communs à l'ensemble des Maisons dont il émerge quatre risques majeurs pour le Groupe. Cela a conduit à la définition ou au renforcement de principes directeurs de cybersécurité qui se déclinent dans une gouvernance, des politiques et la mise en œuvre de solutions et de services de sécurité globaux, à travers des grands programmes de sécurité. Outre ces études et ces plans d'action communs, la cybersécurité est désormais intégrée dans tous les nouveaux projets (sécurité « by design »).
- Par ailleurs, la sécurité est appréciée sur l'ensemble du Groupe, à travers des évaluations périodiques de conformité suivant des référentiels internationaux et des référentiels internes adaptés au contexte et aux politiques du Groupe, ainsi que des programmes d'audits comportant notamment des tests de pénétration et des « red teams ». La performance en matière de réponse à incident est également suivie et mesurée.
- Le Groupe a implémenté et opère des services et solutions de sécurité permettant une défense en profondeur des infrastructures et des données, notamment des solutions de surveillance des annuaires, de protection des postes de travail et serveurs (EDR – Endpoint Detection & Response/EPP – Endpoint Protection Platform), de détection de la surface d'attaque exposée (EASM- External Attack Surface Management), de filtrage des flux réseaux et flux internet (pare-feux, proxy), d'accès distant sécurisé, de détection des flux réseaux suspects (NDR – Network Detection & Response).
- Devant la forte croissance du nombre de vulnérabilités logicielles publiées régulièrement par les éditeurs, le Groupe a également mis en place un service de gestion opérationnel des vulnérabilités (dit VOC – Vulnerability Operation Center) incluant des dispositifs de veille, scanning, détection, consolidation, priorisation et remédiation des vulnérabilités.
- La sécurité des environnements « cloud » a été largement renforcée pour accompagner le mouvement général vers le « cloud » des Systèmes d'information. Celle-ci comprend une surveillance des architectures et configurations des environnements, afin de détecter d'éventuelles non-conformités aux politiques en vigueur, des expositions non souhaitées et diverses autres vulnérabilités. Un effort important a été fait sur la gestion de l'identité et des accès, via notamment la fédération d'identités, l'authentification multi-facteurs et le SSO (Single Sign On), ainsi que la protection des comptes à privilèges à travers des solutions de gestion de type « Bastions ».

Description du risque	Gestion du risque
	• En complément des dispositifs préventifs, des actions ont été entreprises pour améliorer la cyberrésilience des architectures et réduire les impacts en cas de cyberattaque par exemple, à travers une segmentation plus importante des réseaux pour cloisonner et contenir la latéralisation éventuelle en cas d'attaque, ou en protégeant les dispositifs de sauvegardes de façon à réduire les impacts potentiels en cas d'attaque de type ransomware. • Les programmes globaux de cybersécurité ont permis d'implémenter un ensemble de dispositifs de sécurité sur le volet protection, mais aussi en matière de détection et de réponse aux incidents à travers un service central de SOC/CERT (Security Operation Center – Computer Emergency Response Team). En effet, une approche basée principalement sur de la prévention n'est pas suffisante car il n'est pas possible d'empêcher la survenue de la totalité des scénarios de risques. Une capacité de détection et de réponse est essentielle, lorsqu'un incident survient, pour en réduire fortement les impacts. Ce service ouvert à l'ensemble des Maisons assure, en 24/7 et partout dans le monde, la consolidation et la surveillance d'événements de sécurité afin d'identifier des scénarios suspects et d'orchestrer au plus vite les investigations et réponses nécessaires. Outre la détection des signaux anormaux, ces services aident les Maisons à répondre aux incidents avérés et à gérer des cybercrises, pour ce qui concerne les incidents les plus graves. • Le Groupe conduit régulièrement des actions de formation et d'entraînement à la gestion de cybercrises et a initié un programme global de sensibilisation. Il réalise des campagnes d'audit, des tests d'intrusion et communique un kit méthodologique appelé « Plan de continuité des opérations » (concernant le rôle des équipes cybersécurité et du CISO (Chief Information Security Officer), voir ci-après « Systèmes d'information et de communication », §3.2).
Le Groupe peut être exposé à la survenance d'un manquement dans la mise en œuvre des obligations relatives à la protection des données à caractère personnel.	Le Groupe a déployé six grands principes, édictés dans les Codes de conduite Agache et dans ceux de Christian Dior et LVMH. Ces principes sont précisés dans une Charte Vie Privée LVMH, à paraître. L'un de ces principes, le « principe de sécurité », impose de recenser, évaluer et documenter les risques liés aux données personnelles. Des mesures de sécurité doivent alors être mises en œuvre pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de ces données.

1.1.4 Risques liés à la gestion des talents et à la disparition de compétences stratégiques

Description du risque	Gestion du risque
Le Groupe est caractérisé par ses Maisons dont le succès repose sur des savoir-faire uniques et parfois ancestraux. Cette chaîne de compétences est garante de la haute qualité des produits vendus dans le monde entier et de la réputation des Maisons. La pérennité des savoir-faire pourrait être menacée par la disparition de métiers traditionnels et des compétences stratégiques, notamment dans les domaines de la maroquinerie et de l'horlogerie.	• Afin de préserver et promouvoir ces savoir-faire, le Groupe mène des actions en faveur de la transmission et de la valorisation de ces métiers, notamment à travers une action envers la reconnaissance de la spécificité des métiers du luxe comme « Métiers d'excellence », avec des critères propres au secteur économique du luxe et permettant de mieux les faire connaître auprès du grand public, d'attirer de futurs talents et d'assurer le développement continu des compétences des collaborateurs internes. • Afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et de Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensables, LVMH Métiers d'Art, investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs (voir le chapitre *Présentation des activités, faits marquants et perspectives*, §2.4).
La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer et retenir ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel.	• Le Groupe s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Le Groupe veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et des responsabilités, à la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, au développement des compétences par la formation continue et la promotion de la mobilité interne. • La croissance, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs sont au cœur des objectifs stratégiques du Groupe. Ainsi, favoriser l'attachement au Groupe et à ses valeurs permet d'encourager la fidélisation des talents. La politique RH du Groupe place le développement des talents au cœur de ses priorités, reconnaissant le rôle essentiel de la mobilité interne et des formations dans l'intégration et la rétention des collaborateurs.

1.2 Risques liés à l'environnement externe

1.2.1 Risques liés à l'environnement géopolitique et économique

Description du risque	Gestion du risque
L'instabilité géopolitique et macroéconomique (incluant des tensions commerciales, des conflits régionaux, et politiques protectionnistes) peut perturber les activités de production, les flux logistiques et touristiques ainsi que l'ouverture des boutiques, impactant négativement les activités du Groupe. Par ailleurs, une augmentation des droits de douane sur les produits de luxe pourrait impacter la compétitivité du Groupe dans certaines régions du monde.	• Dans un contexte géopolitique et économique incertain, la stratégie du Groupe reste centrée sur le renforcement continu de la désirabilité de ses marques, sur l'excellence de sa distribution et sur la réactivité de son organisation. Les atouts du Groupe pour faire face à ce type de crises sont une politique exigeante de qualité pour toutes nos réalisations, ainsi que le dynamisme et la créativité incomparable des équipes. • En outre, la répartition des activités du Groupe, dans toutes les zones géographiques et dans des secteurs d'activités diversifiés (voir Annexes aux comptes consolidés, Note 24), permet également de limiter son exposition et d'amortir les chocs et les perturbations induites par ce type de crise.

1.2.2 Risques liés à l'environnement

Description du risque	Gestion du risque
Les risques environnementaux et particulièrement le changement climatique peuvent impacter les écosystèmes, provoquer l'épuisement des ressources naturelles essentielles à la fabrication des produits, mettre en péril la continuité de chaînes d'approvisionnements et interrompre l'activité.	• Les effets du changement climatique ainsi que l'état des écosystèmes (pollution, disponibilité des ressources...) sont susceptibles d'impacter les activités du Groupe, notamment au sein des chaînes d'approvisionnement. Le programme LIFE 360 structure l'engagement d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et suit également les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) et de la TNFD (Task Force on Nature-related Financial Disclosure). • Le Groupe a mis en œuvre une gouvernance au plus haut niveau avec la validation et le suivi de la stratégie climat par le Comité durabilité et gouvernance, le Comité exécutif et le Conseil d'administration de LVMH, et un suivi par le Comité d'audit de la performance de Christian Dior SE. • Le Groupe met à jour annuellement une analyse approfondie en double matérialité des risques environnementaux liés au changement climatique, à la biodiversité, à l'eau, à la pollution ainsi qu'à l'utilisation des ressources. Le Groupe mesure annuellement l'empreinte carbone, et au maximum tous les deux ans l'empreinte nature et eau de la totalité de sa chaîne de valeur. Le Groupe conduit une analyse sur cette même chaîne de valeur afin d'identifier et de quantifier financièrement les risques physiques et de transition selon plusieurs scénarii climatiques. • Afin de répondre aux risques identifiés et dans le cadre de la stratégie LIFE 360, le Groupe s'est fixé des objectifs quantifiés sur les sujets du climat, de la biodiversité, de l'eau, de la pollution, de la circularité, de la traçabilité et de la transparence. • Par ailleurs, le Groupe s'est doté d'un plan de transition climat. Il s'appuie notamment sur un plan de labellisation des matières premières les plus critiques, de réduction des consommations d'énergie des sites et boutiques, d'adoption de transports moins polluants et de déploiement du Fonds Carbone. • Le Groupe met en place un plan d'action concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique et à l'évolution des ressources en eau. À moyen terme, l'évolution des pratiques agricoles, et notamment de viticulture, est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe : de la modification des dates de vendange à l'évolution des modes de conduite des vignes et plus largement l'enjeu majeur de la disponibilité en eau dans les filières d'approvisionnement, notamment pour le coton, les laines et le cuir. • La forte dépendance du Groupe aux ressources naturelles conduit le Groupe à déployer depuis plusieurs années une politique d'approvisionnement durable et de préservation des matières premières, notamment pour les groupes d'activités Vins et Spiritueux, Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie, et Montres et Joaillerie. Cette politique vise aussi à accélérer le déploiement de pratiques agricoles régénératives permettant d'améliorer la santé et la résilience des sols et notamment d'accroitre la capacité des sols à stocker de l'eau et du carbone. Le Groupe participe par ailleurs à la préservation d'écosystèmes à haute valeur ajoutée en dehors de ses filières d'approvisionnement comme dans le bassin amazonien, en Australie ou en Afrique. Par ailleurs, conformément aux objectifs LIFE 360, les Maisons généralisent l'éco-conception des produits et s'appuient également sur LVMH Circularity, qui vise la réinjection en boucle fermée des matières revalorisées afin de limiter l'utilisation de ressources naturelles. • Le Groupe déploie un plan d'action pour réduire le risque de pollution des sols et de l'eau, ainsi que les risques liés à l'usage de substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes.

1.2.3 Risques liés à l'interruption d'activité

Description du risque	Gestion du risque
Dans le cadre de ses activités de production, de stockage et de distribution, le Groupe est exposé à la survenance d'accidents et de sinistres tels que les incendies, les dégâts des eaux, les catastrophes naturelles ou la non disponibilité des Systèmes d'informations de nos partenaires pouvant entraîner une interruption des activités.	• Pour identifier, analyser et traiter les risques industriels et environnementaux, le Groupe s'appuie sur l'action combinée de compétences externes et de professionnels qualifiés au sein du Groupe (notamment les responsables sécurité, qualité ou environnement). • La protection des actifs du Groupe s'inscrit dans une politique de prévention appliquant les normes de sécurité les plus élevées (Norme incendie FM Global et NFPA). • En concertation avec ses assureurs, le Groupe adopte l'approche dite RHP (Risques Hautement Protégés) afin de réduire de manière significative le risque d'incendie et pertes d'exploitation consécutives. L'amélioration continue de la qualité de la prévention des risques est un critère important pris en compte par les assureurs dans l'appréciation de ces risques et, par voie de conséquence, dans l'octroi de garanties étendues et compétitives. Cette démarche est combinée à un programme de suivi des risques industriels et environnementaux. • La sécurité industrielle des installations sur lesquelles le Groupe intervient constitue une priorité absolue. La gestion de ces risques bénéficie d'une attention constante et d'investissements dédiés. Des audits réguliers sont effectués sur nos installations industrielles et nos sites classés Seveso, assurant ainsi une surveillance rigoureuse et continue de leur conformité et de leur sécurité. • En complément sont aussi identifiés et quantifiés pendant les audits de prévention les risques dits « catnat » (tempêtes, inondation, tremblement de terre, feu de forêt...). Ces risques peuvent générer des surcoûts d'assurances importants. • Des plans de prévention et de protection intègrent, en outre la continuité des activités et des plans de secours. • Toutes les Maisons du Groupe bénéficient d'un accompagnement spécifique sur ce sujet, notamment grâce au programme « BCP Accelerator » qui leur offre un support méthodologique de premier ordre pour l'identification des scénarios à travailler en priorité (dont ceux liés à l'indisponibilité IT de nos prestataires). Le contrôle du « Plan de Continuité » figure parmi les contrôles clés à déployer impérativement dans chacune des Maisons du Groupe et dont l'efficacité doit être testé chaque année depuis 2020.

1.2.4 Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles

Description du risque

La contrefaçon ou la copie des produits des marques, des savoir-faire et méthodes de production du Groupe peuvent entraîner un effet défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat et, progressivement, nuire à l'image de marque des produits concernés et à la confiance des consommateurs.

De même, des produits du Groupe, notamment les articles de maroquinerie, les Parfums et Cosmétiques et les articles de Montres et Joaillerie peuvent être distribués, en dehors de la volonté du Groupe, dans des réseaux de distribution parallèles, y compris les réseaux de vente sur internet.

Gestion du risque

- Pour agir contre la contrefaçon, le Groupe procède à un enregistrement systématique des droits de propriété intellectuelle (les marques, dessins et modèles par exemple), que ce soit en France ou à l'étranger.
- Le Groupe collabore avec les autorités régaliennes (douane, police et gendarmerie) et mandate des correspondants spécialisés pour défendre ses droits (avocats). Il entretient aussi par ailleurs des relations étroites avec les acteurs du monde digital (plateformes de e-commerce, réseaux sociaux) qu'il sensibilise aux conséquences néfastes de la contrefaçon.
- Les actions réalisées par la lutte Anti-Contrefaçon visent à protéger la réputation et les droits de propriété intellectuelle de nos Maisons, mais aussi les consommateurs, qui peuvent être les victimes des contrefacteurs, parfois même au péril de leur santé (voir notamment les campagnes de sensibilisation de l'Unifab).
- Le Groupe est présent dans l'ensemble des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du luxe, afin de promouvoir des actions concertées et un message commun au niveau mondial.
- le Groupe et certains acteurs de l'internet coopèrent afin d'améliorer la protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe et de combattre la publicité et la vente en ligne des produits de contrefaçon.
- le Groupe lutte également contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

1.2.5 Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation (dont droits humains et libertés fondamentales)

Description du risque	Gestion du risque
Les lois et réglementations applicables aux différentes activités du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, sont multiples, complexes et en constante évolution. Le non-respect de celles-ci peut conduire à des procédures et litiges et induire des pénalités financières – certaines à l'échelle du Groupe – et avoir un impact négatif sur les activités des Maisons ou leur image et celle du Groupe.	• Le Groupe assure une veille juridique dans les différents domaines du droit applicables à ses activités afin d'anticiper et prendre en compte les évolutions réglementaires, tant en France qu'à l'étranger. Cette veille est assurée à la fois en interne, à travers les directions juridique du Groupe, et avec des ressources externes. Le Groupe dispose d'une communauté de juristes dans de nombreux pays, au sein de la Holding et dans les Maisons. La Direction juridique du Groupe est organisée en pôles d'expertise (droit boursier et droit des sociétés, M&A et droit des affaires, droit de la concurrence, Propriété intellectuelle, IT Privacy Digital), et dispose d'équipes à Hong Kong, New York, Séoul, Shanghaï et Tokyo. Le Groupe s'appuie également, dans le monde entier, sur des avocats spécialisés reconnus pour leur excellence dans leurs domaines d'expertise. • La Direction juridique travaille en étroite collaboration avec les Directions Corporate Affairs, Éthique & Compliance et Lutte anti-contrefaçon, qui contribuent activement par leur activité à la veille juridique et au respect des lois et réglementations. Ces trois directions font partie de la Direction Administration Générale & Affaires Juridiques dont le Directeur est Membre du Comité exécutif de LVMH et est directement rattaché au Président-directeur général du groupe LVMH. Des sensibilisations au respect des lois et réglementations sont dispensées au sein de la Holding et des Maisons, notamment en matière d'éthique et compliance (deux nouveaux modules de formation obligatoires ont été déployés pour accompagner la publication du nouveau Code de conduite et de la Charte Anticorruption LVMH), de privacy et de droit de la concurrence (une nouvelle Charte Concurrence a été déployée à travers le Groupe en 2025). • Parmi les différents sujets d'intérêt, le Groupe a suivi attentivement l'évolution des réglementations et leur application en matière de protection des marques, technologie, politique commerciale et sanctions internationales, distribution et concurrence ainsi qu'en matière de responsabilité sociale et environnementale (notamment en France avec la mise en œuvre des lois « Anti-gaspillage et économie circulaire » et « Climat et Résilience », et au niveau européen avec les initiatives législatives du « Green Deal » et celles liées au Devoir de Vigilance des Entreprises). • LVMH a renforcé le pilotage de sa démarche de vigilance à travers la mise en place d'une gouvernance dédiée impliquant tous les niveaux du Groupe, du Conseil d'administration aux communautés opérationnelles dans les Maisons et la création d'une nouvelle direction exclusivement consacrée au devoir de vigilance. La démarche de vigilance du Groupe LVMH est détaillée dans le Plan de vigilance ci-dessous, §4.

1.3 Risques financiers

1.3.1 Risques liés au change, à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt

Le Groupe applique une stratégie de gestion des risques de change et de taux destinée principalement à limiter l'impact négatif des fluctuations des monnaies ou des taux d'intérêts liés à son activité, ses financements ou ses investissements. Cette gestion, pour LVMH et ses filiales, est pour l'essentiel centralisée au niveau de la société LVMH ou de la filiale assurant la gestion centralisée de la trésorerie de LVMH. Les risques et leur gestion sont présentés au Comité d'audit de la performance de LVMH. Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi et font l'objet de présentations régulières au Comité exécutif du Groupe, et d'une documentation détaillée.

Pour le reste du Groupe, la gestion est centralisée au niveau de la société Agache. Les risques et leur gestion sont présentés au Conseil de surveillance d'Agache. Le Groupe a mis en place une politique, des règles de gestion, et des procédures très strictes pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché. L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques, de mise en œuvre des opérations *(middle-office et front-office)*, de gestion administrative *(back office)* et de contrôle financier. Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle très rapide des opérations.

Risques liés au change

Description du risque	Gestion du risque
Les fluctuations de change entre l'euro, devise dans laquelle est libellée la majeure partie des dépenses de production du Groupe, et les principales devises dans lesquelles sont libellées les ventes du Groupe (en particulier le dollar US, la livre sterling, le dollar de Hong Kong, le renminbi chinois et le yen japonais) peuvent modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros. Voir Note 23.8 de l'annexe aux comptes consolidés pour l'analyse de sensibilité du résultat net à la variation des principales devises auxquelles est exposé le Groupe. Le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs substantiels en devises. Voir l'analyse de l'exposition du Groupe au risque de change patrimonial en Note 23.8 de l'annexe aux comptes consolidés pour les principales devises concernées.	• L'exposition au risque de change est gérée de manière active, afin de réduire la sensibilité à des variations défavorables des cours, en mettant en place des couvertures qui revêtent principalement la forme de produits optionnels et le cas échéant de ventes à terme. Les niveaux de couverture des flux prévisionnels 2026 pour les principales devises de facturation sont présents en Note 23.8 de l'annexe aux comptes consolidés. Ces niveaux s'élèvent à 66% en moyenne pour les trois premières devises de risque que sont le dollar US, le renmimbi chinois et le yen japonais. • Ce risque de change peut être couvert de manière totale ou partielle par l'utilisation d'emprunts ou d'instruments à terme dans la devise de l'actif.

Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt

Description du risque	Gestion du risque
Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés d'accès à la liquidité nécessaire pour honorer les engagements financiers du Groupe. Voir Note 23.9 de l'annexe aux comptes consolidés pour la ventilation des passifs financiers par échéance contractuelle. Le Groupe pourrait subir une hausse des coûts de financement du Groupe consécutivement à une hausse des taux d'intérêt. Voir les analyses respectivement en Notes 19.3 et 19.6 de l'annexe aux comptes consolidés présentant (i) la dette financière par échéance et nature de taux, et (ii) la sensibilité du coût de la dette financière nette aux variations de taux d'intérêt.	• Au 31 décembre 2025, le montant de dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 8,8 milliards d'euros, est inférieur au solde de 18,1 milliards d'euros de trésorerie et équivalents, et placements financiers. • En outre, le Groupe dispose au niveau de ses holdings de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 14,9 milliards d'euros. • Le Groupe a accès à une base d'investisseurs diversifiée (obligations et placements privés court terme), à des financements à long terme, et bénéficie de la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées. Enfin, LVMH dispose d'une très bonne qualité de crédit, reflétée par ses deux ratings (Aa3/P1 chez Moody's et AA-/A1+ chez Standard & Poors). • Le risque de taux est géré par la mise en place de *swaps* ou par l'achat d'instruments optionnels (protections contre la hausse des taux) destinés à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux. Les contrats d'emprunts et dettes financières ne sont assortis d'aucune clause spécifique susceptible d'en modifier significativement les conditions.

1.3.2 Risques liés à la politique fiscale

Description du risque	Gestion du risque
Du fait de son implantation mondiale, le Groupe est soumis à des réglementations fiscales complexes et variées. En tant que Groupe exportateur, il est exposé au risque d'absence de consensus au sein des pays dans lesquels il exerce son activité, concernant notamment la définition et la localisation de la valeur pour les besoins de la répartition des bases d'imposition. Ceci peut entraîner des situations de double imposition. La multiplication, la complexité et l'instabilité de la réglementation fiscale et de son interprétation notamment dans un contexte de concurrence fiscale internationale et de refonte des règles de fiscalité internationale sous l'impulsion de l'OCDE, l'Union européenne et des gouvernements nationaux, sont autant de facteurs de risques auxquels le Groupe est confronté.	• La politique fiscale du Groupe est en adéquation avec les principes directeurs décrits dans les Codes de conduite. Le Groupe s'engage à respecter les lois et règlements en vigueur dans les pays dans lesquels il exerce son activité en s'appuyant sur la Direction fiscale du Groupe et les Directions financières, assistées de conseils externes le cas échéant. Cet engagement recouvre le respect des textes fiscaux et des obligations déclaratives qui en découlent. Le Groupe applique également les principes directeurs de l'OCDE. • Le Groupe s'interdit tout choix de structuration ou d'implantation pour des considérations purement fiscales. La politique fiscale du Groupe reflète l'activité réelle et le développement du Groupe, tout en préservant sa compétitivité. • Par ces activités, le Groupe participe au développement des territoires dans lesquels il est implanté notamment au travers de sa contribution fiscale. Outre l'impôt sur les bénéfices, le Groupe paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, droits de douanes et d'accises, taxes sur les salaires, impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des territoires dans lesquels il opère. • Le Groupe entretient des relations transparentes et constructives avec les autorités fiscales et s'engage à leur fournir les informations pertinentes leur permettant de mener à bien leur mission. Pour tenir compte de l'absence de consensus susceptible d'exister entre les administrations des pays dans lesquels il exerce son activité, le Groupe peut être amené à solliciter les autorités compétentes pour qu'elles s'accordent, que ce soit en amont de ses opérations ou dans le cadre de la résolution de leurs différends. • Depuis plusieurs années, LVMH s'est engagé avec l'administration fiscale française dans le dispositif du « partenariat fiscal », un programme de conformité coopérative qui démontre l'engagement à long terme du Groupe en faveur de la transparence et du dialogue vis-à-vis des autorités fiscales françaises, en contrepartie d'une sécurisation en amont de ses positions fiscales à enjeux.

2. Politique d'assurance

La politique de gestion des risques du Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont :

- l'identification systématique et documentée des risques ;
- l'organisation de la prévention et de la protection des biens industriels et des personnes ;
- le déploiement de plans de secours et de continuité sur le plan international ;
- un dispositif global de financement des risques visant à réduire les conséquences d'événements majeurs sur la situation financière du Groupe ;
- l'optimisation et la coordination des programmes d'assurances mondiaux et centralisés.

La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie principalement sur le transfert de ses risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables et en adéquation avec l'offre disponible sur ces marchés en termes de nature, de garanties et de limites de couverture. Les limites des couvertures d'assurance résultent soit d'une quantification du sinistre maximum possible, soit des contraintes imposées par le marché de l'assurance.

Eu égard aux capacités financières du Groupe, le niveau d'auto-assurance des risques n'est pas significatif. Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture/coût global du risque. Le coût des programmes d'assurance, supporté par les sociétés du Groupe, représente environ 0,15 % du chiffre d'affaires consolidé.

En 2025, le marché d'assurance initie un assouplissement tarifaire, permettant une baisse du budget assurance du Groupe de 6 %.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe visent à couvrir les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation, terrorisme, violence politique, cyber, fraude, construction, transport, crédit et responsabilité civile.

2.1 Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation

La plupart des activités industrielles du Groupe sont couvertes dans le cadre d'un programme mondial consolidé d'assurance de dommages aux biens et de pertes d'exploitation consécutives. Les Maisons Belmond et Tiffany & Co. conservent leurs propres programmes pour des raisons économiques.

Les garanties de dommages aux biens sont délivrées à hauteur des capitaux exposés, les garanties de pertes d'exploitation couvrent la marge brute des sociétés du Groupe sur une période d'indemnisation d'une durée, selon l'exposition aux risques, de 6 à 24 mois. La limite de garantie de ce programme est de 1,2 milliard d'euros par sinistre, ce montant ayant été déterminé d'après l'analyse des sinistres maximums possibles du Groupe.

Les garanties « événements naturels », accordées dans le cadre du programme mondial d'assurance de dommages du Groupe, sont comprises entre 20 et 150 millions d'euros par sinistre et par an (selon les régions géographiques et les types d'événements).

En complément de ces garanties, un programme dédié, de type « paramétrique », a également été souscrit pour couvrir certains risques d'intensité très couteux ou bien des garanties limitées sur le marché d'assurance traditionnel. Les risques couverts par ce programme sont le tremblement de terre au Japon et en Californie ainsi que les tempêtes aux États-Unis et aux Caraïbes. La limite de garantie est de 260 millions de dollars US par an.

Ces niveaux de garantie sont en adéquation avec les expositions des sociétés du Groupe à ces risques.

2.2 Assurance transport

Les entités opérationnelles du Groupe sont couvertes par un contrat d'assurance transport « Stock et Transit ». La limite de garantie du programme s'élève à 100 millions d'euros par sinistre.

2.3 Assurance responsabilité civile

Le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses filiales dans le monde entier, un programme d'assurance responsabilité civile. Ce programme a été conçu pour répondre au mieux, compte tenu de l'offre disponible sur les marchés mondiaux d'assurance des grandes entreprises, aux risques identifiés par le Groupe. Les niveaux de couverture sont conformes à ceux des sociétés dont les activités sont comparables.

Les atteintes à l'environnement en base accidentelle et graduelle ainsi que les dommages environnementaux (Directive 2004/35 CE) sont couverts dans le cadre de ce programme.

Dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits, notamment aux États-Unis. Les niveaux de couverture sont alors conformes aux obligations légales imposées par les différents États. Dans certaines conditions et limites, le Groupe couvre, directement ou à travers un contrat d'assurance, la responsabilité que ses dirigeants et collaborateurs pourraient encourir à titre personnel, individuellement ou solidairement, à l'égard de tiers en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions.

2.4 Couverture des risques spéciaux

Les risques politiques, la responsabilité civile des mandataires sociaux, les actes de fraude et de malveillance, le risque crédit client, les actes de terrorisme et de violence politique, les risques de pertes ou de corruption de données informatiques, et plus largement les risques « cyber », ainsi que les risques liés aux projets de construction immobilière et les risques environnementaux, sont couverts par des polices d'assurance dédiées, souscrites au niveau mondial ou local.

3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place

3.1 Organisation

3.1.1 La gestion des risques et les activités de contrôle dans la société Agache

L'environnement de contrôle

La société Agache SCA dispose des compétences nécessaires à son administration ainsi que de services spécialisés qui couvrent principalement les domaines financier, juridique et comptable.

Pour ce qui concerne les prestations externes au Groupe, l'Assemblée générale d'Agache a nommé deux cabinets de premier plan pour le Commissariat aux comptes, dont un exerce par ailleurs des fonctions identiques chez Financière Agache, Christian Dior et LVMH.

Les éléments clés des procédures de contrôle interne

La maîtrise des risques se base en premier lieu sur une revue régulière des risques encourus par la Société afin de permettre une adaptation des procédures de contrôle interne. Compte tenu de l'activité de la Société, les systèmes de contrôle interne ont notamment pour but de prévenir les risques d'erreur et de fraude dans les domaines comptable et financier. Les principes suivants guident l'organisation de la Société :

- des délégations de pouvoir très limitées, très précises et connues des contreparties ; des sous-délégations réduites au minimum ;
- un contrôle juridique en amont de la signature des contrats ;
- une séparation de l'ordonnancement des dépenses et du paiement ;
- des paiements sécurisés ;
- des règles de procédures connues des utilisateurs potentiels ;
- des bases de données intégrées (une seule saisie pour tous les utilisateurs) ;
- des contrôles fréquents, internes et externes.

Le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

Les comptes sociaux et consolidés font l'objet d'instructions précises et d'un système de remontée d'informations permettant de traiter une information exhaustive dans les délais appropriés. Les contrôles exhaustifs réalisés au niveau des paliers de sous-consolidation Financière Agache, Christian Dior et LVMH garantissent l'intégration de l'information.

Le contrôle juridique

Les titres détenus dans les filiales font l'objet d'un rapprochement régulier entre le service Comptabilité de la Société et la direction Juridique.

3.1.2 Organisation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne de LVMH

LVMH rassemble cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent principalement le pôle média, la construction et commercialisation de yachts de luxe, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués d'entités de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, implantées sur tous les continents. L'autonomie des marques, la décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

La politique de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ces principes d'organisation :

- les sociétés du Groupe (dont la société mère LVMH SE), sont responsables de leurs propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ; LVMH SE assure en outre un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble du Groupe ; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel commun ainsi qu'une plate-forme applicative d'évaluation des risques et du contrôle interne ; par ailleurs, une sensibilisation sur des thématiques en lien avec le contrôle interne est assurée tout au long de l'année.
- le Président d'une Maison est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, à l'activité de la marque ; par délégation, chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

3.1.3 Organisation et acteurs propres à l'information financière et comptable

Au niveau d'Agache

Agache détient, au 31 décembre 2025, directement et indirectement, trois actifs principaux : un participation de 100 % de Financière Agache, de 97,5 % dans le capital de Christian Dior et de 49,2 % de celui de LVMH.

Au niveau de Financière Agache

La direction Financière du Groupe supervise la production des comptes sociaux et consolidés de Financière Agache. Ces derniers intègrent Christian Dior (avec un pourcentage de 96 %) et donc LVMH.

Au niveau de Christian Dior

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding qui détient directement une participation de 42 % dans le capital de LVMH. Société cotée, LVMH est dotée d'une gouvernance qui contrôle elle-même l'intégrité et la pertinence de son information financière. Son organisation est décrite en détails ci-après. Au niveau de la société Christian Dior, l'information financière destinée aux marchés financiers (analystes financiers, investisseurs, actionnaires individuels, autorités de marché) est assurée sous le contrôle de la Direction financière de la Société, qui supervise également la production des comptes sociaux et consolidés, ainsi que la publication du Rapport annuel et du Rapport financier semestriel. Cette information est strictement encadrée par les règles de marché en vigueur, et notamment le principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Au niveau de LVMH

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont sous la responsabilité des Directions suivantes de la Direction financière Groupe : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de gestion, Financement et trésorerie, Fiscalité et Communication financière. L'information comptable et financière repose sur les Systèmes d'information, rattachés à la Direction générale du Groupe qui participe à une gestion appropriée du risque inhérent à cette fonction.

La **fonction comptable et consolidation** est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux de LVMH SE et des sociétés des holdings de contrôle des participations du Groupe, des comptes consolidés et des publications trimestrielles, semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document d'enregistrement universel. Dans ce cadre, la fonction normes et pratiques comptables définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires. La fonction consolidation coordonne également la mission des Commissaires aux comptes du Groupe.

La **fonction contrôle de gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire, de ses ré-estimés établis en cours d'année, du plan stratégique à cinq ans ainsi que des tests de perte de valeur des actifs immobilisés. La fonction contrôle de gestion produit le *reporting* mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction générale ; elle assure également le suivi des investissements et du cash flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques. La fonction contrôle de gestion est, de par ses attributions et la structure du *reporting* qu'elle produit, un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

La **Direction des financements et de la trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du Groupe qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, le placement des excédents de trésorerie et la gestion des risques de liquidité, de marchés (taux et change) et de contrepartie (voir *Commentaires sur les résultats et la situation financière de l'exercice* – Le Groupe, §4. Éléments de politique financière ainsi que ci-dessus §1.3.1 Risques liés au change, à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêts).

Plus particulièrement, cette Direction assure la centralisation des disponibilités excédentaires des sociétés du Groupe, et les financements court et moyen terme des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change. Une organisation et des procédures spécifiques ont été mises en place pour mesurer, gérer, consolider et contrôler ces risques de marché. Ainsi, la distinction entre le *front-office*, le back office et le *middle-office*, ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant à la Directrice Contrôle de Gestion, *Reporting* & Consolidation, sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'informations intégré qui permet un contrôle efficace des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté régulièrement au Comité exécutif du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit de la performance.

La **Direction fiscale** veille au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, assiste les différents groupes d'activités et sociétés du Groupe, et propose des solutions fiscales adaptées à leurs transactions commerciales et à leur activité économique. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et assure le *reporting* unifié des données fiscales.

La **Direction de la communication financière** est responsable de la transmission et de la coordination des informations financières du Groupe. Elle assure notamment la relation avec la communauté financière (analystes financiers et extra-financiers, actionnaires institutionnels et individuels), visant à donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés ; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (rapport annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site internet, Club des Actionnaires...). Elle a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale et au Comité d'audit les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel.

La **Direction des Systèmes d'information** définit et met en place les Systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe, opère et maintient des réseaux et systèmes de télécommunications globaux, des centres d'hébergement informatiques et des applications transversales partagées par l'ensemble du Groupe. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et société. Elle définit des orientations stratégiques en matière de cybersécurité, élabore et publie des politiques de sécurité internes et des plans d'action communs, intègre et instruit un volet sécurité dans tous les nouveaux projets (sécurité « by design »), assure des actions de sensibilisation, opère des services communs de cyberdéfense à travers des plateformes de sécurité, des systèmes de collecte de traces et de détection d'alertes de sécurité, des dispositifs de réponse à incidents et gestion de crise, et des opérations d'audits (audits de conformité aux politiques de sécurité et tests d'intrusion, par exemple).

Chacune de ces Directions veille à la qualité du contrôle interne dans son domaine respectif via les **Directions financières et Directions des Systèmes d'information des groupes d'activités, des Maisons et des filiales**, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des Directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle.

Normes et procédures internes

La Direction Éthique et Compliance du Groupe met à disposition de l'ensemble des collaborateurs les règles et politiques du Groupe en matière de Conformité. Elle partage avec son réseau de correspondants Éthique et Compliance un ensemble de ressources documentaires (documents de synthèse, exemples de bonnes pratiques, vidéos de sensibilisation, guides, etc.) via un intranet « Éthique et Compliance ».

L'ensemble des règles et procédures concourant à l'information comptable et financière, et applicables à chacune des filiales, sont mises à disposition via un intranet dédié au *reporting* financier du Groupe, dont notamment le manuel des normes comptables, les instructions et procédures de la consolidation, de la fiscalité, du contrôle de gestion (investissement, *reporting*, budget et plan stratégique), de la trésorerie et du financement (centralisation de trésorerie, couvertures de change et de taux...) ; ces procédures précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

La diffusion des **principes et bonnes pratiques de contrôle interne** s'effectue également via un socle minimum de contrôle interne, « IC Base », composé de 68 contrôles. Ce référentiel « IC Base » fait l'objet d'une revue et d'une mise à jour annuelle pour intégrer de nouveaux standards ou nouvelles exigences réglementaires.

L'Intranet Finance dispose d'une section « Contrôle Interne » et « Risques majeurs » regroupant l'ensemble des règles, procédures et outils dédiés à l'évaluation du contrôle interne et à la prévention et à la couverture des risques majeurs.

3.2 Systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques de développement des Systèmes d'information et de communication au sein du Groupe sont coordonnés par la Direction des Systèmes d'information qui veille à l'harmonisation des solutions mises en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès...) sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux Systèmes d'information puis revus régulièrement.

Les Systèmes d'information et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le Groupe afin de définir pour chaque entité significative les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés et testés au niveau des sociétés holdings françaises.

Les entités significatives sont dotées d'une équipe cybersécurité, pilotée par un CISO (Chief Information Security Officer). Un CISO Groupe assure le pilotage de la politique, des projets et des services communs, ainsi que la coordination de la communauté des CISO des entités. Le CISO Groupe assure également un support en cybersécurité auprès des petites entités qui n'ont pas d'équipe cybersécurité en propre. Les CISO sont en charge du traitement des cyber risques. Ils mettent en place des dispositifs pour traiter ces risques, sur différents axes de prévention, détection, réponse et reconstruction, en fonction des types de risques, de leur probabilité et de leur impact potentiel.

Des campagnes d'audit, de tests d'intrusion et audits de vulnérabilités sont menées par les entités et par la Direction des Systèmes d'information du Groupe. En outre, LVMH dispose d'un centre opérationnel de cyberdéfense (SOC/CERT/solutions de cybersécurité) au service des Maisons du Groupe assurant des fonctions opérationnelles de surveillance, détection, et réponse aux incidents sécurité.

3.3 Procédures de contrôles comptables, internes et externes

3.3.1 Principes comptables et de gestion

Les filiales appliquent les principes comptables et de gestion communiqués par le Groupe pour les besoins des comptes consolidés publiés et du *reporting* interne ; elles utilisent toutes le même référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables LVMH) et le système de *reporting* comptable et de gestion administrée par le Groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

3.3.2 Processus de consolidation

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions régulières et précises ; un système de remontées d'information adapté permet de traiter une information homogène, exhaustive et fiable dans des délais appropriés. Le Président et le Directeur financier de chaque société s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris les éléments figurant hors bilan, par le biais d'une lettre d'affirmation signée, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent par Maison et groupe d'activités garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Au niveau du Groupe, les équipes responsables de la consolidation sont organisées par activité et sont en contact permanent avec les groupes d'activités et sociétés concernés ; cette proximité permet une meilleure compréhension et validation de l'information financière communiquée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

La qualité de l'information financière et sa régularité au regard des normes sont également garanties par des échanges permanents avec les Commissaires aux comptes lorsque les situations sont complexes et laissent place à l'interprétation.

3.3.3 *Reporting* de gestion

Toutes les entités consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique, un budget complet et des ré-estimés annuels. Des instructions détaillées sont envoyées aux sociétés pour chaque processus.

Ces grandes étapes de gestion sont l'occasion d'analyses approfondies des données réelles en comparaison des données budgétaires et de celles de l'année précédente, et d'un dialogue permanent entre les filiales et le Groupe, élément indispensable au dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau Groupe, spécialisée par activité, est en contact permanent avec les groupes d'activités et les sociétés concernés, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence des Directions concernées de la Direction financière ; durant ces réunions, les Commissaires aux comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du Groupe.

3.4 Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

3.4.1 La démarche ERICA *« Enterprise Risk and Internal Control Assessment »*

Répondant aux directives européennes, le Groupe a mis en place, chez LVMH, une démarche globale, dénommée ERICA *« Enterprise Risk and Internal Control Assessment »*, d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques majeurs, et de contrôle interne liés à ses activités courantes.

Cette démarche, est déployée sur la plupart des Maisons du Groupe ; elle comprend notamment un volet cartographie annuelle des risques majeurs réalisé par chaque Maison et l'évaluation de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne.

Ainsi, au 30 juin 2025, l'évaluation du contrôle interne de l'ensemble des entités du groupe LVMH générant plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires s'est concentrée sur l'évaluation de la définition et de l'efficacité de 28 contrôles : 10 contrôles clés de *back-office* (« LVMH 10 IC Essentials »), 7 contrôles opérationnels portant sur les stocks et ventes et 11 contrôles éthique et conformité.

Les résultats de la campagne ERICA sont partagés avec l'ensemble du réseau des contrôleurs internes, des directeurs financiers et des correspondants éthique et conformité du Groupe.

À noter qu'un délai de 2 ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

La responsabilité des Maisons et groupes d'activités dans cette démarche est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation ERICA, portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, signée au 30 juin. Le Président, le Directeur financier et/ou les membres du Comité de direction confirment par leur signature leur responsabilité sur ces dispositifs, et documentent leur évaluation, les insuffisances majeures et les plans de remédiation correspondants. Cette lettre intègre aussi un paragraphe dédié aux incidents de Cybersécurité et Fraude. Elles font l'objet d'une présentation par chaque Maison à la Direction de l'audit et du contrôle interne de LVMH ;
- la lettre annuelle d'affirmation sur le *reporting* financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne.

Selon les circonstances, les Présidents de Maisons sont amenés à présenter au Comité d'audit de la performance de LVMH, sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'action en cours et les perspectives, en termes de contrôle interne et de maîtrise des risques.

3.4.2 Le pilotage des risques majeurs et du dispositif de contrôle interne

Les **risques majeurs** sur nos marques et activités sont gérés au niveau des Maisons.

Une fois le niveau de risque acceptable déterminé et validé, le traitement des risques se fait à travers des actions de prévention et des actions de protection ; ce dernier volet intègre par exemple les plans de continuité d'activités (PCA) et de gestion de crise afin d'organiser la meilleure réponse au risque une fois survenu. Enfin, en fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité et du montant du risque résiduel, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer une part ou la totalité de ce risque résiduel et/ou arbitrer en faveur de sa rétention.

La **surveillance continue du dispositif de contrôle interne** et l'examen périodique de son fonctionnement sont assurés à plusieurs niveaux :

- une forte responsabilisation du management des Maisons et des opérationnels, avec le support des contrôleurs internes, de façon à apprécier le niveau de contrôle interne sur la base de contrôles clés, identifier les faiblesses et engager les actions correctives. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur les contrôles détectifs en complément des contrôles préventifs ;
- un processus formalisé d'évaluation annuelle d'une liste de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne, processus intégré au dispositif ERICA ;
- les Commissaires aux comptes, tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance de LVMH et celui de Christian Dior, via des comptes rendus périodiques ;
- les travaux de revue effectués par l'audit interne LVMH et les Commissaires aux comptes, dont les résultats et les recommandations sont transmis au management des entités et à la Direction générale du Groupe ;
- la revue du dispositif ERICA et de la qualité des évaluations, partie intégrante de la mission de l'audit interne sur les entités auditées.

3.5 Prévention et détection de la fraude

Depuis quelques années, le risque de fraude a subi de fortes mutations notamment avec l'accélération de la digitalisation : recrudescence des fraudes par usurpation d'identité, intensification du recours au « social engineering » avec tentatives d'intrusion et récupération de données, déploiement du Deep Fake/Deep Voice, etc.

Le Groupe et les Maisons ont intensifié leur vigilance, adaptant leurs procédures internes et leurs campagnes de sensibilisation et formation à l'évolution des scenarii rencontrés ou raisonnablement prévisibles.

Le référentiel de contrôle interne est, par le nombre important des contrôles préventifs et détectifs associés à ce risque, le socle premier du dispositif anti-fraude.

L'obligation faite à toute entité de rendre compte au Directeur de l'audit et du contrôle interne de LVMH de toute tentative de fraude ou fraude avérée constitue une autre composante essentielle de ce dispositif : au-delà de la supervision des actions et décisions de traitement de chaque cas remonté, le Directeur s'attache à tirer les enseignements et à redescendre, après anonymisation, cette information aux Directeurs financiers de toutes les Maisons.

La Direction de l'audit et du contrôle interne de LVMH a ainsi mis en place un programme de sensibilisation aux risques de fraude, par le biais de communiqués périodiques, qui recensent les scénarios de tentatives et cas avérés de fraude au sein du Groupe. Pour chaque scénario est présenté un dispositif de prévention, dont l'existence doit être vérifiée par les Maisons et filiales. Ces communiqués sont diffusés très largement dans le Groupe pour une sensibilisation soutenue des personnels les plus exposés.

Au cours de l'année 2025, des actions de sensibilisation à la fraude ont été menées via la poursuite du déploiement du module de *e-learning* dédié à la fraude et des actions de sensibilisation auprès des Maisons du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de l'académie du contrôle interne LVMH « The Fundamentals », un module spécifique est dédié au sujet de la fraude.

4. Plan de vigilance

Compte tenu du niveau de détention de LVMH SE par le groupe Agache, la mise en œuvre de la démarche de vigilance incombe à LVMH et ses Maisons qui rassemblent par ailleurs toutes les activités opérationnelles et emploient l'intégralité des effectifs du Groupe.

4.1 Introduction

Chacune des actions du Groupe et de ses collaborateurs est porteuse de ses engagements en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement. Ils sont le fondement de la performance et de la pérennité de ses Maisons. Convaincu qu'il n'y a pas de produit désirable sans société durable, le Groupe a à cœur d'assurer que ses produits et la façon dont ils sont fabriqués impactent positivement l'ensemble de son écosystème et les territoires dans lesquels il est implanté, et qu'il contribue activement à un avenir meilleur.

Le Plan de vigilance LVMH (le « Plan » ci-après), publié conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, s'inscrit pleinement dans ces engagements.

Il présente ainsi successivement :

- la gouvernance de la démarche de vigilance du Groupe ;
- la cartographie des risques liés au devoir de vigilance ;
- les plans d'action associés aux risques ainsi que la démarche d'évaluation et d'accompagnement des partenaires du Groupe ;
- le dispositif d'alerte ;
- le compte-rendu de mise en œuvre.

4.2 Gouvernance

La démarche de vigilance du groupe LVMH repose sur une gouvernance dédiée impliquant tous les niveaux du Groupe, du Conseil d'administration aux communautés opérationnelles en Maisons.

Dans le prolongement des actions engagées en 2025, le groupe LVMH renforce sa gouvernance en 2026 avec la création d'un Comité Vigilance placé sous la supervision du Directeur général adjoint de LVMH.

4.2.1 Présentation

Au sein du Conseil d'administration, le **Comité durabilité et gouvernance de LVMH** veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action. À ce titre, il s'assure de la mise en place et du suivi des dispositifs relatifs au devoir de vigilance et de respect des droits humains. En 2025, les actions menées en matière de devoir de vigilance et de respect des droits humains ont fait l'objet de trois présentations devant le Comité durabilité et gouvernance.

Comité exécutif : le Président-directeur général et le Comité exécutif de LVMH portent les engagements du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale.

Comité Vigilance Groupe : placé sous la supervision du Directeur général adjoint de LVMH, ce comité est composé de quatre membres du Comité exécutif du groupe LVMH : la Directrice financière, la Directrice des Ressources Humaines, le Directeur Image & Environnement et le Directeur Administration Générale et Affaires Juridiques. Sa mission principale consiste à définir la vision et l'orientation stratégique de LVMH en matière d'éthique, de droits humains et d'environnement, tant au sein du Groupe que sur l'ensemble des chaînes de valeur des Maisons.

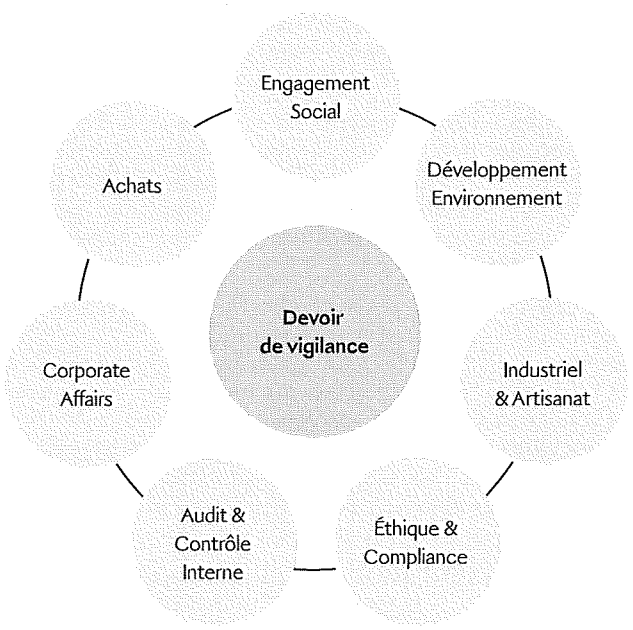
***Task Force* Vigilance** : composée des principales directions du Groupe impliquées sur les thématiques du devoir de vigilance, la Task Force rend compte de son activité au Comité Vigilance Groupe trois fois par an (voir §4.2.2 *Task Force* Vigilance).

Comités Vigilance des Maisons : afin d'assurer le déploiement effectif de la démarche de vigilance de LVMH à tous les niveaux du Groupe, des Comités Devoir de Vigilance ont été créés au sein de la majorité des Maisons du Groupe. Ces comités, également composés des fonctions impliquées sur les thématiques du devoir de vigilance, supervisent le déploiement de la démarche de vigilance.

Communautés opérationnelles : la démarche de vigilance de LVMH s'appuie sur plusieurs communautés de correspondants au sein des Maisons contribuant pleinement au déploiement du dispositif de vigilance dans le cadre de leurs activités respectives, notamment les communautés Achats, Environnement, RSE, Opérations, etc.

En 2025, la première édition du « Vigilance Day » a réuni plus de 100 collaborateurs mobilisés autour de la démarche de vigilance du Groupe et des Maisons.

4.2.2 *Task Force* Vigilance



La *Task Force* Vigilance est composée des fonctions suivantes :

- Développement Environnement ;
- Engagement Social ;
- Ethique & Compliance ;
- Industriel & Artisanat ;
- Achats ;
- Audit & Contrôle Interne ;
- Corporate Affairs.

La *Task Force* Vigilance de LVMH est chargée de :

- définir des lignes directrices et standards en matière d'éthique, de droits humains et d'environnement applicables à l'ensembles des activités du Groupe et de ses Maisons, ainsi que les attentes du Groupe envers ses fournisseurs et sous-traitants en matière de performance ESG ;
- formaliser le Plan de vigilance du groupe LVMH ;
- animer et suivre les plans d'action, en s'appuyant sur les coordinations existantes avec les Maisons, et en assurer le contrôle effectif.

4.3 Cartographie des risques

4.3.1 Contexte et objectif de la cartographie des risques

La cartographie des risques a pour objectif d'identifier et de prioriser les risques saillants, entendus comme les impacts négatifs potentiels les plus sévères et les plus probables, sur les droits humains et l'environnement liés aux activités du groupe LVMH.

La cartographie des risques du devoir de vigilance a été renforcée et précisée en 2024. Cet exercice a permis l'identification et la priorisation des risques consolidés au niveau des différentes activités du Groupe, fournissant ainsi à chacune des Maisons un cadre méthodologique pour une analyse plus approfondie de leurs activités.

Dans une perspective d'itération et d'amélioration continue propre aux logiques du devoir de vigilance, cette cartographie des risques fera l'objet de mises à jour fréquentes, notamment en cas de survenance d'événement susceptibles d'en altérer les résultats de manière substantielle, par exemple : accès à de nouvelles informations, acquisition de nouvelles activités, déploiement d'activité sur de nouvelles zones géographiques, événement sociétal majeur, évolutions réglementaires, etc.

4.3.2 Présentation de l'approche méthodologique

La méthodologie déployée se fonde sur les principaux référentiels internationalement reconnus en matière de devoir de vigilance, et notamment :

- les Principes Directeurs de l'Organisation des Nations Unies (ONU) relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (PDNU) ;
- les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises et multinationales.

Conformément à ces exigences, il est à noter que la cartographie des risques a été réalisée à un niveau de risque théorique, dit brut, c'est-à-dire que l'analyse des risques ne prend pas en considération la mise en œuvre de plans d'action existants dédiés au pilotage des risques, et leur hiérarchisation n'est pas fondée sur la maîtrise de ces risques.

4.3.2.1 Périmètre de la cartographie des risques

La cartographie des risques couvre les différentes activités du groupe LVMH : « Vins et Spiritueux », « Mode », « Maroquinerie », « Montres », « Joaillerie », « Parfums et Cosmétiques », « Distribution sélective », « Médias, communication, événementiel et défilés », « Hôtellerie, tourisme de luxe et parcs », « Restauration et pâtisserie », et « Construction de yachts ».

L'univers des risques a été défini à partir des standards internationaux de référence :

- Droits humains (temps de travail ; salaire décent ; libertés syndicales, de rassemblement et d'association ; égalité de traitement et d'opportunités ; travail des enfants ; travail forcé ; accès à un logement et à des infrastructures décentes ; vie privée et familiale) ;
- Santé et sécurité des travailleurs, communautés affectées et consommateurs ;
- Environnement (pollution de l'eau, de l'air, des sols et déchets ; utilisation des ressources naturelles dont l'eau ; biodiversité et écosystèmes ; changement climatique).

Chaque sous-catégorie de risque est documentée par des éléments de définition du droit ou enjeu protégé, les principaux référentiels internationaux définissant et protégeant les droits et libertés fondamentaux et les détenteurs de droits particulièrement exposés aux risques.

4.3.2.2 Méthodologie d'analyse et de hiérarchisation des risques prioritaires

Pour permettre une analyse granulaire et adaptée aux spécificités de chacune des activités, celles-ci ont été segmentées en étapes clés s'inspirant notamment des approches d'analyse de cycle de vie des produits/services, et de modélisation de processus opérationnels. Ont été identifiés pour chacune des étapes clés (extraction et transformation des matières premières, activités de production, activités de vente et utilisation/consommation des produits , fin de vie des produits), les facteurs de risques associés, les métiers les plus exposés et les pays les plus à risque.

Les risques ont ainsi été analysés pour chaque étape de chaque chaîne d'activité et évalués à partir de :

- **l'analyse de la sévérité et de l'irrémédiabilité des risques**, classés en trois catégories : « très sévères et irrémédiables » ; « sévères et potentiellement remédiables » ; et « moins sévères et remédiables » ;
- **l'identification des facteurs de risques contribuant à l'évaluation de la portée et de la probabilité d'occurrence des risques**, à partir :
  - de la localisation des activités (facteur de risques « géographiques » ou « pays », établis à partir des bases de données comme : Index Verisk Maplecroft, Labour Rights Index, The Indigenous World, ACLED Conflict Index, etc.),
  - des secteurs nécessitant une attention particulière d'un point de vue systémique, quelle que soit la localisation de l'activité dans le monde (facteurs de risques sectoriels comme le modèle économique, pratiques commerciales, procédé de production, existence de nombreuses parties prenantes, etc.). Les facteurs de risques sectoriels ont été identifiés via la réalisation d'entretiens et d'ateliers avec les représentants métiers internes, une analyse de controverses, une analyse bibliographique de sources de référence (incluant l'analyse de parties prenantes expertes ou représentant des communautés potentiellement affectées), et l'appui d'un cabinet spécialisé sur l'analyse de risques liés à l'environnement et aux droits humains,
  - des matières premières identifiées à risque à partir d'analyse de controverses (incluant l'analyse de parties prenantes expertes ou représentant des communautés potentiellement affectées), d'une analyse bibliographique des sources de référence et de bases de données thématiques (ex : liste de produits issus du travail forcé et du travail des enfants issue du *Bureau of International Labor Affairs* – ILAB),
  - du modèle économique et des relations commerciales, analysés via la conduite d'entretiens et d'ateliers avec les représentants métiers internes, une analyse de controverses, une analyse bibliographique d'études de référence (incluant notamment l'analyse de parties prenantes expertes ou représentant des communautés potentiellement affectées), et l'appui d'un cabinet externe spécialisés sur l'analyse de risques liés à l'environnement et aux droits humains.

Une fois l'analyse des différents critères réalisée au niveau des sous-catégories de risques et étapes de la chaîne d'activités, un travail de consolidation des critères a été mené pour identifier les domaines de vigilance prioritaires. Cette évaluation consolidée a été réalisée grâce à la mise en place d'un processus décisionnel permettant une pondération des différents critères, alignée avec les référentiels internationaux de droits souple, et notamment les Principes de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (ces derniers recommandant notamment d'accorder une attention particulièrement importante aux risques les plus graves et potentiellement irrémédiables).

Ce processus décisionnel a permis de conclure, pour chacune des chaînes d'activités, la définition des domaines de vigilance prioritaires, par sous-catégorie de risques et étape de la chaîne d'activités.

Afin de renforcer la pertinence de cette analyse, le Groupe a également organisé 18 ateliers thématiques réunissant près de 200 participants (coordinateurs de la démarche de vigilance des Maisons et représentants associés à la gestion opérationnelle des activités identifiées).

Ces ateliers avaient vocation à :

- partager et former les participants à la méthodologie de cartographie des risques ;
- confirmer la modélisation des chaînes d'activités et l'analyse des facteurs de risques à chaque étape ;
- s'aligner collectivement sur l'identification des domaines de vigilance prioritaires au niveau brut.

4.3.3 Synthèse des risques prioritaires

Le tableau ci-après présente les domaines de risques identifiés comme les plus graves et les plus probables pour les secteurs d'activités les plus représentatifs du groupe LVMH.

Synthèse des risques bruts prioritaires (avant prise en compte des actions de maîtrise)

Risques transverses

- **Collaborateurs et travailleurs de la chaîne de valeur :** Atteinte potentielle à la santé et à la sécurité physique et mentale
- **Clients :** Atteinte potentielle à la vie privée liée à la gestion des données personnelles des clients
- Risques sociaux et environnementaux liés aux activités de transport et logistique
- Émissions de gaz à effet de serre liées aux émissions directes et indirectes du Groupe (scopes 1, 2 et 3)

Risques spécifiques

	Catégories de risques liés au devoir de vigilance	Extraction et transformation des matières premières (fournisseurs/ activités en propre)	Activités de production (fournisseurs/activités en propre)	Activités de vente (dont boutiques) et utilisation/consommation des produits	Fin de vie des produits
Vins et Spiritueux	Droits humains	– Impacts sociaux et environnementaux associés : – à la viticulture et aux vendanges – à la culture et à l'approvisionnement des autres matières premières agricoles			
	Santé-sécurité		– Exposition à des substances chimiques et procédés industriels dans les distilleries	– Risques liés à la consommation d'alcool (collaborateurs et clients)	
	Environnement		– Rejets d'effluents – Impacts environnementaux de la production de contenants		– Enjeux environnementaux liés aux déchets (dont emballages, PLV)
Mode et Maroquinerie	Droits humains	– Impacts sociaux et environnementaux associés à l'élevage, la culture et à l'approvisionnement des matières premières agricoles végétales, animales et minérales (ex : coton, cuir)	– Sous-traitance dissimulée et conditions de travail des travailleurs des fournisseurs (ex : Italie) – Appropriation culturelle	– Risque de discrimination en boutique – Conditions de travail des travailleurs des fournisseurs associés à la mise en avant des produits (ex : événementiel, PLV) – Conditions de travail des mannequins	
	Santé-sécurité		– Exposition à des substances chimiques et procédés industriels (ex : tannage du cuir)	– Santé-sécurité, sureté en boutique	
	Environnement		– Impacts environnementaux des procédés industriels (ex : eaux usées)	– Impacts environnementaux associés à la mise en avant des produits (ex : événementiel, PLV)	– Enjeux environnementaux liés aux déchets (dont emballages, PLV) – Gestion des invendus
Parfums et Cosmétiques	Droits humains	– Impacts sociaux et environnementaux associés à la culture et à l'approvisionnement des matières premières agricoles (ex : espèces végétales, huile de palme)		– Risque de discrimination en boutique – Conditions de travail des travailleurs des fournisseurs associés à la mise en avant des produits (ex : événementiel, PLV)	
	Santé-sécurité		– Exposition à des substances chimiques et procédés industriels	– Santé-sécurité, sureté en boutique – Santé-sécurité des consommateurs	
	Environnement		– Impacts environnementaux des procédés industriels et de la production de contenants	– Usage des produits et impacts sur les écosystèmes (ex : PFAS, microplastiques)	– Enjeux environnementaux liés aux déchets (dont emballages, PLV) – Gestions des invendus
Montres et Joaillerie	Droits humains	– Impacts sociaux et environnementaux associés à l'extraction et à l'approvisionnement des minéraux (ex : or, pierres précieuses, minerais critiques)		– Risque de discrimination en boutique – Conditions de travail des travailleurs des fournisseurs associés à la mise en avant des produits (ex : événementiel, PLV)	
	Santé-sécurité		– Exposition à des substances chimiques et procédés industriels	– Santé-sécurité, sureté en boutique	
	Environnement		– Impacts environnementaux des procédés industriels	– Impacts environnementaux associés à la mise en avant des produits (ex : événementiel, PLV)	– Enjeux environnementaux liés aux déchets (dont emballages, PLV) – Gestions des invendus

	Catégories de risques liés au devoir de vigilance	Extraction et transformation des matières premières (fournisseurs/ activités en propre)	Activités de production (fournisseurs/activités en propre)	Activités de vente (dont boutiques) et utilisation/consommation des produits	Fin de vie des produits
Distribution sélective	Droits humains	*Risques spécifiques aux produits vendus*		– Risques liés aux conditions de travail et à la discrimination en boutique	
	Santé-sécurité			– Santé-sécurité, sureté en boutique – Santé-sécurité des consommateurs (ex : Parfums et Cosmétiques)	
	Environnement			– Usage des produits et impacts sur les écosystèmes (ex : Parfums et Cosmétiques) – Impacts environnementaux associés à la mise en avant des produits (ex : événementiel, PLV)	– Enjeux environnementaux liés aux déchets (dont emballages, PLV) – Gestions des invendus

	Catégories de risques liés au devoir de vigilance	Extraction et transformation des matières premières (fournisseurs)	Activités de construction/ rénovation (fournisseurs)	Activité hôtelière	Fin de vie des produits
Hôtellerie	Droits humains	– Impacts sociaux et environnementaux associés à la culture et l'approvisionnement des matières agricoles (ex : café, cacao)	– Conditions de travail des travailleurs des fournisseurs	– Conditions de travail et d'hébergement des travailleurs	
	Santé-sécurité		– Santé-sécurité des travailleurs des fournisseurs		
	Environnement		– Impacts environnementaux sur les écosystèmes	– Impacts environnementaux (ex : consommation d'eau, pollution)	– Enjeux environnementaux liés aux déchets (ex : déchets alimentaires)

4.3.4 Analyse spécifique aux achats indirects

Dans le prolongement de la cartographie des risques réalisée en 2024, LVMH a conduit en 2025 une analyse approfondie des risques liés aux achats indirects.

Cette analyse, qui a porté sur 73 catégories d'achats indirects, représentant environ 88% du volume total des achats indirects du Groupe, a été réalisée en cohérence avec les référentiels réglementaires et méthodologiques mobilisés par le Groupe dans le cadre de sa démarche de vigilance

Approche méthodologique

L'évaluation des risques a été menée selon une approche structurée, fondée sur l'identification et l'évaluation de risques bruts avant prise en compte des mesures de maîtrise existantes, conformément aux principes du devoir de vigilance. Les risques pour les personnes et l'environnement, liés aux activités des tiers intervenant dans le cadre des achats indirects ont été analysés à l'occasion de cet exercice.

L'approche a reposé sur la mobilisation de données internes (notamment données d'achats et retours des fonctions concernées), d'indicateurs sectoriels et géographiques, ainsi que sur des échanges approfondis avec les fonctions Achats et Devoir de Vigilance du groupe LVMH, ainsi que des acheteurs de Maisons.

Résultats et identification des catégories prioritaires

Les travaux menés ont permis de hiérarchiser les catégories d'achats indirects selon leur niveau de risque brut, en tenant compte à la fois de la probabilité d'occurrence et de la sévérité potentielle des impacts identifiés.

À l'issue de cette analyse, dix catégories d'achats indirects ont été identifiées comme présentant les niveaux de risques les plus élevés, tant sur le plan social qu'environnemental, justifiant une attention renforcée dans le cadre de la démarche de vigilance du Groupe :

- articles promotionnels et cadeaux ;
- boîtes et écrins ;
- uniformes ;
- emballages en carton (ex. : packaging) ;
- comptoirs, décors et présentoirs ;
- prestations d'installation et de démontage ;
- entrepôts et logistique ;
- prestations événementielles (ex. : traiteur) ;
- prestations de construction, travaux et réhabilitation ;
- services de sécurité et surveillance.

Ces catégories présentent des profils de risques différenciés, liés notamment à la nature des prestations concernées, à la complexité des chaînes d'approvisionnement, aux conditions de travail des prestataires, ainsi qu'aux impacts environnementaux potentiels associés.

Portée des travaux et enseignements

L'analyse conduite en 2025 a permis de confirmer la pertinence d'une approche spécifique dédiée aux achats indirects, distincte des chaînes d'activités de production, et de mieux appréhender les enjeux propres à ce périmètre. Elle a également mis en évidence la nécessité d'adapter le niveau de granularité de l'analyse et les leviers d'action aux spécificités de chaque catégorie d'achats indirects.

Ces travaux s'inscrivent dans la continuité directe des démarches déjà engagées en matière d'achats responsables et de vigilance. Ils ont permis d'en renforcer la cohérence et la formalisation pour le périmètre des achats indirects, en consolidant les priorités identifiées et en les articulant plus étroitement avec le cadre méthodologique du Groupe.

Sur la base de cette analyse, les plans d'action existants ont vocation à être précisés et, le cas échéant, ajustés progressivement pour les catégories d'achats indirects identifiées comme prioritaires, en cohérence avec les niveaux de risques mis en évidence. Des mesures complémentaires pourront, si nécessaire, venir les compléter de manière ciblée.

4.4 Risques et plans d'actions associés

LVMH et ses Maisons déploient des actions de maîtrise ciblées pour répondre aux risques prioritaires identifiés (§4.1). Ces actions sont complétées par des procédures d'évaluation régulière et des dispositifs d'accompagnement de ses Partenaires (§4.2).

4.4.1 Risques et plans d'actions associés

Le tableau de synthèse présente les actions de maîtrise des risques développées pour les principaux domaines de risque identifiés.

Politiques Groupe transverses	
Code de conduite LVMH	Le Code de conduite LVMH, socle d'éthique commun du Groupe et de ses Maisons, rassemble les règles que les collaborateurs doivent suivre dans l'exercice de leurs fonctions. Signé par l'ensemble des membres du Comité exécutif de LVMH lors de sa mise à jour en avril 2024, ce Code de conduite est applicable à l'ensemble des collaborateurs des Maisons, quel que soit le secteur d'activités ou la zone géographique concernée. Le Code de conduite reflète les engagements de LVMH en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que les récentes initiatives prises en ces matières, et renvoie aux chartes et politiques élaborées au sein du Groupe dans ces domaines.
Code de conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux	Le Code de conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux de LVMH, mis à jour en septembre 2024, matérialise les exigences du Groupe à l'égard de ses partenaires (fournisseurs, prestataires de services, distributeurs, bailleurs, etc.) et leurs sous-traitants. Ce Code requiert l'engagement des partenaires du Groupe à en respecter les principes et précise que ces derniers veillent également à ce que leurs propres sous-traitants et fournisseurs fassent de même. Ce Code de conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux est déployé par l'ensemble des Maisons du Groupe.
Charte Anticorruption	La Charte Anticorruption LVMH publiée en avril 2024 constitue le cadre de référence en matière de prévention de la corruption et du trafic d'influence et complète les engagements définis par le Code de conduite en la matière. Cette Charte définit ainsi un socle de règles applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, partout dans le monde. Elle est disponible en 20 langues sur le site internet de LVMH ainsi que sur les intranets du Groupe et de ses Maisons. Elle est communiquée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, notamment lors de leur arrivée, et intégrée aux règlements intérieurs. La Charte Anticorruption invite les collaborateurs à faire preuve de vigilance dans leurs activités quotidiennes, afin d'identifier et gérer au mieux les situations susceptibles de les exposer, eux et le Groupe, à un risque de corruption.

Actions Groupe transverses	
Enjeux sociaux et droits humains	
Politique et actions relatives à la santé-sécurité et à la sureté	LVMH déploie une politique structurée de prévention des risques en matière de santé et de sécurité, fondée sur une culture du « zéro accident ». Cette politique repose sur une Charte Santé et Sécurité signée en 2021 par le Comité exécutif du Groupe et les Présidents de Maisons, déclinée autour de cinq piliers couvrant l'identification des enjeux, la définition et le suivi de plans d'action, l'implication des instances de direction, l'engagement des collaborateurs et la diffusion de bonnes pratiques entre les Maisons. Sa mise en œuvre est animée par un réseau d'Ambassadeurs Santé et Sécurité au sein des Maisons, appuyé par des outils Groupe et des actions de formation. En 2025, 99 495 collaborateurs ont bénéficié de formations à la sécurité et à la prévention des risques, notamment via un module de sensibilisation aux premiers secours intégrant la prévention des risques psychosociaux. Le Groupe a consacré en 2025 un investissement spécifique de 44,1 millions d'euros à l'hygiène et à la sécurité, inscrit dans un effort plus large de plus de 288 millions d'euros dédiés aux conditions de travail, et poursuit le déploiement de systèmes de gestion de la santé et de la sécurité conformes aux exigences légales et aux référentiels reconnus.
Politique assurant un salaire décent aux collaborateurs	Le Groupe a défini une politique d'équité salariale incluant le salaire décent, visant à permettre la stabilité financière et l'insertion sociale des collaborateurs. Il réalise des enquêtes annuelles sur les niveaux de salaire, en France et à l'international, tenant compte des spécificités des métiers et des secteurs d'activités. En 2025, le Groupe indique que l'ensemble de ses salariés a perçu un salaire adéquat, conformément au référentiel CSRD. Une politique Salaire décent spécifique, élaborée avec l'appui du Fair Wage Network, est applicable à l'ensemble des salariés du Groupe et repose sur des principes visant à garantir des conditions de rémunération justes, équitables et compréhensibles. Chaque année, les Maisons reportent sur ces principes et une première campagne d'audits internes a été lancée à partir de fin 2023 avec des Maisons pilotes couvrant près d'un quart des effectifs du Groupe afin de vérifier la conformité à cette politique. Les résultats ont été communiqués aux Maisons concernées en 2025 et une nouvelle campagne est programmée en 2026.
Prévention des discriminations et inclusion	LVMH déploie une politique de diversité et d'inclusion visant à prévenir les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances. Cette politique s'appuie notamment sur des actions de sensibilisation et de formation aux biais inconscients, sur des formations des recruteurs au risque de discrimination dans leur métier ou sur des sensibilisations spécifiques sur le handicap. Elle inclut également des campagnes régulières de contrôle des pratiques de recrutement (tests de discrimination et études menées sur les données de recrutement) réalisés avec l'appui d'une association indépendante, ISM Corum. En 2025, le Groupe a atteint ses objectifs stratégiques en matière de représentation, avec 50 % de femmes aux postes clés et un taux d'emploi de 2,1 % de personnes en situation de handicap (vs. 1 % en 2020), et a valorisé près de 400 initiatives internes dans ce domaine à travers l'Inclusion Award.
Dialogue social et liberté d'expression	LVMH respecte les dispositions légales applicables en matière de dialogue social dans l'ensemble des territoires où le Groupe est présent. Le dialogue social est organisé au moyen d'instances représentatives aux niveaux européen, national et des Maisons, conformément au modèle décentralisé du Groupe. En 2025, les représentants du personnel ont participé à 2 862 réunions en France et à l'international, lesquelles ont notamment permis la signature de 195 accords d'entreprise en France. Le Groupe consacre des moyens dédiés aux activités sociales et culturelles des instances représentatives du personnel, avec un budget de plus de 78,4 millions d'euros alloué en 2025.
Équilibre de vie, bien-être au travail et LVMH Heart Fund	LVMH met en œuvre des dispositifs visant à préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à prévenir les risques psychosociaux. Le Groupe porte une attention particulière au droit à la déconnexion, décliné au sein des Maisons par des chartes spécifiques, et favorise, lorsque l'activité le permet, des formes d'organisation du travail plus flexibles. En complément, le Groupe a mis en place le « LVMH Heart Fund », un dispositif mondial, gratuit, anonyme et confidentiel, accessible à l'ensemble des collaborateurs, proposant un accompagnement social et psychologique ainsi qu'une aide financière ponctuelle en cas de situation personnelle grave ou urgente. Depuis son lancement en 2021, le « LVMH Heart Fund » a accompagné près de 15 000 collaborateurs à travers un soutien psychologique, social et/ou financier.
LVMH Global Pulse Survey	LVMH déploie un programme régulier d'écoute des collaborateurs visant à identifier les facteurs de risques sociaux liés notamment à l'engagement, au bien-être, à l'environnement de travail et au développement professionnel. La dernière campagne, menée en 2024, a mobilisé plus de 145 000 collaborateurs. Les résultats ont fait l'objet d'analyses et de restitutions à l'échelle du Groupe et des Maisons, et ont conduit à la mise en œuvre de plans d'action adaptés. Ces actions incluent notamment le lancement du programme Groupe « Career Compass », destiné à structurer l'accompagnement des parcours professionnels et le rôle des managers, ainsi que l'organisation d'ateliers collaboratifs au sein des Maisons afin de coconstruire des actions d'amélioration en réponse aux enjeux identifiés.

Actions Groupe transverses	
Enjeux sociaux et droits humains	
Charte sur les relations de travail avec les mannequins	En 2017, LVMH a établi, en collaboration avec le groupe Kering et des professionnels du secteur, une Charte sur les relations de travail avec les mannequins visant à définir des standards communs en matière de respect de la dignité, de la santé et du bien-être. Cette Charte est applicable à l'ensemble des Maisons du Groupe. En 2025, un travail d'actualisation a été engagé afin d'en assurer la cohérence et l'adéquation avec les évolutions du secteur.
Gestion des données personnelles	Le Groupe accorde une grande importance au respect de la vie privée de ses clients, et notamment à la protection de leurs données personnelles. À ce titre, le Groupe a déployé six grands principes, édictés dans le Code de conduite LVMH et précisés dans une Charte Vie Privée LVMH à paraître. Chaque Maison décline ces principes au travers de sa propre politique, avec l'appui d'un réseau de Délégués à la protection des données ou de Privacy Leaders. En 2025, le Groupe a poursuivi l'animation de ce réseau et le suivi de la conformité au moyen du référentiel de contrôle interne ERICA, dont certains points de contrôle spécifiques deviendront obligatoires à compter de la campagne 2026.

Actions Groupe transverses	
Enjeux environnementaux	
Programme LIFE 360	Conçu pour gérer le risque environnemental et faire de la durabilité un levier de création de valeur, il structure la stratégie environnementale du Groupe, supervisée par le Conseil d'administration et portée par la Direction du Développement Environnement, mobilise toutes les Maisons et s'articule autour de cinq piliers (Climat ; Biodiversité et ressources en eau ; Circularité ; Traçabilité et Transparence ; Paries prenantes). LIFE 360 héberge les plans d'action suivants qui s'appliquent aux chaines de valeurs des activités du Groupe : le plan de transition climat ; le programme de protection des écosystèmes de biodiversité et des ressources en eau ; la plateforme Circularité de gestion et valorisation des déchets ; le plan sourcing responsable des matières premières ; le programme « LIFE 360 Business Partners » pour accompagner les fournisseurs dans leur transition.
Programme LIFE 360 Business Partners	Ce nouveau programme d'action à destination des fournisseurs repose sur trois axes : - l'harmonisation : pilotage des travaux avec le soutien des Fédérations professionnelles sectorielles, visant à harmoniser la collecte de données environnementales (process, outils) et les audits des tiers partenaires du Groupe ; - le dialogue : organisation de « Sustainability Partners Day » au niveau pertinent (Groupe, Branche, Maisons) permettant d'échanger sur les trajectoires environnementales, sur les bonnes pratiques à partager et de créer des synergies éventuelles au sein d'un même secteur d'activités ; - le partage des connaissances : ouverture de la LIFE Academy aux fournisseurs avec la mise à disposition d'une formation en ligne sur les « Essentiels de l'environnement » et des master class thématiques (climat, la réglementation EUDR, etc.).
Formation et LIFE Academy	Dans le cadre de l'objectif de former 100 % des collaborateurs aux enjeux du développement durable d'ici à 2026, le Groupe s'est doté d'un organe éducatif, la LIFE Academy, proposant un catalogue de formations généralistes et spécialisées sur l'environnement. En 2025, 59 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation (contre 38 % en 2024).
Systèmes de management de l'environnement sur les sites industriels et logistiques	Pour maîtriser les risques environnementaux (eau, énergie, déchets), le Groupe vise la certification de 100 % de ses sites industriels et logistiques (ISO 14001) d'ici 2026. En 2025, cette démarche a permis d'atteindre un taux de couverture de 85 % des surfaces (contre 74 % en 2024).

Actions Groupe transverses	
Enjeux environnementaux	
Programme de certifications des matières premières stratégiques agricoles	Piloté dans le cadre de comités Approvisionnement Responsable auxquels participent les Maisons, ce programme vise 100 % des matières premières stratégiques certifiées d'ici 2026 selon les standards les plus exigeants, pour limiter les impacts en termes de dégradation des sols, pollution et fragmentation des habitats terrestres. En 2025, les résultats sont significatifs : 99,9 % pour les raisins des vignobles LVMH, 98,7 % pour tanneries de cuirs ovin/bovin certifiés LWG (« Leather Working Group »), 84 % pour le coton et une forte progression pour la laine et le cachemire atteignant 76 %. Les comités Approvisionnement Responsable se réunissent deux fois par an, contrôlent le niveau d'évolution des exigences des standards et assurent le pilotage et l'atteinte des objectifs avec la collaboration active des Maisons.
Objectif Zéro Déforestation pour les opérations et chaînes d'approvisionnement	Le Groupe vise zéro déforestation et conversion d'écosystèmes d'ici 2026 sur les filières à risque (bois, huile de palme, cacao, café, cuir, soja) via une traçabilité renforcée et des partenariats avec des ONG (ex : Canopy) ou le recours à des processus certifiant (ex : FSC France).
Programmes d'agriculture régénératrice pour les matières agricoles stratégiques	Avec l'objectif de régénérer 5 millions d'hectares d'ici 2030, LVMH collabore avec des experts (ex : OP2B, Genesis) pour restaurer la biodiversité et les sols. En 2025, 4,3 millions d'hectares sont couverts (dont 72.000 hectares au sein des filières directes de LVMH), incluant des projets majeurs sur le coton en Turquie, la betterave en France, le jasmin à Grasse et le lancement du projet One Health sur cinq ans « Resilient Threads » pour le cachemire en Mongolie.

Actions Groupe transverses	
Gestion des fournisseurs	
Cartographie des achats et traçabilité	Le Groupe réalise une cartographie de ses Partenaires de rang 1 et une évaluation des risques bruts sociaux et environnementaux fondée sur le pays, le type d'activité et le montant de la prestation correspondante. En parallèle, la coordination « Map & Trace » déploie des outils spécifiques par secteur (ex : TextileGenesis pour la Mode, Transparency One au travers du consortium TRASCE pour les Parfums et Cosmétiques) pour remonter les filières jusqu'à l'origine des matières premières, avec un objectif de traçabilité de 100 % des filières stratégiques d'ici 2030.
Évaluation EcoVadis	2 838 fournisseurs sont inclus dans la démarche d'évaluation EcoVadis du Groupe.
Audits sociaux et environnementaux	Pour vérifier l'application de ses exigences, le Groupe a massivement renforcé ses contrôles avec 4 630 audits réalisés en 2025, couvrant 4 216 fournisseurs et sous-traitants, notamment en réaction aux risques identifiés en Italie en 2024. Ces audits, pilotés via une plateforme partagée pour éviter les doublons, incluent des interviews de travailleurs et donnent lieu à des plans d'action correctifs systématiques, suivis par les acheteurs des Maisons.

Exemples d'actions spécifiques par groupe d'activités

Vins et Spiritueux

Exemples de risques spécifiques	Exemples d'actions de maîtrise	
Impacts sociaux liés à la viticulture et aux vendanges	**Actions en faveur des conditions de travail et d'un logement décent**	Les Maisons viticoles déploient des politiques spécifiques pour atténuer les risques liés au travail saisonnier et garantir la sécurité et le bien-être des travailleurs. LVMH a identifié des risques spécifiques liés au travail saisonnier, à la pénibilité physique et à l'exposition aux aléas climatiques. Un plan d'action, « Moët Hennessy Safety Guidelines *"Work at heat"* » appliqué par toutes les Maisons concernées en 2025, repose sur sept piliers pour protéger les travailleurs : l'organisation du travail, la réduction de l'impact physique, l'accès à l'eau, l'accès à l'ombre, la fourniture d'équipements de protection individuelle adaptés, la formation et l'information des équipes et la réponse d'urgence. Concernant les conditions d'hébergement, Moët & Chandon a investi 15 millions d'euros entre 2014 et 2024 pour rénover et construire 9 sites d'hébergement, permettant d'accueillir 48 % des vendangeurs dans ses propres bâtiments en 2025. L'ambition est d'atteindre 60 % de vendangeurs logés en interne d'ici 2033, le reste étant logé par des fournisseurs ou locaux. Des mesures spécifiques sont prises pour adapter les postes aux travailleurs vieillissants. Par exemple, les Maisons Moët et Ruinart ont mis en place un dispositif de détachement d'ouvriers vignerons seniors vers la production industrielle pendant la campagne de taille de la vigne, afin de prévenir la pénibilité physique associée à cette tâche spécifique.
Impacts environnementaux liés à la viticulture et à la culture des autres matières premières (ex : toxicité des sols, pollution)	**Politique liée à la pollution des sols et traitement des effluents**	Moët Hennessy vise la réduction drastique des intrants chimiques : en 2025, 86 % des surfaces de vignobles LVMH dans le monde sont cultivées sans herbicides, avec un objectif de 95 % en 2030 (0 herbicides utilisés en Cognac et Champagne). La gestion des risques de pollution de l'eau passe par le traitement des effluents des distilleries et des indicateurs spécifiques (AQUA) pour réduire la charge organique (DCO). En 2025, Belvedere a par exemple mis en place un nouveau procédé de purification permettant de recycler les eaux usées et résiduaires.
Impacts environnementaux liés à la viticulture et à la culture des autres matières premières (ex : stress hydrique)	**Gestion de l'eau**	Face au stress hydrique, notamment en Argentine et en Californie, le Groupe déploie l'irrigation de précision (goutte-à-goutte piloté par données satellitaires et sondes). Chandon Argentina et Terrazas de los Andes, 39 % des prélèvements du Groupe, ont lancé avec WWF en 2024 une étude afin d'approfondir et de mettre en évidence les enjeux liés à l'eau au niveau local dans la Province de Mendoza (Argentine), et d'analyser l'impact futur du changement climatique. En 2025, la Maison Hennessy a dépassé l'objectif Groupe avec une réduction de plus de 30 % de ses prélèvements par rapport à 2019. Des techniques d'hydrologie régénérative (bassins tampons, seuils en escalier) sont également utilisées, comme au Château Galoupet, pour retenir l'eau dans les sols.
Exposition à des substances chimiques et procédés industriels dans les distilleries	**Certification environnementale des vignobles**	La politique de réduction de l'impact environnemental repose sur la certification de 100 % des vignobles en propre et l'accompagnement des livreurs de raisins. En 2025, 99,9 % des vignobles LVMH dans le monde sont certifiés (Viticulture Durable en Champagne, HVE, biologique, Napa Green, etc.). Pour les vignobles partenaires, le taux de certification atteint 48 % (contre 32 % en 2024).
Impacts environnementaux de la production de contenants (ex : verre)	**Éco-conception**	Les Maisons testent des critères d'éco-conception et utilisent l'Indice de Performance Environnementale (IPE) pour les emballages, dont la note moyenne atteint 83,6/100 en 2025 (contre 77,7/100 en 2024). L'effort porte sur l'allègement : le poids total des emballages clients en verre a diminué de 11 % en 2025 (principalement lié à l'activité, mais soutenu par des démarches d'éco-conception). La digitalisation de l'IPE est à l'étude pour améliorer la traçabilité des données.
Impacts du marketing (ex : consommation d'alcool, mineurs)	**Consommation responsable et marketing**	Moët Hennessy s'aligne sur la stratégie de l'OMS pour réduire la consommation nocive d'alcool. En tant que membre de l'IARD *(International Alliance for Responsible Drinking)*, la Maison applique un Code de Marketing & Communication responsable (audité en externe avec 95 % de conformité en 2024) et forme ses équipes (70 % des collaborateurs marketing et communication formés en 2025). Pour informer le consommateur, un étiquetage digital via QR code est déployé progressivement, fournissant les informations sanitaires et nutritionnelles.

Exemples d'actions spécifiques par groupe d'activités

Mode et Maroquinerie

Exemples de risques spécifiques	Exemples d'actions de maîtrise	
Impacts liés à la culture et à l'approvisionnement des matières premières (ex : coton)	**Certification et traçabilité du coton**	En 2025, le Groupe a atteint 84 % de coton certifié (GOTS, Better Cotton, GRS, etc.) contre 76 % en 2024, se rapprochant de l'objectif de 100 % en 2026. En parallèle, le Groupe déploie la plateforme TextileGenesis pour automatiser la cartographie de la chaîne d'approvisionnement et garantir la traçabilité des fibres.
Impacts liés à la culture et à l'approvisionnement en matières premières (ex : cuirs et cuirs exotiques)	**Certification des cuirs et cuirs exotiques**	En 2025, 98,7 % des cuirs proviennent de tanneries certifiées LWG et 99,6 % des peaux de crocodiliens approvisionnant la tannerie du Groupe sont issues de fermes certifiées SRCP ou ICFA.
Sous-traitance dissimulée (Italie)	**Plan d'action spécifique Italie**	À partir de janvier 2024, un certain nombre d'entreprises du secteur de la mode produisant en Italie ont fait l'objet d'allégations et de mesures administratives visant le non-respect des règles applicables en matière de conditions de travail au sein de leur chaîne d'activités relative à la maroquinerie. Le Groupe avait déployé un plan d'action d'urgence et renforcé ses contrôles, réalisant notamment 4 066 audits en 2024. En 2025, le Groupe a poursuivi et renforcé ces efforts à travers la réalisation de 4 630 audits chez 4 216 fournisseurs et sous-traitants, dont 1 973 chez des fournisseurs de rang 2 ou au-delà. Afin de renforcer sa démarche d'approvisionnement responsable, le Groupe a instauré un processus de suivi opérationnel approfondi de ses fournisseurs et sous-traitants. Ces démarches incluent des visites opérationnelles sur les sites fournisseurs, venant compléter les audits existants. L'objectif de ces visites est de détecter d'éventuels manquements, mais surtout de contrôler l'environnement et l'organisation de travail, la capacité de production et la traçabilité des encours, pour une conformité et une transparence renforcées de la chaîne d'approvisionnement, tout en prévenant toute sous-traitance non déclarée. Des mesures complémentaires ont été spécifiquement adoptées par certaines Maisons. À titre d'exemple, Christian Dior Couture a réalisé 688 « Focus Audits » chez ses fournisseurs et sous-traitants italiens, lesquels s'ajoutent aux 4 630 audits réalisés en 2025. Une formation spécifique a également été développée par la Maison et dispensée en juillet et décembre 2025 à 731 fournisseurs et sous-traitants de rangs 1 et 2. Par ailleurs, des actions de formation ont également été développées au niveau du Groupe à destination de fournisseurs et sous-traitants : en décembre 2025, 101 fournisseurs et sous-traitants en Italie ont suivi cette formation de rappel sur les règles en matière de sécurité et de droit du travail en Italie.
Conditions de travail (ex : ateliers de broderie en Inde)	**Initiative sectorielle UTTHAN**	LVMH participe activement à cette initiative sectorielle à Mumbai pour valoriser le métier de brodeur. En 2025, le programme couvre 3 700 artisans (+ 700 par rapport à 2024) et leur assure le versement d'un salaire décent et l'accès à une assurance santé. Des enquêtes *« Worker Voice Survey »* sont menées pour recueillir le ressenti des travailleurs, complétées par des formations sur la posture et la gestion financière.
Exposition à des substances chimiques et impacts environnementaux des procédés industriels (ex : tannage du cuir)	**Programme ZDHC et sécurité chimique**	Pour éliminer les substances dangereuses et prévenir la pollution, le Groupe applique la Product Restricted Substances List (PRSL) et la Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) de ZDHC. En 2025, 100 % des sites LVMH (tanneries et textile) sont certifiés ZDHC pour le contrôle des eaux usées, et le taux de conformité des formulations chimiques à la MRSL atteint 96 % pour le cuir et 99,5 % pour le textile au sein des opérations du Groupe.

Exemples d'actions spécifiques par groupe d'activités		
Enjeux environnementaux liés aux déchets et gestion des invendus	**Écosystème de circularité**	Avec LVMH Circularity, le Groupe mobilise des solutions comme la plateforme CEDRE (3 646 tonnes de déchets triés/démantelés en 2025) et Nona Source (314 085 mètres de tissus réemployés) pour valoriser les stocks dormants et déchets. Des initiatives de Maisons comme le projet « Re-Source » de Louis Vuitton et la « Loro Capsule » de Loro Piana utilisant des matières recyclées en boucle fermée contribuent à l'objectif de valorisation de 100 % des invendus et déchets opérationnels d'ici 2030.
Parfums et Cosmétiques		
Exemples de risques spécifiques	**Exemples d'actions de maîtrise**	
Impacts liés à la culture et à l'approvisionnement en matières premières (ex : espèces végétales, huile de palme)	**Certifications (UEBT, RSPO) et agriculture régénératrice**	En 2025, 98 % des dérivés d'huile de palme sont certifiés RSPO et le Groupe poursuit la certification UEBT pour ses ingrédients iconiques. En parallèle, un partenariat majeur sur l'agriculture régénératrice de la betterave (pour l'alcool) avec la coopérative Cristal Union couvre désormais 400 hectares, sécurisant 60 % des besoins en alcool de trois Maisons majeures en 2025. Le Groupe est par ailleurs engagé dans la « Responsible Mica Initiative », qui a pour objectif de mutualiser les ressources de différents acteurs du secteur pour garantir des conditions de travail acceptables dans ces filières. Un travail de cartographie des filières d'approvisionnements indiennes en mica, engagé en 2015 et suivi d'un programme d'audit jusqu'aux mines, leur permet de couvrir plus de 80 % de leurs approvisionnements.
Exposition à des substances chimiques	**Politique liée aux substances préoccupantes (Chartes ingrédients)**	Cette politique anticipe les réglementations internationales via des Chartes d'engagement internes (Ingrédients et Emballages). En 2025, le Groupe a finalisé la reformulation pour éliminer les silicones cycliques (D5/D6) et a inscrit les silicones linéaires (L3, L4) sur la liste des substances à surveiller, tout en maintenant l'interdiction stricte des PFAS en usage intentionnel depuis 2009.
	Sécurité produit et Visa IPC	Pour prévenir tout risque de migration chimique, la recherche LVMH a déployé le « Visa IPC » (Interaction Packaging Contenu). Ce processus systématique, validé par des toxicologues, vérifie l'absence de substances préoccupantes dans les matériaux d'emballage en contact avec les formules avant toute mise sur le marché. Un outil informatique de pilotage des reformulations a également été mis en place depuis 2024 pour accélérer le désengagement des substances ciblées.
Enjeux environnementaux liés aux déchets	**Éco-conception (IPE) et plastiques**	Les Maisons utilisent l'Indice de Performance Environnementale (IPE), mis à jour en 2025 pour s'aligner sur l'EcoBeautyScore, afin de piloter l'impact des emballages. Dans le cadre de son objectif d'arrêt de l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages clients, le Groupe a réduit sa consommation à 7401 tonnes en 2025 (contre 8 326 en 2024). Des efforts de réduction de poids significatifs ont été réalisés, comme pour la recharge *« Orchidée Impériale »* de Guerlain (poids divisé par 10) ou *« Or de Vie »* de Dior (- 68 % de poids).

Exemples d'actions spécifiques par groupe d'activités

Montres et Joaillerie

Exemples de risques spécifiques	Exemples d'actions de maîtrise	
Impacts liés à l'extraction et à l'approvisionnement des minéraux (ex : or, pierres précieuses, diamants)	**Certification RJC et approvisionnement en or**	Le Groupe vise 100 % d'or responsable d'ici 2026. En 2025, 98,4 % de l'or acheté est certifié RJC COP *(Code of Practices)* et 99,3 % bénéficie de la certification RJC COC *(Chain of Custody)*, garantissant la traçabilité depuis l'affineur. Par ailleurs, des Maisons comme Chaumet, Fred et Hublot ont rejoint l'initiative Swiss Better Gold fin 2024 pour soutenir les mines artisanales responsables. Les Maisons sont elles-mêmes certifiées RJC COP.
	Initiative sectorielle liée aux pierres de couleur	Le Groupe participe au Coloured Gemstones Working Group (CGWG). Cette initiative met à disposition des outils en open source pour évaluer la maturité des pratiques environnementales et sociales de l'industrie. L'objectif est d'atteindre 100 % de pierres de couleur (rubis, saphirs, émeraudes) issues de fournisseurs certifiés RJC COP d'ici 2026.
	Traçabilité des diamants	En 2025, le Groupe a atteint 100 % de diamants achetés auprès de fournisseurs certifiés RJC COP. La politique de traçabilité s'est renforcée : pour les diamants de plus de 0,2 carats certifiés par un laboratoire gemmologue, le Groupe connaît désormais le pays de la mine ou la compagnie minière pour 100 % des volumes, assurant une vigilance accrue sur l'origine des pierres.
Exposition à des substances chimiques (ex : tannage des bracelets cuir)	**Extension standards ZDHC (cuir et textile)**	Pour prévenir la pollution de l'eau, le Groupe étend les standards ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals), initialement prévus pour le textile et le cuir (bracelets), aux procédés de la galvanisation. LVMH travaille ainsi à l'élaboration d'une démarche pour vérifier la gestion durable des substances chimiques dans les processus de galvanisation (traitement de surface des métaux).
	Substances chimiques (PRSL et MRSL)	La gestion des risques chimiques repose sur deux listes strictes partagées avec tous les fournisseurs via une lettre d'engagement : la Product Restricted Substances List (PRSL) de LVMH, qui s'applique à tous les produits et va au-delà de la réglementation REACH, et la Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) de ZDHC, qui interdit l'usage intentionnel de substances dangereuses lors de la fabrication. Cette politique vise à éliminer les substances préoccupantes des produits et des rejets de production.

Distribution sélective

Exemples de risques spécifiques	Exemples d'actions de maîtrise	
Diversité et inclusion	**Inclusion et lutte contre les discriminations**	Sephora déploie une feuille de route en matière de diversité et d'inclusion articulée autour de l'équité des genres, du handicap et des communautés sous-représentées. En 2025, l'enseigne a relancé le programme « Hearts Not Hate » et étendu l'initiative *« Brave Spaces »* dans 50 villes. Des dispositifs spécifiques ont également été mis en place, notamment les *« Quiet Hours »* dans 32 magasins pilotes pour les personnes neuroatypiques et la mise en œuvre de la *« Mitigate Racial Bias in Retail Charter »* aux États-Unis.
Santé-sécurité des consommateurs	**Sécurité produit**	Les conseillers de vente Sephora sont formés pour guider les clients vers des choix éclairés, soutenus par les équipes Qualité Réglementaire qui gèrent les réclamations via une base de données centralisée. La marque *Sephora Collection* applique une liste restrictive de plus de 1 400 ingrédients, régulièrement mise à jour selon les recommandations scientifiques.
	Impact potentiel sur les jeunes consommateurs	Face aux risques liés à l'usage précoce de cosmétiques par les jeunes, Sephora a mis en place des exigences d'âge pour l'accès à certains services et programmes de fidélité, et a publié un guide pédagogique sur les soins pour pré-adolescents sur son site américain.

Exemples d'actions spécifiques par groupe d'activités		
Enjeux environnementaux liés aux déchets et à la gestion des invendus	**Éco-conception et produits**	Sephora s'engage à promouvoir des formules plus responsables et une transparence accrue sur les emballages. En 2025, l'enseigne a lancé la gamme « Solid Products », formulée sans eau avec plus de 95 % d'ingrédients biodégradables et des emballages intégrant entre 30 % et 100 % de matériaux recyclés. Cette démarche s'inscrit dans la volonté de proposer une offre de Beauté Prestige respectant des normes élevées de qualité et de traçabilité.
	Économie circulaire	Les Maisons de la Distribution sélective s'appuient sur la plateforme CEDRE pour trier et valoriser leurs déchets ; 560 tonnes ont été traitées en 2025, notamment via un programme de recyclage en boucle fermée des éléments de publicité sur le lieu de vente collectés en boutique. Sephora poursuit son programme de collecte de flacons de parfum, avec plus de 100 000 emballages collectés aux États-Unis en 2025. Le Bon Marché a ouvert un atelier de retouche agréé Refashion afin de prolonger la durée de vie des textiles, avec plus de 700 réparations éligibles au bonus réparation réalisées en 2025.
Hôtellerie		
Exemples de risques spécifiques	**Exemples d'actions de maîtrise**	
Conditions de travail et d'hébergement des travailleurs	**Actions en faveur d'un logement décent**	Le secteur a établi des normes exigeantes pour ces logements, priorisant la sécurité, le confort, le bien-être et l'intimité des employés, dans un environnement propre et agréable. Par exemple chez Belmond, les standards techniques des logements sont détaillés dans des directives de conception technique et les responsabilités relatives à l'entretien de ces logements sont précisées dans le document *« Human Resources Foundations »*. Cheval Blanc assure à tous ses employés des Maisons saisonnières (CDI ou CDD saisonniers) un logement décent grâce à une politique d'attribution des logements, ou grâce au versement d'une indemnité logement le cas échéant. Depuis 2023, la Maison parisienne, bien que non saisonnière, propose une solution innovante de logement d'accueil sur 4 mois pour les salariés venant de l'étranger ou de province, en partie financée par la Maison.
Impacts environnementaux sur les écosystèmes et consommation d'eau	**Politique liée aux impacts sur les écosystèmes et les sols**	Le Groupe déploie des systèmes de management des hôtels selon des standards internationaux reconnus comme la certification EarthCheck. Ces standards intègrent des critères permettant de prendre en compte la biodiversité locale et l'impact du site sur les écosystèmes. LVMH systématise également la certification des bâtiments lors de leur construction ou de leur rénovation selon des standards reconnus tels que HQE, BREEAM ou LEED. Ces standards prennent en compte des critères tels que l'intégration paysagère et la préservation des écosystèmes locaux. L'objectif opérationnel est que 100 % des sites hôteliers disposent d'un système de management environnemental certifié comme la certification EarthCheck d'ici 2026. En 2025, 85 % des surfaces de sites du Groupe (incluant les hôtels) sont déjà couvertes par de tels systèmes.
	Politique liée à l'eau	Dans le cadre de la stratégie environnementale du Groupe, les Maisons hôtelières mettent en place des technologies et pratiques plus économes en eau (économiseurs d'eau, équipements de lavage économes), notamment dans les sites situés dans des régions à fort stress hydrique.
	Impacts des activités de restauration	En 2023, le Groupe a lancé une coordination avec ses Maisons hôtelières couvrant ses opérations dont les activités de restauration. Des *taskforces* dédiés ont été lancées en 2025 notamment sur la biodiversité, le climat et la gastronomie durable ; avec des plans d'action sur le déploiement de la certification Earthcheck, l'approvisionnement responsable du café et du cacao notamment ou encore le lancement de partenariats comme « Parley for the Oceans » avec Belmond et Cheval Blanc, pour le soutien à la préservation des écosystèmes locaux.

Concernant les impacts sur le climat liés aux activités du Groupe, LVMH a établi un plan de transition climat mis à jour annuellement dans le cadre de LIFE 360 et s'est engagé sur une trajectoire de décarbonation validée en 2021 par SBTi ; de nouveaux objectifs de réduction en absolu sur les scopes 1, 2 et 3 ont été soumis en 2024 et validés par SBTi fin 2024.

4.4.2 Démarche continue d'évaluation et d'accompagnement des Partenaires du Groupe

Le groupe LVMH attache une grande importance à ce que ses Maisons et leurs Partenaires partagent un ensemble commun de règles, d'usages et de principes en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de protection de l'environnement.

Le programme Convergence, qui a pour objet de mobiliser les Partenaires du Groupe autour des enjeux sociaux et environnementaux, repose notamment sur l'articulation des étapes suivantes :

- la cartographie des Partenaires de rang 1 du Groupe et une évaluation des risques bruts sociaux et environnementaux fondée sur le pays, le type d'activité et le montant de la prestation correspondante ;
- l'évaluation réalisée par EcoVadis de Partenaires identifiés comme pouvant présenter un risque ;
- des audits de sites de Partenaires de rang 1 ou au-delà, permettant de vérifier la correcte mise en œuvre des exigences du Groupe ainsi que le déploiement de programmes de remédiation en cas de non-conformité ;
- le suivi précis des plans d'action correctifs à la suite des audits ;
- des visites opérationnelles des sites de Partenaires, en complément des audits, afin de contrôler l'environnement et l'organisation de travail, la capacité de production et la traçabilité des encours, pour une conformité et une transparence renforcées de la chaîne d'approvisionnement ;
- des actions d'accompagnement et de formation des Partenaires sur les principaux points identifiés comme devant être améliorés ;
- la participation active à des initiatives intersectorielles couvrant les filières à risques.

4.5 Dispositif d'alerte

LVMH encourage une culture de dialogue et de communication au sein du Groupe. Tout collaborateur ou partie prenante externe ayant des questions sur l'interprétation des règles internes ou des préoccupations d'ordre éthique est invité à en faire part ou à demander conseil.

Le Groupe a par ailleurs mis en place un dispositif d'alerte permettant de recueillir et traiter les signalements soumis de bonne foi et relatifs à des comportements illicites ou contraires à ses principes de conduite internes, avec pour objectif de protéger les lanceurs d'alerte et prévenir le potentiel impact négatif sur la société que créerait une atteinte aux droits des lanceurs d'alerte.

Les signalements peuvent être effectués par tout collaborateur (actuel ou ancien) et toute partie prenante externe (notamment fournisseur, sous-traitant, etc.) du Groupe dans le monde entier, soit via les canaux internes des Maisons que sont les référents Ressources Humaines et les correspondants Éthique & Compliance, soit via la plateforme d'alerte en ligne « LVMH Alert Line ». Cette plateforme centralisée, sécurisée et permettant l'anonymat de l'auteur du signalement est accessible en quinze langues, notamment via le site internet du Groupe (https://www.lvmh.fr/lvmh-alert-line/).

La Politique d'alerte LVMH décrit les canaux de signalement existant au sein du Groupe, ainsi que les règles gouvernant le recueil et le traitement des signalements. Ces règles détaillent les conditions d'examen des signalements, de prise de mesures correctives en cas de manquement aux règles du Groupe et de protection des lanceurs d'alertes (conformément à la Directive Européenne 2019/1937 du 23 octobre 2019 relative à la protection des lanceurs d'alerte et à la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte). La Politique d'alerte requiert ainsi de mener les enquêtes en toute confidentialité et indépendance, dans un délai raisonnable et de manière proportionnée. Les Présidents de Maisons sont responsables de la mise en œuvre de cette politique au sein de leur organisation.

Le dispositif et la Politique d'alerte sont présentés dans le Code de conduite et porté à la connaissance des collaborateurs et parties prenantes externes par voie d'affichages, de communications et actions de sensibilisation propres à chaque Maison. La Politique d'alerte est en outre publiée sur le site internet de LVMH et sur les intranets des Maisons. Le module de formation en ligne relatif au Code de conduite, destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, décrit également les canaux de signalement existant et permet d'accéder à la Politique d'alerte. Par ailleurs, le Code de conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux signé par les partenaires commerciaux du Groupe précise que le système d'alerte LVMH leur est accessible et contient un renvoi, via un lien hypertexte, à la Politique d'alerte du Groupe.

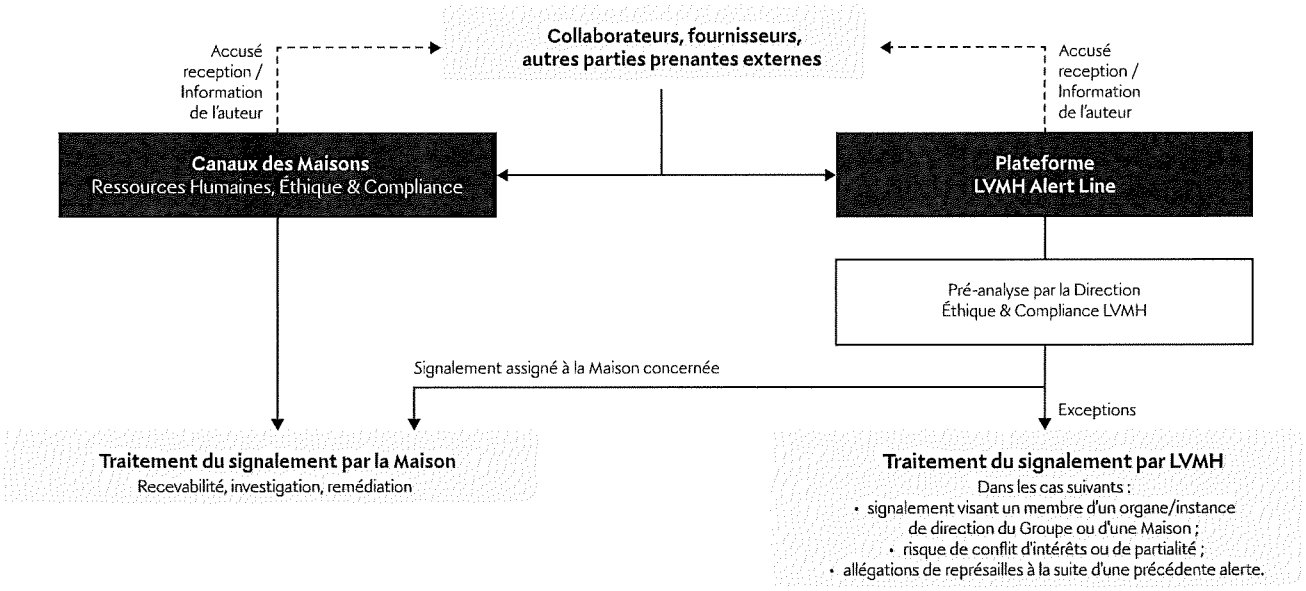
Lorsque le signalement est effectué sur la LVMH Alert Line, il est reçu par la Direction Éthique & Compliance du Groupe, puis adressé au correspondant Éthique & Compliance de la Maison concernée pour traitement. Par exception, afin de garantir un traitement impartial et objectif des signalements reçus, certains cas sont traités par le Groupe lorsque :

- le signalement vise des instances dirigeantes du groupe LVMH ou de la Maison concernée ;
- il existe un potentiel conflit d'intérêts ou une situation susceptible de compromettre l'impartialité du correspondant Éthique & Compliance de la Maison ;
- le signalement contient des allégations de représailles à la suite d'une alerte traitée par une Maison.

Le Groupe veille à ce qu'aucune mesure disciplinaire ou de représailles ne soit prise à l'encontre de l'auteur d'une alerte effectuée de bonne foi ou de toute personne lui ayant apporté son assistance :

- les ressources humaines s'assurent ainsi qu'aucune mesure de représailles n'est prise à l'encontre de l'auteur de l'alerte ;
- les personnes qui auraient commis des actes de représailles sont passibles de sanctions disciplinaires ;
- les personnes en charge de traiter les alertes sont soumises à une obligation de confidentialité renforcée (notamment via la signature d'un accord de confidentialité).

Traitement des signalements reçus via le dispositif d'alerte



Le dispositif d'alerte fait l'objet de communications régulières au sein des Maisons, notamment à l'occasion de l'accueil des nouveaux collaborateurs, dans le cadre de formations en présentiel ou par l'usage d'outils de communication tels que des affichages ou des vidéos de sensibilisation. Les collaborateurs sont en particulier informés de la manière dont ils ont accès au dispositif et du fait que le Groupe interdit toute mesure de représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte de bonne foi.

L'efficacité de ces actions de communication se mesure chaque année par l'augmentation importante des signalements reçus au travers des canaux du Groupe.

Des lignes directrices internes précisent les règles de la Politique d'alerte et décrivent les bonnes pratiques à suivre par les personnes en charge de recueillir et d'enquêter sur les signalements reçus. Ces dernières sont formées régulièrement, y compris sur les principes de confidentialité et d'impartialité à respecter lors des enquêtes internes, ainsi que sur la nécessité de protéger les lanceurs d'alerte.

Notamment les « Académies Éthique & Compliance » d'avril et mai 2025 ont été l'occasion de poursuivre la formation continue de 135 *compliance officers* sur le traitement des alertes et la méthodologie d'enquête interne du Groupe. De même, en complément des formations propres aux Maisons, en 2025, le Groupe a formé plus de trois cents collaborateurs et directeurs issus des Ressources Humaines en charge de traiter les signalements au sein des Maisons.

Les signalements reçus sont traités conformément à la Politique d'alerte du Groupe et donnent lieu le cas échéant à des investigations conformément au droit applicable ainsi qu'à des actions correctives telles que des formations, actions de sensibilisation, rappels de règles internes, rupture de la relation d'affaires avec un partenaire du Groupe, ou encore des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement de collaborateurs. Les alertes et les actions correctives qui en résultent permettent ainsi d'enrichir les processus d'identification et de prévention des risques, dans une logique d'amélioration continue propre à la démarche éthique du Groupe.

En 2025, 2 280 signalements ont été reçus via la plateforme LVMH Alert Line et les autres canaux d'alerte propres aux Maisons et entités du Groupe (contre 1 744 signalements reçus l'année précédente au 31 décembre 2024 via ces mêmes plateforme et canaux). L'augmentation du nombre de signalements témoigne chaque année d'une meilleure connaissance et appropriation, par les collaborateurs et parties prenantes externes, du dispositif d'alerte du Groupe.

Au 31 décembre 2025 :

- 74 % des signalements reçus au cours de l'année étaient clôturés (les autres signalements, principalement reçus au dernier trimestre 2025, étaient en cours de traitement), et 47 % de ces signalements clôturés étaient fondés en tout ou partie ;
- 51,3 % des signalements reçus portaient sur des allégations liées à des sujets ressources humaines ;
- parmi les 1 145 signalements reçus via la LVMH Alert Line, 77 % étaient anonymes ; et
- 64 signalements reçus via la LVMH Alert Line étaient issus de fournisseurs ou sous-traitants du Groupe.

4.6 Compte-rendu de mise en œuvre

En 2025, outre les progrès relatifs aux actions de maîtrise des risques citées plus haut, les principaux indicateurs et résultats sont listés ci-après.

	2025	2024
Indicateurs sociaux et droits humains		
Effectif total (hors apprentis)	211 552	215 637
Taux de rotation (CDI – départs volontaires)	18,8 %	19,3 %
Femmes aux postes clés	50 %	48 %
Taux d'emploi de personnes en situation de handicap	2,1 %	/
Investissement formation *(en millions d'euros)*	221,1 M€	216,3 M€
Taux de fréquence des accidents	4,40	4,06
Taux de gravité des accidents	0,17	0,12
Indicateurs liés à la sécurité des produits		
Produits contrefaisants saisis (Lutte anti-contrefaçon)	9,8 millions	9,2 millions
Contenus illicites retirés en ligne (Lutte anti-contrefaçon)	2,2 millions	2,42 millions
Taux de conformité à la MRSL (Cuir – Opérations LVMH)	96 %	94 %
Taux de conformité à la MRSL (Textile – Opérations LVMH)	99,5 %	99,5 %
Taux de conformité à la MRSL (Cuir – Fournisseurs)	97 %	98 %
Taux de conformité à la MRSL (Textile – Fournisseurs)	88 %	98 %
Nombre de formules avec présence intentionnelle de PFAS	0	0
Indicateurs environnementaux		
Émissions de GES des scopes 1 et 2 *(market-based)* (vs année de référence 2023)	- 37 %	- 30 %
Émissions de GES du scope 3 liées aux pratiques agricoles (vs année de référence 2023)	- 4,3 %	- 13,3 %
Émissions de GES du scope 3 liées aux processus industriels (vs année de référence 2023)	- 15,8 %	- 4,0 %
Part d'énergie renouvelable et bas carbone dans le mix énergétique du Groupe	75 %	70 %
Part des boutiques éclairées entièrement en LED	91 %	87 %
Consommation moyenne des boutiques *(en kWh/m²)*	341	334
Niveau de déploiement de systèmes de management environnemental certifiés (ISO 14001, EarthCheck, LWG) *(% surfaces)*	85 %	74 %
Quantité de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages remis aux clients *(en tonnes)*	7 401	8 326
Pourcentage de matériaux recyclés dans les emballages clients pour le verre et le plastique *(en % du poids)*	49 %	41 %

	2025	2024
Quantité de déchets opérationnels produits *(Sites et Boutiques - (en tonnes))*	129 005	157 780
Taux de valorisation des déchets opérationnels non-dangereux (Non éliminés)	76 %	76 %
Quantités de déchets et matières valorisées par la plateforme CEDRE en France *(en tonnes)*	3 646	3 799
Nouveaux produits résultant d'une démarche d'éco-conception (Mode et Maroquinerie) – Taux de conformité	37 %	33 %
Nouveaux produits résultant d'une démarche d'éco-conception (Parfums et Cosmétiques) – Taux de conformité	69 %	/
Intensité de déforestation et de conversion d'écosystèmes de la chaîne de valeur LVMH *(en hectares)*	200	200
Surfaces régénérées, préservées ou restaurées *(en millions d'hectares)*	4,3	3,8
Prélèvements d'eau des opérations LVMH (besoins process) (vs 2019)	- 19 %	- 10 %
Prélèvements d'eau des opérations LVMH (besoins agricoles) (vs 2019)	+ 9,4 %	+ 31 %
Consommation d'eau totale dans les aires exposées aux risques hydriques *(m^3)*	195 057	465 237
Indicateurs liés à la gestion des fournisseurs		
Nombre d'audits fournisseurs réalisés (Total)	4 630	4 066
Score moyen EcoVadis des fournisseurs	65/100	61/100 (2023)
Indicateurs liés à l'approvisionnement en matières premières		
Raisins certifiés (Vignobles LVMH) *(% tonnage)*	99,9 %	96 %
Raisins certifiés (Livreurs de raisin) *(% tonnage)*	48 %	32 %
Surface de vignobles LVMH sans application d'herbicide synthétique	86 % (Monde)	/
Certification LWG des tanneries de cuir ovin/bovin scope 1 et scope 3	98,7 %	98 %
Certification LWG des tanneries de cuir de peaux de crocodiliens scope 1 et scope 3	99,6 %	96 %
Certification de la totalité des fermes de crocodiliens approvisionnant la tannerie du Groupe (SRCP/ICFA)	100 %	100 %
Coton certifié (GOTS, Better Cotton, GRS, etc.)	84 %	76 %
Laines de mouton et cachemire certifiés (RWS, ZQ, GRS, etc.)	76 %	56 %
Fourrure certifiée (Furmark)	99,6 %	99,97 %
Dérivés d'huile de palme certifiés RSPO	98 %	98 %
Or : Certification RJC COP (fournisseurs directs)	98,4 %	98 %
Diamant : Certification RJC COP	99,9 %	99,7 %
Cuirs ovins et bovins – connaissance du pays d'origine	97,7 %	98 %
Diamants – connaissance pays mine/compagnie (diamants de plus de 0,2 carat)	100 %	99,4 %

Conception et réalisation : Agence Marc Praquin

AGACHE

41, avenue Montaigne – Paris 8e

45, rue Kléber
92300 LEVALLOIS PERRET

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La-Défense cedex

Agache

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

Forvis Mazars SA
Société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance
Siège social : 45 rue Kléber - 92300 LEVALLOIS-PERRET
Capital de 8 320 000 euros - RCS Nanterre 784 824 153

Deloitte & Associés
Société par actions simplifiées
Capital de 2 201 424 euros - RCS Nanterre 572 028 041

Agache
Société en commandite par actions
RCS : 314 685 454 R.C.S. Paris

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société Agache,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Agache relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Les marques, enseignes et écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur réalisés selon la méthode décrite dans la note 1.16 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans ce cadre, nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre basée sur un ensemble d'estimations et examiné les données et les hypothèses utilisées par le Groupe pour réaliser ces évaluations.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un commissaire aux comptes inscrit sur la liste mentionnée au II de l'article L. 821-13 du code de commerce.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion.
  Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Levallois-Perret et Paris-La-Défense, le 12 juin 2026,

Les Commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA	Deloitte & Associés
Jérôme De Pastors	
Jérôme de Pastors	Guillaume Troussicot
Associé	Associé

AGACHE

Comptes consolidés 2025

Comptes consolidés 2025

1.	**Compte de résultat consolidé**	**2**
2.	**État global des gains et pertes consolidés**	**3**
3.	**Bilan consolidé**	**4**
4.	**Tableau de variation des capitaux propres consolidés**	**5**
5.	**Tableau de variation de la trésorerie consolidée**	**6**
6.	**Annexe aux comptes consolidés**	**7**
7.	**Liste des sociétés consolidées**	**62**
8.	**Liste des sociétés non incluses dans la consolidation**	**63**

Les totaux des tableaux étant issus de montants non arrondis, des écarts peuvent exister entre ceux-ci et la somme des montants arrondis des éléments dont ils sont constitués.

1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	**2025**	**2024**
Ventes	24-25	**81 016**	**84 781**
Coût des ventes		(27 512)	(27 982)
Marge brute		**53 504**	**56 799**
Charges commerciales		(29 956)	(31 046)
Charges administratives		(6 032)	(6 306)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	8	99	39
Résultat opérationnel courant	24-25	**17 615**	**19 486**
Autres produits et charges opérationnels	26	(665)	(687)
Résultat opérationnel		**16 950**	**18 799**
Coût de la dette financière nette		(364)	(471)
Intérêts sur dettes locatives		(554)	(511)
Autres produits et charges financiers		1 191	186
Résultat financier	27	**273**	**(796)**
Impôts sur les bénéfices	28	(5 561)	(5 212)
Résultat net, avant part des minoritaires		**11 662**	**12 791**
Part des minoritaires	18	6 045	7 022
Résultat net, part du Groupe		**5 618**	**5 769**
Résultat net, part du Groupe par action *(en euros)*	29	**435,28**	**444,51**
Résultat net, part du Groupe par action après dilution *(en euros)*	29	**435,09**	**444,33**

2. État global des gains et pertes consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Résultat net avant part des minoritaires		**11 662**	**12 791**
Variation du montant des écarts de conversion		(3 558)	1 493
Montants transférés en résultat		6	(24)
Effets d'impôt		-	-
	16.5, 18	**(3 552)**	**1 469**
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises		789	11
Montants transférés en résultat		(298)	(230)
Effets d'impôt		(120)	50
		371	**(169)**
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture (dont coût des couvertures)		(62)	(357)
Montants transférés en résultat		194	253
Effets d'impôt		(32)	26
		101	**(78)**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat		**(3 080)**	**1 222**
Variation de valeur des terres à vigne	6	21	23
Montants transférés en réserves consolidées		-	-
Effets d'impôt		(7)	(2)
		14	**21**
Engagements envers le personnel : variation de valeur liée aux écarts actuariels		27	73
Effets d'impôt		(6)	(22)
		21	**51**
Variations de valeur des investissements et placements financiers		(371)	621
Plus ou moins values transférées en réserves consolidées		235	180
Effets d'impôt		(19)	(116)
	8-9, 14	**(155)**	**685**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat		**(120)**	**757**
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres		**(3 199)**	**1 979**
Résultat global		**8 463**	**14 770**
Part des minoritaires		4 477	7 722
Résultat global, part du Groupe		**3 986**	**7 048**

3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Marques et autres immobilisations incorporelles	3	22 142	25 242
Écarts d'acquisition	4	18 027	19 808
Immobilisations corporelles	6	30 016	29 824
Droits d'utilisation	7	14 878	16 642
Participations mises en équivalence	8	2 177	1 738
Investissements financiers	9	5 422	5 354
Autres actifs non courants	10	1 024	1 141
Impôts différés	28	3 759	4 567
Actifs non courants		**97 446**	**104 318**
Stocks et en-cours	11	23 279	24 227
Créances clients et comptes rattachés	12	4 348	4 733
Impôts sur les résultats		758	987
Autres actifs courants	13	12 580	12 007
Actifs destinés à être cédés	2	2 796	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	9 674	10 157
Actifs courants		**53 435**	**52 111**
Total de l'actif		**150 881**	**156 429**

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Capitaux propres, part du Groupe	16.1	38 179	35 792
Intérêts minoritaires	18	37 975	38 851
Capitaux propres		**76 154**	**74 643**
Dette financière à plus d'un an	19	12 832	12 463
Dettes locatives à plus d'un an	7	13 402	14 881
Provisions et autres passifs non courants	20	3 549	3 833
Impôts différés	28	7 164	7 512
Engagements d'achats de titres de minoritaires	21	6 331	8 056
Passifs non courants		**43 279**	**46 744**
Dette financière à moins d'un an	19	8 807	12 108
Dettes locatives à moins d'un an	7	2 641	2 982
Fournisseurs et comptes rattachés	22.1	8 249	8 646
Impôts sur les résultats		839	1 235
Provisions et autres passifs courants	22.2	9 295	10 071
Passifs destinés à être cédés	2	1 616	-
Passifs courants		**31 448**	**35 042**
Total du passif et des capitaux propres		**150 881**	**156 429**

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Agache	Écarts de conversion	Écarts de réévaluation				Résultat et autres réserves	Total des capitaux propres		
						Investissements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel		Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Notes		16.2	16.1	16.3	16.5							18	
Au 31 décembre 2023	**16 154 024**	**9 482**	**527**	**(705)**	**712**	**2 207**	**31**	**542**	**91**	**18 201**	**31 088**	**35 500**	**66 588**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					671	527	(107)	7	23	158	1 279	700	1 979
Résultat net										5 769	5 769	7 022	12 791
Résultat global					**671**	**527**	**(107)**	**7**	**23**	**5 927**	**7 048**	**7 722**	**14 770**
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										89	89	103	192
(Acquisitions)/cessions d'actions auto-contrôlées				(602)							(602)	-	(602)
Augmentations de capital des filiales											-	12	12
Dividendes et acomptes versés										(749)	(749)	(3 932)	(4 681)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	-	111	111
Acquisitions et cessions de titres de minoritaires					5	-	-	3	-	(871)	(863)	(299)	(1 162)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(219)	(219)	(366)	(585)
Au 31 décembre 2024	**16 154 024**	**9 482**	**527**	**(1 307)**	**1 387**	**2 734**	**(76)**	**552**	**114**	**22 378**	**35 792**	**38 851**	**74 643**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(1 679)	(388)	214	7	9	205	(1 632)	(1 567)	(3 199)
Résultat net										5 618	5 618	6 045	11 662
Résultat global					**(1 679)**	**(388)**	**214**	**7**	**9**	**5 823**	**3 986**	**4 477**	**8 463**
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										78	78	89	167
(Acquisitions)/cessions d'actions auto-contrôlées											-	-	-
Augmentations de capital des filiales											-	4	4
Annulation d'actions Agache SCA	(2 600 000)	(1 526)	1 496	30							-	-	-
Dividendes et acomptes versés										(3)	(3)	(3 816)	(3 819)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	-	-	-
Acquisitions et cessions de titres de minoritaires					21	-	(1)	9	2	(1 606)	(1 575)	(1 434)	(3 009)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(99)	(99)	(195)	(294)
Au 31 décembre 2025	**13 554 024**	**7 956**	**2 023**	**(1 276)**	**(271)**	**2 346**	**137**	**568**	**125**	**26 571**	**38 179**	**37 975**	**76 154**

5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat opérationnel		16 950	18 799
Neutralisation de la part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	8	8	32
Dotations nettes aux amortissements et provisions		4 884	4 606
Amortissement des droits d'utilisation	7.1	3 153	3 239
Autres retraitements et charges calculées		(176)	471
Capacité d'autofinancement		**24 819**	**27 148**
Coût de la dette financière nette : intérêts payés ou reçus		(308)	(383)
Dettes locatives : intérêts payés		(546)	(484)
Impôt payé relatif aux activités d'exploitation		(4 677)	(5 515)
Variation du besoin en fonds de roulement	15.2	(626)	(2 125)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation		**18 662**	**18 640**
II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements d'exploitation	15.3	(4 904)	(5 552)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	2.3	(216)	(553)
Dividendes reçus		39	24
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés		-	-
Investissements financiers nets des cessions	9	18	(926)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissements		**(5 064)**	**(7 007)**
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés y compris les impôts sur les distributions	15.4	(4 121)	(5 009)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	2.3	(4 111)	(1 251)
Autres opérations en capital	15.4	(3)	(587)
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	19	2 261	3 899
Remboursements d'emprunts et dettes financières	19	(4 747)	(3 739)
Remboursements de dettes locatives	7.2	(2 983)	(2 926)
Acquisitions et cessions de placements financiers	14	(206)	(213)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement		**(13 911)**	**(9 825)**
IV. INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION		**(252)**	**83**
Variation nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		**(564)**	**1 891**
Trésorerie nette à l'ouverture	15.1	**9 795**	**7 904**
Trésorerie nette à la clôture	15.1	**9 231**	**9 795**
Total de l'impôt payé		**(4 979)**	**(5 828)**

Indicateur alternatif de performance

Le rapprochement entre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation s'établit ainsi pour les exercices présentés :

(en millions d'euros)	2 025	2 024
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 662	18 640
Investissements d'exploitation	(4 904)	(5 552)
Remboursements de dettes locatives	(2 983)	(2 926)
Cash-flow disponible d'exploitation [(a)]	**10 775**	**10 162**

(a) La norme IFRS 16 assimile les paiements relatifs aux loyers fixes des contrats de location à des paiements d'intérêts financiers, d'une part, et au remboursement d'une dette, d'autre part. Dans la gestion de ses activités, le Groupe considère l'ensemble des paiements au titre des contrats de location comme des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation, que les loyers payés soient fixes ou variables. En outre, dans le cadre de la gestion de ses activités, le Groupe considère que les investissements d'exploitation sont des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation.

6. Annexe aux comptes consolidés

Note 1. Principes comptables 8
Note 2. Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées 16
Note 3. Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles 18
Note 4. Écarts d'acquisition 20
Note 5. Évaluation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie 20
Note 6. Immobilisations corporelles 22
Note 7. Contrats de location 24
Note 8. Participations mises en équivalence 28
Note 9. Investissements financiers 28
Note 10. Autres actifs non courants 29
Note 11. Stocks et en-cours 29
Note 12. Clients 30
Note 13. Autres actifs courants 31
Note 14. Placements financiers 31
Note 15. Trésorerie et variations de trésorerie 31
Note 16. Capitaux propres 33
Note 17. Plans d'actions gratuites et assimilés 35
Note 18. Intérêts minoritaires 36
Note 19. Emprunts et dettes financières 37
Note 20. Provisions et autres passifs non courants 40
Note 21. Engagements d'achat de titres de minoritaires 41
Note 22. Fournisseurs et autres passifs courants 41
Note 23. Instruments financiers et gestion des risques de marché 42
Note 24. Information sectorielle 48
Note 25. Ventes et charges par nature 51
Note 26. Autres produits et charges opérationnels 52
Note 27. Résultat financier 53
Note 28. Impôts sur les résultats 54
Note 29. Résultat par action 56
Note 30. Engagements de retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel 57
Note 31. Engagements hors bilan 59
Note 32. Faits exceptionnels et litiges 60
Note 33. Parties liées 61
Note 34. Événements postérieurs à la clôture 61

Note 1. Principes comptables

1.1 Cadre général et environnement

Les comptes consolidés de l'exercice 2025 sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2025.

Ces normes et interprétations sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés. Les comptes consolidés de l'exercice 2025 ont été arrêtés par la Gérance le 11 juin 2026.

1.2 Évolutions du référentiel comptable applicable au Groupe

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire en 2025

L'application des normes, amendements et interprétations entrés en vigueur au 1er janvier 2025 n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Autres évolutions normatives et normes d'applications postérieures au 1er janvier 2025

Les effets de l'application de la norme IFRS 18 sur la présentation des états financiers, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2027, sont en cours d'analyse.

1.3 Prise en compte des risques relatifs au changement climatique

L'exposition actuelle du Groupe aux conséquences du changement climatique est limitée. Par conséquent, à ce stade, les impacts du changement climatique sur les états financiers sont peu significatifs.

Dans le cadre du programme LIFE 360, qui décline la stratégie environnementale, le Groupe, par l'intermédiaire de LVMH qui rassemble toutes les activités opérationnelles du Groupe, est engagé dans un plan de transformation de ses chaînes de valeur.

Le déploiement de ce programme se traduit dans les comptes à travers les investissements opérationnels, les dépenses de recherche et développement, ainsi que les dépenses de mécénat.

En outre, le résultat opérationnel courant sera notamment impacté à travers l'évolution du prix des matières premières, des coûts de production, de transport et de distribution, ainsi que des coûts liés à la fin de vie des produits.

Les effets à court terme ont été intégrés au niveau des plans stratégiques du Groupe, sur la base desquels sont réalisés les tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie (voir Note 5). Les effets de ces changements à long terme ne sont pas chiffrables à ce stade.

1.4 Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les normes IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1er janvier 2004. La norme IFRS 1 prévoyait des exceptions à l'application rétrospective des normes IFRS à la date de transition ; celles retenues par le Groupe ont notamment été les suivantes :

- regroupement d'entreprises : l'exemption d'application rétrospective n'a pas été retenue. Le groupe Agache a retraité rétrospectivement les acquisitions réalisées depuis 1988, date de première consolidation de LVMH et toutes les acquisitions postérieures ont été retraitées conformément à la norme IFRS 3. Les normes IAS 36 Dépréciations d'actifs et IAS 38 Immobilisations incorporelles ont été appliquées rétrospectivement depuis cette date ;
- conversion des comptes des filiales hors zone euro : les réserves de conversion relatives à la consolidation des filiales hors zone euro ont été annulées au 1er janvier 2004 en contrepartie des « Autres réserves ».

1.5 Présentation des états financiers

Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe est la gestion et le développement de ses marques et enseignes. Le résultat opérationnel courant provient de ces activités, qu'il s'agisse d'opérations récurrentes ou non récurrentes, principales ou accessoires.

Les « Autres produits et charges opérationnels » comprennent les éléments constitutifs du résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme faisant partie des activités et du résultat opérationnel courants du Groupe. Il s'agit en particulier des effets des variations de périmètre, des dépréciations d'écarts d'acquisition ainsi que des dépréciations et amortissements des marques et enseignes.

Il s'agit également, s'ils sont significatifs, des effets de certaines transactions inhabituelles, telles les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, les frais de restructuration, les frais liés à des litiges, ou tout autre produit ou charge non courants susceptibles d'affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

Tableau de variation de trésorerie

La variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation est déterminée sur la base du résultat opérationnel, qui est ajusté des transactions n'ayant aucun effet sur la trésorerie. En outre :

- les dividendes reçus sont présentés en fonction de la nature des participations concernées, soit, pour les sociétés consolidées par mise en équivalence, au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et, pour les sociétés non consolidées, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers ;
- l'impôt payé est présenté en fonction de la nature des transactions dont il est issu : au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour la part relative aux transactions d'exploitation, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers pour la part relative aux transactions sur investissements et placements financiers, en particulier l'impôt payé sur les résultats de cession, au sein de la Variation de trésorerie issue des opérations en capital pour la part relative aux transactions sur les capitaux propres, en particulier les impôts de distribution liés aux versements de dividendes.

1.6 Utilisation d'estimations

L'élaboration des comptes consolidés requiert l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations pour l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat. Ceci inclut, sans s'y limiter, la valorisation des actifs incorporels (voir Notes 1.16 et 5), des contrats de location (voir Notes 1.15 et 7), des engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Notes 1.13 et 21), ainsi que l'estimation des provisions pour risques et charges et des positions fiscales incertaines (voir Note 20), et celle des provisions pour dépréciation des stocks (voir Notes 1.18 et 11). Sont également concernés, les actifs d'impôts différés (voir Note 28), et les actifs et passifs destinés à être cédés (voir Note 1.12 et Note 2). Ces hypothèses, estimations ou appréciations établies sur la base d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes, peuvent se révéler, ultérieurement, différentes de la réalité.

1.7 Méthodes de consolidation

Les filiales dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif, en droit ou en fait, sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sous contrôle conjoint, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces entités, bien que sous contrôle conjoint, sont pleinement intégrées aux activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe présente leur résultat net, ainsi que celui des activités mises en équivalence (voir Note 8), sur une ligne distincte au sein du résultat opérationnel courant.

Lorsqu'un investissement dans une participation consolidée selon la méthode de mise en équivalence prévoit un paiement conditionné par la réalisation de performances futures *(« earn out »)*, le montant estimé du paiement conditionnel futur est inclus dans le coût initial d'acquisition inscrit au bilan en contrepartie d'un passif financier. La différence éventuelle entre l'estimation initiale et le paiement effectif est enregistrée dans la valeur des participations mises en équivalence, sans effet sur le compte de résultat.

Les actifs et passifs, produits et charges des filiales de distribution des Vins et Spiritueux détenues en commun avec le groupe Diageo sont consolidées à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe (voir Note 1.27).

L'intégration, individuellement ou collectivement, des sociétés non consolidées (voir Liste des sociétés non incluses dans la consolidation) n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

1.8 Conversion des états financiers des entités hors zone euro

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro ; les comptes des entités utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- aux cours de clôture pour les postes du bilan ;
- aux cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

Les différences de change résultant de l'application de ces cours sont inscrites dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

En cas d'hyperinflation, la norme IAS 29 est appliquée.

1.9 Opérations en devises et couvertures de change

Les opérations réalisées par les sociétés consolidées dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle sont converties dans leur monnaie fonctionnelle aux cours des devises à la date de ces opérations.

Les créances et dettes exprimées en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont converties aux cours de ces devises à la date de clôture. Les pertes et gains de change résultant de cette conversion sont enregistrés :

- en coût des ventes pour les opérations à caractère commercial ;
- en résultat financier pour les opérations de nature financière.

Les pertes et gains de change résultant de la conversion et de l'élimination d'opérations ou créances et dettes intra-Groupe exprimées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont enregistrés au compte de résultat, à moins qu'ils ne proviennent d'opérations de financement intra-Groupe à long terme pouvant être considérées comme des opérations en capital : ils sont dans ce cas inscrits dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

Les instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales, financières ou patrimoniales sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché (voir Note 1.10) à la date de clôture. La variation de valeur de ces instruments dérivés au titre des parts efficaces est enregistrée comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial :
  - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
  - en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation », pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes commerciales objets de la couverture ;
- pour les couvertures relatives à l'acquisition d'actifs immobilisés en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation », pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré à l'actif du bilan, au sein du coût d'entrée de l'élément couvert lors de la comptabilisation de celui-ci à l'actif du bilan, puis en compte de résultat en cas de cession ou dépréciation de l'élément couvert ;
- pour les couvertures à caractère patrimonial (couverture de situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), au sein des capitaux propres, en « Écarts de conversion », ce montant étant transféré en compte de résultat lors de la cession ou de la liquidation (partielle ou totale) de la filiale dont la situation nette est couverte ;
- pour les couvertures à caractère financier, en Résultat financier, au sein des « Autres produits et charges financiers ».

Les variations de valeur de ces instruments dérivés liées aux points de terme des contrats à terme ainsi qu'à la valeur temps des contrats d'options sont enregistrées comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Le coût des contrats à terme (points de terme) et des options (primes) est transféré en coût des dérivés de change au sein du résultat financier à la réalisation de la transaction couverte ;
- pour les couvertures à caractère patrimonial et financier, les charges et produits liés aux points de terme sont enregistrés *prorata temporis* en Coût de la dette financière brute sur la durée des instruments de couverture. L'écart entre les montants comptabilisés en Résultat financier et la variation de valeur liée aux points de terme est comptabilisé en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Voir également Note 1.22 pour la définition des notions de part efficace et inefficace.

1.10 Évaluation à la juste valeur

La juste valeur (ou valeur de marché) correspond, pour les actifs, au prix de vente qui serait obtenu en cas de cession et, pour les passifs, au montant qui serait versé pour les transférer, ces transactions hypothétiques étant conclues dans des conditions de négociation normales.

Les actifs et passifs évalués à leur juste valeur au bilan sont les suivants :

	Modalités de détermination de la juste valeur	**Montants à la date de clôture**
Terres à vigne	Sur la base de transactions récentes portant sur des actifs similaires. Voir Note 1.14.	Note 6
Vendanges	Sur la base des prix d'achat de raisins équivalents. Voir Note 1.18.	Note 11
Instruments dérivés	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.23.	Note 23
Dettes financières couvertes contre le risque de variation de valeur résultant de l'évolution des taux d'intérêt	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.22.	Note 19
Dette au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires dont la formule de prix est la juste valeur	Généralement, sur la base des multiples boursiers de sociétés comparables. Voir Note 1.13.	Note 21
Investissements et placements financiers	Actifs cotés : cotation boursière au cours de clôture de la date d'arrêté. Actifs non cotés : estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées. Voir Note 1.17.	Note 9, Note 14
Trésorerie et équivalents de trésorerie (parts de SICAV et FCP)	Sur la base de la valeur liquidative en date de clôture. Voir Note 1.20.	Note 15

Aucun autre actif ou passif n'a été réévalué à sa valeur de marché à la date de clôture.

1.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Seules les marques et enseignes acquises, individualisables et de notoriété reconnue sont inscrites à l'actif, selon leur valeur de marché à la date de leur acquisition.

Les marques et enseignes sont évaluées à titre principal par la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou sur la base des transactions comparables, méthode utilisant les multiples de chiffre d'affaires et de résultat retenus lors de transactions récentes portant sur des marques similaires, ou sur la base des multiples boursiers applicables aux activités concernées. D'autres méthodes sont utilisées à titre complémentaire : la méthode des royalties, donnant à la marque une valeur équivalente à la capitalisation des royalties qu'il faudrait verser pour son utilisation ; la méthode du différentiel de marge, applicable lorsqu'il est possible de mesurer la différence de revenus générée par une marque, par référence à un produit similaire sans marque ; enfin, la méthode du coût de reconstitution d'une marque équivalente, notamment en termes de frais de publicité et de promotion.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur la durée estimée de leur utilisation. Le classement d'une marque ou enseigne en actifs à durée d'utilisation définie ou indéfinie résulte en particulier de l'application des critères suivants :

- positionnement global de la marque ou enseigne sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale, de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité et susceptible de peser sur le futur de la marque ou enseigne ;
- ancienneté de la marque ou enseigne.

Les marques dont la durée d'utilisation est définie sont amorties sur une période comprise entre 5 et 20 ans, en fonction de l'estimation de la durée de leur utilisation.

Des tests de perte de valeur sont pratiqués pour les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles suivant la méthodologie présentée en Note 1.16.

Les frais de recherche ne sont pas immobilisés. Les frais de développement d'un nouveau produit ne sont immobilisés que si la décision de lancement de ce produit est effectivement prise.

Les immobilisations incorporelles autres que les marques et enseignes sont amorties sur les durées suivantes :

- droits liés aux contrats de sponsoring et de partenariats médiatiques : sur la durée des contrats, selon les modalités d'exploitation des droits ;
- frais de développement : maximum 3 ans ;
- logiciels, sites internet : 1 à 8 ans.

1.12 Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise en droit ou en fait, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur valeur de marché à la date de prise de contrôle ; la différence entre le coût de la prise de contrôle et la quote-part du Groupe dans la valeur de marché de ces actifs, passifs et passifs éventuels est inscrite en écart d'acquisition.

Le coût de la prise de contrôle est le prix payé par le Groupe dans le cadre d'une acquisition, ou l'estimation de ce prix si l'opération se fait sans versement de trésorerie, à l'exclusion des frais liés à l'acquisition qui sont présentés en « Autres produits et charges opérationnels ».

La différence entre la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis postérieurement à la prise de contrôle et le prix payé pour leur acquisition est comptabilisée en déduction des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel suivant la méthodologie présentée en Note 1.16. La charge de dépréciation éventuelle est comprise dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

Conformément à la norme IFRS 5, lorsqu'un actif, ou un groupe d'actifs, répond aux critères de classement en tant qu'actif destiné à être cédé, il est présenté sur la ligne distincte « Actifs destinés à être cédés » du bilan consolidé ; les passifs associés sont présentés sur la ligne « Passifs destinés à être cédés ». Un actif ainsi classé est évalué au plus faible de sa valeur comptable et de son prix de vente estimé, diminué des frais liés à la vente.

1.13 Engagements d'achat de titres de minoritaires

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres, octroyées par le Groupe.

En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante :

- la valeur de l'engagement à la date de la clôture figure en « Engagements d'achat de titres de minoritaires », au passif du bilan ;
- les intérêts minoritaires correspondants sont annulés ;
- pour les engagements contractés antérieurement au 1er janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires annulés est maintenue à l'actif du bilan, en écart d'acquisition, ainsi que les variations ultérieures de cette différence. Pour les engagements contractés à compter du 1er janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires est enregistrée en déduction des capitaux propres, en « Autres réserves ».

Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

1.14 Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles, à l'exception des terres à vigne, est constituée de leur coût d'acquisition.

Les terres à vigne sont comptabilisées à leur valeur de marché à la date de clôture. Cette valeur résulte de données officielles publiées sur les transactions récentes dans la même région. L'écart entre le coût d'acquisition historique et la valeur de marché est inscrit en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Si la valeur de marché devient inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée en résultat, du montant de la différence.

Les immeubles majoritairement occupés par des tiers sont présentés en immeubles locatifs, à leur coût d'acquisition, sans réévaluation à valeur de marché.

La base amortissable des immobilisations corporelles est constituée du coût d'acquisition de leurs composants, diminué de la valeur résiduelle ; la valeur résiduelle correspond à l'estimation de valeur de revente de l'immobilisation au terme de la période d'utilisation.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur la durée estimée de leur utilisation. Dans le cas d'actifs associés à un contrat de location, la durée d'amortissement est plafonnée à celle retenue pour le calcul de la dette locative.

Les durées retenues sont les suivantes :

- constructions, immeubles locatifs : 20 à 100 ans ;
- matériels et installations : 3 à 25 ans ;
- agencements : 3 à 10 ans ;
- vignobles : 18 à 25 ans.

Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

1.15 Contrats de location

Le Groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1er janvier 2019. La première application a été réalisée selon la méthode de transition dite « rétrospective modifiée » ; voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les détails relatifs à la première application d'IFRS 16 et les effets de sa première application sur les états financiers 2019.

Lors de la conclusion d'un contrat de location, un passif est enregistré au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers, en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat. Le montant du passif est sensiblement dépendant des hypothèses retenues en matière de durée des engagements et, dans une moindre mesure, de taux d'actualisation. L'implantation géographique étendue du Groupe le conduit à rencontrer une grande diversité de modalités juridiques dans l'établissement des contrats.

La durée du contrat généralement retenue pour le calcul du passif est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée, sauf cas particulier. Lorsque les contrats incluent des options d'extension, la durée retenue pour le calcul du passif peut inclure celles-ci principalement lorsque la durée d'utilisation prévue des actifs immobilisés, investis initialement ou en cours de vie du contrat, est supérieure à la durée contractuelle initiale.

La durée retenue pour la détermination des dettes locatives lorsque l'engagement de location est inférieur à douze mois mais que des actifs ont été immobilisés en relation avec ce contrat est cohérente avec la durée d'utilisation prévue des actifs investis. Il s'agit, le plus souvent, de contrats de location d'emplacements commerciaux renouvelables annuellement par tacite reconduction.

La norme prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal de la filiale contractante. En pratique, compte tenu de l'organisation du financement du Groupe, porté ou garanti quasi exclusivement par LVMH SE, le taux d'emprunt marginal généralement retenu est la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa duration, et du risque de crédit du Groupe pour cette même référence de devise et de duration.

Les droits au bail et les immobilisations corporelles relatives aux obligations de remise en état des locaux pris en location sont présentés au sein des Droits d'utilisation et amortis selon les mêmes principes que ceux décrits ci-dessus.

Le Groupe a mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et effectuer les calculs imposés par la norme.

L'incidence de l'application d'IFRS 16 sur le tableau de variation de la trésorerie étant significative en raison de l'importance des loyers fixes pour les activités du Groupe, des indicateurs spécifiques sont utilisés pour les besoins internes de suivi de la performance ainsi qu'à des fins de communication financière, afin de présenter des indicateurs de performance cohérents, indépendamment du caractère fixe ou variable des loyers payés. Ainsi, les paiements relatifs aux loyers fixes capitalisés sont déduits en totalité des flux permettant de calculer l'agrégat intitulé « cash-flow disponible d'exploitation », qui constitue un Indicateur Alternatif de Performance. Le rapprochement entre la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation est présenté au niveau du Tableau de variation de la trésorerie consolidée.

1.16 Tests de perte de valeur des actifs immobilisés

Des tests de perte de valeur sont réalisés pour les actifs immobilisés corporels, incorporels et relatifs aux contrats de location dès lors qu'un indice de perte de valeur apparaît (suite notamment à des modifications importantes survenues dans les conditions d'exploitation de l'actif), et au moins une fois par an pour les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, principalement les marques, enseignes et écarts d'acquisition. Lorsque la valeur nette comptable de ces actifs à durée de vie indéfinie devient supérieure au montant le plus élevé de leur valeur d'utilité ou de marché, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence ; la dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition, est comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels ».

La valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés que l'on espère générer de ces actifs, en tenant compte de leur valeur résiduelle. La valeur de marché de l'actif est déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession.

Les flux de trésorerie prévisionnels sont établis au niveau du Groupe par secteur d'activité, un secteur d'activité correspondant à une ou plusieurs marques ou enseignes et à une équipe de direction dédiée ; en général, un secteur d'activité tel que défini ci-avant correspond à une Maison au sein du Groupe. Au sein du secteur d'activité, peuvent être déterminées des unités génératrices de trésorerie d'un niveau plus petit, tel un ensemble de boutiques.

Les données utilisées dans le cadre de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluriannuels établis par la direction des secteurs d'activité concernés. Les plans consistent en des projections à cinq ans, cette durée pouvant être étendue lorsqu'il s'agit de marques en cours de repositionnement stratégique, ou dont le cycle de production est supérieur à cinq ans. À la valeur résultant des flux de trésorerie prévisionnels actualisés, s'ajoute une valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini des flux de trésorerie issus, le plus souvent, de la dernière année du plan. Les taux d'actualisation sont définis par groupe d'activités, par référence à des sociétés exerçant des activités comparables. Le taux d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels reflète le taux de rendement attendu par un investisseur dans le domaine d'activité concerné et la prime de risque propre à cette activité. Lorsque plusieurs scénarios prévisionnels sont retenus, une probabilité de survenance est attribuée à chacun d'entre eux.

1.17 Investissements et placements financiers

Les actifs financiers sont présentés en actifs non courants (« Investissements financiers ») ou en actifs courants (« Placements financiers ») selon leur nature.

Les investissements financiers comprennent les prises de participation, stratégiques et non stratégiques, si la durée estimée et le mode de leur détention le justifient.

Les placements financiers (présentés au sein des « Autres actifs courants », voir Note 13) incluent des placements temporaires en actions, parts de SICAV, ou de Fonds Commun de Placement (FCP) et assimilés, à l'exclusion des placements relevant de la gestion de trésorerie au jour le jour, qui sont comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie » (Voir Note 1.20).

Investissements et placements financiers sont évalués au cours de clôture s'il s'agit d'actifs cotés, et, s'il s'agit d'actifs non cotés, sur la base d'une estimation de leur valeur de réalisation, effectuée soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées à la date de clôture.

Les variations de valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en Résultat financier (au sein des « Autres produits et charges financiers » voir Note 27) pour l'ensemble des titres détenus en portefeuille au cours des périodes publiées.

À son niveau, Agache intègre, sans retraitement, les données du groupe LVMH. Pour ce qui concerne ses propres investissements et placements financiers des filiales consolidées hors périmètre LVMH, comme l'y autorise la norme IFRS 9, Agache a opté pour la présentation en capitaux propres (au sein des écarts de réévaluation relatifs aux investissements et placements financiers). Néanmoins, Agache se réserve la possibilité de choisir, ligne par ligne, le mode de comptabilisation de leur variation de valeur de marché, soit en résultat financier, soit directement en capitaux propres pour ses futurs investissements et placements financiers.

1.18 Stocks et en-cours

À l'exception des vins produits par le Groupe, les stocks sont comptabilisés à leur prix de revient, hors frais financiers. Le prix de revient est constitué du coût de production (produits finis) ou du prix d'achat majoré des frais accessoires (matières premières, marchandises) ; il ne peut excéder la valeur nette de réalisation.

Les stocks de vins produits par le Groupe, en particulier les vins de champagne, sont évalués sur la base de la valeur de marché de la vendange correspondante, déterminée par référence au prix moyen d'achat de raisins équivalents, comme si les raisins récoltés avaient été acquis auprès de tiers. Jusqu'à la date de vendange, l'évaluation des raisins, comptabilisée *prorata temporis*, se fait sur la base d'un rendement et d'une valeur de marché estimés.

Les mouvements de stocks sont valorisés, selon les métiers, au coût moyen pondéré ou par la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO).

Compte tenu du processus de vieillissement nécessaire aux champagnes, spiritueux (cognac, whisky et rhum, notamment), et vins, la durée de détention de ces stocks est le plus souvent supérieure à un an. Ces stocks restent classés en actifs courants conformément à l'usage de la profession.

Les dépréciations de stocks sont constatées principalement dans les activités autres que Vins et Spiritueux. Elles sont établies le plus souvent en raison de l'obsolescence des produits concernés (saison ou collection terminées, date limite d'utilisation proche…) ou sur la base de leurs perspectives d'écoulement.

1.19 Créances clients, autres créances et prêts

Les créances clients, autres créances et prêts sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur valeur nominale. La part des créances et prêts non couverts par une assurance-crédit donne lieu à l'enregistrement d'une dépréciation dès l'enregistrement des créances, à hauteur des pertes attendues à l'échéance. Celle-ci reflète la probabilité de défaut des contreparties et le taux de perte attendue, évalués, selon les cas, sur la base de statistiques historiques, d'informations communiquées par les agences de crédit, ou de notes attribuées par les agences de notation.

Lorsque l'échéance des créances et prêts est supérieure à un an, leur montant fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles dont la valeur dans le temps présente un risque de variation négligeable.

Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché, basée sur le cours de bourse et sur le cours de change à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en résultat financier.

1.21 Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors qu'existe une obligation, vis-à-vis d'un tiers, entraînant pour le Groupe un décaissement probable dont le montant peut être évalué de façon fiable. Voir également Notes 1.25 et 20.

Lorsque la date d'exécution de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.22 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture du risque de variation de valeur de la dette financière résultant de l'évolution des taux d'intérêt, le montant couvert de la dette, ainsi que les instruments de couverture associés, figurent au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture ; les effets de cette réévaluation sont enregistrés en résultat financier, au niveau des « Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux ». Voir Note 1.10 concernant l'évaluation à valeur de marché de la dette couverte. Les charges et produits d'intérêt relatifs aux instruments de couverture sont enregistrés en Résultat financier au niveau du « Coût de la dette financière brute ».

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à plus et moins d'un an et de la valeur de marché à la date de clôture des instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt, sous déduction du montant des investissements financiers en couverture de dette financière, des placements financiers, de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la date de clôture ainsi que de la valeur de marché à cette date des instruments dérivés sur risque de change associés à l'un de ces éléments.

1.23 Instruments dérivés

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de couverture des risques de change, de taux d'intérêt et de métaux précieux.

Concernant la couverture du risque de change commercial, financier ou patrimonial, le Groupe a recours à des options, des contrats à terme, des swaps cambistes, et des cross-currency swaps. Les valeurs temps des options, la composante points de terme des contrats à terme et des swaps cambistes ainsi que la composante foreign currency basis spread des cross-currency swaps sont systématiquement exclues de la relation de couverture. Par conséquent, seule la valeur intrinsèque des instruments est considérée comme instrument de couverture. Concernant les éléments couverts (flux de trésorerie futurs en devises, dettes et créances commerciales ou financières en devises, situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), seule leur variation de valeur au titre du risque de change est considérée comme élément couvert. Ainsi, l'alignement des principales caractéristiques des instruments (nominaux, devises, échéances) de couverture, avec celles des éléments couverts, permet une parfaite compensation des variations de valeur.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées selon les modalités précisées en Note 1.9 pour les couvertures de risque de change et en Note 1.22 pour les couvertures de risque de taux d'intérêt.

La valeur de marché est établie sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés.

Les instruments dérivés dont la maturité est supérieure à douze mois sont présentés en actifs et passifs non courants.

1.24 Actions Agache, Christian Dior et LVMH auto-détenues

Actions auto-détenues Agache

Les actions Agache détenues par le Groupe sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en déduction des capitaux propres consolidés, quel que soit l'objet de leur détention.

En cas de cession, le prix de revient des actions cédées est établi selon la méthode du « Premier entré – premier sorti » (FIFO). Les résultats de cession sont inscrits directement en capitaux propres.

Actions auto-détenues Christian Dior, LVMH

Les achats/ventes par Christian Dior et LVMH de leurs propres titres et les augmentations de capital de LVMH S.E. en faveur des bénéficiaires des options de souscription d'actions, à l'origine de variations de pourcentages d'intérêt du groupe Agache dans Christian Dior et dans LVMH, sont traités dans les comptes consolidés d'Agache comme des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées.

Depuis le 1er janvier 2010, en raison de la révision d'IFRS 3, les variations de pourcentage du Groupe dans Christian Dior et dans LVMH sont enregistrées dans les capitaux propres.

Cette disposition étant d'application prospective, les écarts d'acquisition comptabilisés jusqu'au 31 décembre 2009 ont été maintenus à l'actif du bilan.

1.25 Retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

Lorsque les régimes d'indemnités de départ à la retraite, de retraites, de participation aux frais médicaux ou autres prévoient le versement par le Groupe de cotisations à des organismes extérieurs responsables du paiement ultérieur des indemnités, des retraites ou de la participation aux frais médicaux, ces cotisations sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au titre duquel elles sont dues, aucun passif n'étant comptabilisé au bilan.

Lorsque le versement des indemnités de départ à la retraite, des retraites, de la participation aux frais médicaux ou autres sont à la charge du Groupe, le montant de l'engagement actuariel correspondant donne lieu à provision au bilan (voir Note 30). La variation de cette provision est comptabilisée :

- en résultat opérationnel courant de l'exercice, pour la part correspondant au service rendu par les employés durant l'exercice et au coût financier net de l'exercice ;
- en gains et pertes enregistrés en capitaux propres, pour la part liée à l'évolution des hypothèses actuarielles et aux écarts entre les données projetées et les données réelles (« effets d'expérience »).

Si cet engagement est couvert, partiellement ou en totalité, par des fonds versés par le Groupe à des organismes financiers, le montant de ces placements dédiés vient en déduction de l'engagement actuariel au bilan.

L'engagement actuariel est calculé sur la base d'évaluations spécifiques au pays et à la société du Groupe concernée ; ces évaluations intègrent notamment des hypothèses de taux d'actualisation, de progression des salaires, d'inflation, d'espérance de vie, et de rotation des effectifs.

1.26 Impôts courants et différés

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible des différentes sociétés consolidées, l'impôt différé résultant des différences temporelles et la variation des positions fiscales incertaines.

Les différences temporelles entre les valeurs en consolidation des éléments d'actif et de passif, et celles résultant de l'application de la réglementation fiscale, donnent lieu à la constatation d'impôts différés.

Le taux d'impôt retenu pour le calcul des impôts différés est celui connu à la date de clôture ; les effets des changements de taux sont enregistrés sur la période au cours de laquelle la décision de ce changement est prise.

Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables sont enregistrées en impôts différés actifs, et dépréciées si estimées non recouvrables, seul le montant dont l'utilisation est probable étant maintenu à l'actif du bilan.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts dus au titre des réserves distribuables des filiales font l'objet de provisions à hauteur des distributions envisagées.

1.27 Comptabilisation des ventes

Définition des ventes

Les ventes incluent principalement des ventes au détail dans le cadre des boutiques du Groupe (incluant les sites de e-commerce) et des ventes de gros à des distributeurs et agents. Sont assimilées à des opérations au détail les ventes effectuées dans le cadre de boutiques appartenant à des tiers si les risques et avantages liés à la propriété du stock sont conservés par le Groupe.

Les ventes au détail proviennent essentiellement des activités Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, ainsi que de certaines marques de Montres et Joaillerie ou de Parfums et Cosmétiques. Ces ventes sont comptabilisées lors du transfert de propriété, qui intervient généralement lors de l'achat par la clientèle.

Les ventes de gros proviennent essentiellement des activités Vins et Spiritueux et de certaines marques de Parfums et Cosmétiques ou de Montres et Joaillerie. Ces ventes sont comptabilisées lors du transfert de propriété.

Les frais d'expédition et de transport refacturés aux clients ne sont compris dans les ventes que lorsqu'ils sont inclus forfaitairement dans le prix des produits facturés.

Les ventes de services, qui concernent principalement les Autres activités, sont comptabilisées lors de la réalisation de la prestation.

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. En particulier, les sommes permettant le référencement des produits ou correspondant à des accords de participation publicitaire avec le distributeur viennent en déduction des ventes correspondantes.

Provision pour retours de produits

Les sociétés du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques et dans une moindre mesure des activités Mode et Maroquinerie, ou Montres et Joaillerie, peuvent reprendre auprès de leurs clients et distributeurs les produits invendus ou périmés. Les ventes de détail, et en particulier les ventes réalisées via les sites de e-commerce, génèrent également des retours de produits de la part des clients.

Lorsque ces pratiques sont établies, les ventes enregistrées sont diminuées d'un montant correspondant à une estimation de ces retours, en contrepartie d'une provision comptabilisée au sein des Autres passifs courants (Voir Note 22.2) et d'une inscription en stocks. Le taux de retour retenu pour l'établissement de ces estimations est calculé sur la base de statistiques historiques.

Activités en partenariat avec Diageo

Une partie significative des ventes des activités Vins et Spiritueux est réalisée dans le cadre d'accords de distribution avec Diageo, consistant le plus souvent en un partenariat dans des entités communes. Celles-ci assurent les livraisons et les ventes à la clientèle des marques des deux groupes, le partage du compte de résultat et du bilan de ces entités entre le Groupe et Diageo étant régi par les accords de distribution. Selon ces accords, les actifs et passifs, produits et charges des entités concernées sont consolidés à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe.

1.28 Frais de publicité et de promotion

Les frais de publicité et de promotion incluent le coût de la réalisation des supports publicitaires, des achats d'espaces média, de la fabrication d'échantillons et de catalogues et, de manière générale, le coût de l'ensemble des activités destinées à la promotion des marques et produits du Groupe.

Les frais de publicité et de promotion sont enregistrés au sein des charges commerciales lors de leur réception ou de leur production, s'il s'agit de biens, ou lors de la réalisation des prestations s'il s'agit de services.

1.29 Plans d'actions gratuites et assimilés

L'estimation de l'avantage accordé aux bénéficiaires des plans d'attribution d'actions gratuites est calculée sur la base du cours de clôture de l'action la veille du Conseil d'administration ayant mis en place le plan et sous déduction du montant des dividendes anticipés sur la période d'acquisition des droits. En cas de plans d'attribution d'actions gratuites assortis de conditions de performance, la charge de l'exercice intègre les attributions provisoires pour lesquelles l'atteinte des conditions est jugée probable.

Pour l'ensemble des plans, la charge d'amortissement est répartie linéairement en résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des réserves au bilan.

Dans le cadre du plan LVMH Shares, la juste valeur de l'avantage accordé aux salariés (décote et abondement) est calculée sur la base du cours de l'action à la date d'attribution des actions.

1.30 Résultat par action

Le résultat par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction du nombre moyen d'actions auto-détenues.

Le résultat par action après dilution est établi, le cas échéant, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions avant dilution. Les instruments dilutifs émis par les filiales sont également pris en compte dans la détermination du résultat net, part du Groupe après dilution.

Note 2. Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

2.1 Exercice 2025

Loro Piana

Le 31 juillet 2025, LVMH a porté sa détention dans Loro Piana à 94% après l'acquisition de 9% auprès des actionnaires minoritaires pour un montant de 1,0 milliard d'euros.

Aucune autre variation significative de pourcentage d'intérêt dans les sociétés consolidées n'est intervenue au cours de l'exercice 2025.

DFS

En janvier 2026, LVMH a conclu la cession d'une partie significative des activités de DFS dans le cadre de son plan de désengagement de DFS. En conséquence, les actifs et passifs relatifs à cette activité, d'un montant net de 1,2 milliard d'euros, ont été reclassés en « Actifs et Passifs destinés à être cédés » (voir Notes 1.12 et 24) dans le bilan consolidé au 31 décembre 2025, notamment l'enseigne pour un montant de 1,5 milliard d'euros. La perte estimée de 0,5 milliard d'euros a été enregistrée en « Autres produits et charges opérationnels » (voir Note 26). En 2025, les ventes de DFS se sont élevées à 1 494 millions d'euros.

2.2 Exercice 2024

Partenariat avec Accor pour le développement d'Orient Express

En juin 2024, LVMH et Accor avaient conclu un partenariat stratégique en vue d'accélérer le développement d'Orient Express, notamment au travers de l'exploitation de trains, d'hôtels et de voiliers.

Autres

En janvier 2024, LVMH avait acquis une participation majoritaire dans Nuti Ivo SpA, entreprise italienne spécialisée dans le travail du cuir depuis 1955. Tout au long de l'année 2024, LVMH avait pris des participations majoritaires peu significatives dans diverses entreprises spécialisées dans les Métiers d'art, tels le travail du cuir, la joaillerie, les pièces métalliques ou les mouvements horlogers.

En avril 2024, le groupe Financière Agache avait renforcé sa participation et pris le contrôle d'une société détenant indirectement une participation minoritaire dans un ensemble immobilier commercial.

En juin 2024, LVMH avait acquis la totalité de Swiza, propriétaire de L'Epée 1839, manufacture suisse dédiée à la fabrication d'horloges haut de gamme.

En juin 2024, LVMH avait acquis une participation complémentaire de 10 % dans Maison Francis Kurkdjian.

En septembre 2024, LVMH avait cédé 100 % de Off-White.

En octobre 2024, LVMH avait acquis la totalité de l'hebdomadaire Paris Match, l'un des plus prestigieux titres de presse en France créé en mars 1949, et avait acquis une participation complémentaire de 5 % dans les activités de Sephora au Moyen-Orient.

En novembre 2024, le groupe Financière Agache avait acquis une participation majoritaire dans le Paris FC, club de football. Cette participation a été consolidée en 2025.

2.3 Incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Montant payé pour l'acquisition de titres consolidés et de titres de minoritaires	(4 742)	(2 066)
Disponibilités/(découverts bancaires) des sociétés acquises	11	102
Montant reçu pour la cession de titres consolidés	401	164
(Disponibilités)/découverts bancaires des sociétés cédées	3	(3)
Incidences des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées sur la trésorerie nette	**(4 327)**	**(1 804)**
Dont : Acquisitions et cessions de titres consolidés	*(216)*	*(553)*
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	*(4 111)*	*(1 251)*

En 2025, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résulte principalement de l'acquisition de 9% complémentaires dans Loro Piana auprès des actionnaires minoritaires. Elle comprend également les effets sur la trésorerie des achats, nets des cessions, d'actions LVMH par LVMH, dont l'objectif principal est l'annulation des actions achetées, ainsi que les effets sur la trésorerie des acquisitions de titres LVMH par les sociétés du Groupe.

En 2024, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résultait principalement des prises de contrôle d'Orient Express, Paris Match, Nuti Ivo et Swiza, partiellement compensées par la cession d'Off-White. Elle comprenait également les effets sur la trésorerie des acquisitions de titres LVMH par les sociétés du Groupe ainsi que les effets du contrat de liquidité LVMH.

Note 3. Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)			31 déc. 2025	31 déc. 2024
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Marques	20 522	(609)	19 913	20 814
Enseignes	313	(48)	265	2 467
Licences de distribution	45	(42)	3	8
Logiciels, sites internet	4 429	(3 285)	1 144	1 236
Autres	1 639	(820)	819	717
Total	**26 947**	**(4 805)**	**22 142**	**25 242**

3.1 Variations de l'exercice

La variation du solde net des marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

Valeur brute *(en millions d'euros)*	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2024	**21 495**	**4 205**	**4 413**	**1 843**	**31 956**
Acquisitions	-	-	285	591	876
Cessions, mises hors service	(53)	-	(192)	(416)	(661)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	7	7
Effets des variations de change	(921)	(451)	(170)	(36)	(1 577)
Reclassements [(a)]	-	(3 441)	93	(305)	(3 653)
Au 31 décembre 2025	**20 522**	**313**	**4 429**	**1 684**	**26 947**

Amortissements et dépréciations *(en millions d'euros)*	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2024	**(681)**	**(1 737)**	**(3 177)**	**(1 119)**	**(6 714)**
Amortissements	(4)	-	(536)	(220)	(759)
Dépréciations	-	(487)	(2)	(20)	(509)
Cessions, mises hors service	53	-	193	416	661
Effets des variations de périmètre	-	-	-	(2)	(2)
Effets des variations de change	23	214	126	21	384
Reclassements [(a)]	-	1 962	111	61	2 134
Au 31 décembre 2025	**(609)**	**(48)**	**(3 285)**	**(862)**	**(4 805)**
Valeur nette au 31 décembre 2025	**19 913**	**265**	**1 144**	**821**	**22 142**

(a) Les montants présentés en « Reclassements » comprennent essentiellement les actifs de l'activité DFS reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

Les effets des variations de change résultent principalement des marques et enseignes comptabilisées en dollar US en raison de l'évolution de la parité du dollar US vis-à-vis de l'euro entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025.

3.2 Variations de l'exercice antérieur

La variation des marques, enseignes, et autres immobilisations incorporelles de l'exercice antérieur s'analyse de la façon suivante :

Valeur nette *(en millions d'euros)*	**Marques**	**Enseignes**	**Logiciels, sites internet**	**Autres immobilisations incorporelles**	**Total**
Au 31 décembre 2023	**20 464**	**2 336**	**1 039**	**730**	**24 569**
Acquisitions	-	-	395	444	840
Cessions, mises hors service	-	-	-	-	-
Effets des variations de périmètre	(91)	-	1	115	25
Amortissements	(7)	-	(513)	(295)	(814)
Dépréciations	-	-	(3)	1	(3)
Effets des variations de change	447	132	21	4	604
Reclassements	-	-	296	(274)	22
Au 31 décembre 2024	**20 814**	**2 467**	**1 236**	**725**	**25 242**

3.3 Marques et enseignes

La répartition des marques et enseignes par groupe d'activités est la suivante :

(en millions d'euros)			**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
	Brut	**Amortissements et dépréciations**	**Net**	**Net**
Vins et Spiritueux	3 448	(124)	3 324	3 413
Mode et Maroquinerie	5 026	(187)	4 839	4 842
Parfums et Cosmétiques	1 352	(66)	1 286	1 298
Montres et Joaillerie	10 174	(106)	10 068	10 864
Distribution sélective	265	(1)	264	2 467
Autres activités	570	(173)	397	397
Marques et enseignes	**20 835**	**(657)**	**20 178**	**23 281**

Les marques et enseignes comptabilisées sont celles acquises par le Groupe. Elles comprennent principalement au 31 décembre 2025 :

- Vins et Spiritueux : Hennessy, Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Château d'Yquem, Belvedere, Glenmorangie, Bodega Numanthia, Château d'Esclans, Armand de Brignac, Joseph Phelps et Château Minuty ;
- Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton, Fendi, Celine, Loewe, Givenchy, Kenzo, Berluti, Pucci, Loro Piana et Rimowa ;
- Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Make Up For Ever, Benefit Cosmetics, Fresh, Acqua di Parma, Fenty, Ole Henriksen, Maison Francis Kurkdjian et Officine Universelle Buly 1803 ;
- Montres et Joaillerie : Tiffany, Bvlgari, TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet, Fred, l'Epée 1839 et Repossi ;
- Distribution sélective : Sephora et Le Bon Marché ;
- Autres activités : les titres de presse du groupe Les Échos-Investir, le journal Le Parisien-Aujourd'hui en France, le journal Paris Match, la marque Royal Van Lent-Feadship, La Samaritaine, le groupe hôtelier Belmond et la pâtisserie Cova.

Ces marques et enseignes figurent au bilan à la valeur déterminée lors de leur acquisition par le Groupe, qui peut être très inférieure à leur valeur d'utilité ou de marché à la date de clôture des comptes du Groupe ; c'est notamment le cas, sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive, des marques Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Veuve Clicquot et Parfums Christian Dior, ou de l'enseigne Sephora.

La première consolidation de LVMH en 1988 avait conduit, dans les comptes consolidés du groupe Agache, à la réévaluation de l'ensemble des marques détenues alors par LVMH. Dans les états financiers consolidés d'Agache, les comptes de LVMH sont retraités pour tenir compte des différences d'évaluation de marques inscrites antérieurement à 1988 ainsi que des cessions internes au Groupe dans les consolidations de chacune de ces sociétés. Voir Note 1.4.

Voir également Note 5 pour l'évaluation des marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Note 4. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)			31 décembre 2025	31 déc. 2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Écarts d'acquisition sur titres consolidés	18 753	(1 112)	17 641	18 569
Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires	386	-	386	1 239
Total	**19 139**	**(1 112)**	**18 027**	**19 808**

Les variations sur les exercices présentés du solde net des écarts d'acquisition s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)			2025	2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**21 455**	**(1 647)**	**19 808**	**23 523**
Effets des variations de périmètre	216	3	219	156
Variation des engagements d'achat de titres de minoritaires	(900)	-	(900)	(4 378)
Variation des dépréciations	-	(135)	(135)	(12)
Effets des variations de change	(1 049)	84	(965)	520
Autres mouvements, y compris transferts [(a)]	(584)	584	-	-
Au 31 décembre	**19 139**	**(1 112)**	**18 027**	**19 808**

(a) Les montants présentés en « Autres mouvements, y compris transferts » comprennent essentiellement les écarts d'acquisitions DFS reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

Voir Note 21 pour les écarts d'acquisition relatifs aux engagements d'achat de titres de minoritaires.

Les effets des variations de change résultent principalement des écarts d'acquisition comptabilisés en dollar US en raison de l'évolution de la parité du dollar US vis-à-vis de l'euro entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025.

En 2024, les effets des variations de périmètre résultaient essentiellement de l'acquisition de Swiza, de Nuti Ivo, de l'investissement dans Orient Express, ainsi que de diverses acquisitions réalisées antérieurement mais non encore consolidées au 31 décembre 2023, partiellement compensés par la cession d'Off-White. Voir Note 2.

Note 5. Évaluation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Les marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie ainsi que les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'un test annuel de perte de valeur. Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée à ce titre au cours de l'exercice 2025.

Comme décrit en Note 1.16, l'évaluation est effectuée le plus souvent à partir des flux de trésorerie prévisionnels actualisés attendus de ces actifs, déterminés dans le cadre de plans pluriannuels établis au cours de chaque exercice. Les conséquences du contexte macro-économique continuent de perturber les opérations commerciales de certaines Maisons, avec des conséquences variables selon les zones géographiques et les groupes d'activités. Le Groupe estime toutefois que ces perturbations ne sont pas de nature à remettre en cause la trajectoire fixée dans les plans pluriannuels.

Les principaux paramètres retenus pour la détermination des flux prévisionnels sont les suivants :

Groupe d'activités *(en %)*	31 décembre 2025				31 décembre 2024		
	Taux d'actualisation		Taux de croissance moyen des ventes sur la durée du plan	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance moyen des ventes sur la durée du plan	Taux de croissance au-delà de la durée du plan
	Après impôt	Avant impôt					
Vins et Spiritueux	6,9	9,3	5,0	2,1 à 3,5	6,9 à 7,4	4,8	2,0
Mode et Maroquinerie	7,7 à 8,7	10,4 à 11,8	6,5	2,2	8,3 à 9,1	8,2	2,8
Parfums et Cosmétiques	8,1 à 8,4	10,9 à 11,4	4,1	2,2	8,3 à 8,9	7,2	2,7
Montres et Joaillerie	8,3 à 8,7	11,2 à 11,8	6,4	2,2 à 2,8	8,3 à 8,9	6,1	2,5
Distribution sélective	9,3	12,6	5,1	2,0	9,4 à 10,0	6,1	1,5 à 2,0
Autres	9,3 à 10,4	12,6 à 14,1	4,7	1,5 à 2,3	8,8 à 9,3	5,5	1,5 à 2,6

La durée des plans est de 5 ans, mais peut être étendue jusqu'à 10 ans pour les marques dont le cycle de production s'étend sur plus de 5 ans, ou pour les marques qui sont en cours de repositionnement stratégique.

Les taux de croissance annuelle retenus pour la période au-delà de la durée des plans sont ceux habituellement retenus par le marché pour les activités concernées.

Au 31 décembre 2025, les actifs incorporels à durée de vie indéfinie dont les valeurs nettes comptables sont les plus significatives ainsi que les paramètres retenus pour le test de perte de valeur de ces actifs sont les suivants :

(en millions d'euros)	Marques et enseignes	Écarts d'acquisition	Total	Taux d'actualisation après impôt *(en pourcentage)*	Taux de croissance au-delà de la durée du plan *(en pourcentage)*	Période couverte par les flux de trésorerie prévisionnels
Louis Vuitton	2 060	452	2 513	8,3	2,2	5 ans
Loro Piana	1 300	1 058	2 358	8,3	2,2	5 ans
Fendi	713	417	1 130	8,3	2,2	5 ans
Tiffany (a)	6 213	7 384	13 597	8,3	2,5	10 ans
Bvlgari	2 100	1 547	3 647	8,7	2,2	5 ans
TAG Heuer (a)	1 332	202	1 534	8,7	2,8	10 ans
Sephora	265	706	971	9,3	2,0	5 ans
Belmond (a)	126	763	889	9,3	1,5	10 ans
Hennessy	1 067	47	1 114	9,3	2,1	5 ans

(a) Ces Maisons sont considérées comme étant en cours de repositionnement stratégique : un plan d'affaires sur 10 ans a été retenu.

Au 31 décembre 2025, deux de ces Maisons présentent des actifs incorporels ayant une valeur comptable proche de leur valeur recouvrable. Les tests de perte de valeur concernant les actifs incorporels à durée de vie indéfinie de ces Maisons ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité. Le montant de ces actifs incorporels au 31 décembre 2025, ainsi que le montant de la dépréciation qui résulterait d'une hausse de 1 point du taux d'actualisation après impôt, ou d'une baisse de 0,5 point du taux de croissance au-delà de la durée des plans, ou d'une baisse de 50 % du taux de croissance moyen des ventes par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2025 sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant des actifs incorporels concernés au 31 décembre 2025	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse de 1 point du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 50 % du taux de croissance annuel moyen des ventes	Baisse de 0,5 point du taux de croissance au-delà de la durée des plans
Montres et Joaillerie (a)	15 131	(1 667)	(2 936)	(96)
Total	**15 131**	**(1 667)**	**(2 936)**	**(96)**

(a) Concerne Tiffany et TAG Heuer.

Le Groupe considère que des variations supérieures à celles indiquées ci-dessus conduiraient à des niveaux d'hypothèses non pertinents, au regard de l'environnement économique actuel et des perspectives de croissance des activités concernées à moyen et long terme. En outre, une baisse de 50 % du taux de croissance annuel moyen des ventes d'une année à l'autre, appliquée sur la durée du plan est une hypothèse pessimiste avec une probabilité d'occurrence très faible.

Au 31 décembre 2025, les valeurs brutes et nettes des marques, enseignes et écarts d'acquisition ayant donné lieu à amortissement et/ou dépréciation en 2025 sont de 2 294 millions d'euros et 2 022 millions d'euros, respectivement (588 et 287 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les dépréciations et amortissements enregistrés au cours de l'exercice 2025 au titre des actifs incorporels à durée de vie indéfinie représentent une dotation nette de 135 millions d'euros. Voir Note 26.

Note 6. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	31 décembre 2025			31 déc. 2024
	Brut	**Amortissements et dépréciations**	**Net**	**Net**
Terrains	7 821	(24)	7 797	8 051
Terres à vigne et vignobles [(a)]	3 171	(144)	3 027	3 038
Constructions	8 834	(3 297)	5 536	5 515
Immeubles locatifs	486	(63)	423	438
Agencements, matériels et installations	23 765	(15 657)	8 108	7 738
Immobilisations en-cours	2 426	(12)	2 414	2 349
Autres immobilisations corporelles	3 436	(725)	2 711	2 697
Total	**49 939**	**(19 923)**	**30 016**	**29 824**
Dont coût historique des terres à vigne et vignobles	*1 011*	-	*1 011*	*1 030*

(a) Les terres à vigne constituent la quasi-totalité de la valeur nette du poste Terres à vigne et vignobles.

6.1 Variations de l'exercice

La variation des immobilisations corporelles au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

Valeur brute *(en millions d'euros)*	**Terres à vigne et vignobles**	**Terrains et constructions**	**Immeubles locatifs**	**Agencements, matériels et installations**			**Immobilisations en-cours**	**Autres immobilisations corporelles**	**Total**
				Boutiques et hôtels	**Production, Logistique**	**Autres**			
Au 31 décembre 2024	**3 179**	**17 059**	**501**	**16 162**	**4 764**	**2 599**	**2 423**	**3 374**	**50 062**
Acquisitions	7	368	6	1 019	197	165	2 324	78	4 162
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	21	-	-	-	-	-	-	-	21
Cessions, mises hors service	(8)	(200)	-	(713)	(98)	(133)	(9)	(44)	(1 205)
Effets des variations de périmètre	-	79	-	(1)	1	-	1	10	89
Effets des variations de change	(46)	(562)	(24)	(1 194)	(102)	(118)	(109)	(82)	(2 236)
Autres mouvements, y compris transferts [(a)]	18	(89)	4	1 171	164	(119)	(2 203)	100	(954)
Au 31 décembre 2025	**3 171**	**16 655**	**486**	**16 444**	**4 926**	**2 395**	**2 426**	**3 436**	**49 939**

Amortissements et dépréciations *(en millions d'euros)*	Terres à vigne et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immobilisations en-cours	Autres immobilisations corporelles	Total
				Boutiques et hôtels	Production, Logistique	Autres			
Au 31 décembre 2024	**(141)**	**(3 494)**	**(63)**	**(10 957)**	**(3 185)**	**(1 645)**	**(74)**	**(678)**	**(20 238)**
Amortissements	(9)	(375)	(5)	(1 686)	(318)	(227)	-	(101)	(2 722)
Dépréciations	-	(32)	3	12	(3)	4	17	-	-
Cessions, mises hors service	3	156	-	709	93	136	1	43	1 140
Effets des variations de périmètre	-	(32)	-	1	(1)	-	-	(6)	(38)
Effets des variations de change	3	133	2	779	60	86	3	17	1 083
Autres mouvements, y compris transferts [(a)]	-	323	-	301	(5)	190	42	1	852
Au 31 décembre 2025	**(144)**	**(3 322)**	**(63)**	**(10 840)**	**(3 361)**	**(1 457)**	**(12)**	**(725)**	**(19 923)**
Valeur nette au 31 décembre 2025	**3 027**	**13 333**	**423**	**5 605**	**1 565**	**938**	**2 414**	**2 711**	**30 016**

(a) Les montants présentés en « Autres mouvements, y compris transferts » comprennent essentiellement les actifs de l'activité DFS reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

Au sein du poste « Autres immobilisations corporelles » figurent notamment les œuvres d'art détenues par le Groupe.

Au 31 décembre 2025, les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent principalement les investissements des Maisons du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Tiffany et Sephora. Elles comprennent également les investissements de Parfums Christian Dior et des Maisons de champagne dans leur outil de production, ainsi que les investissements relatifs aux activités hôtelières du Groupe.

Les effets des variations de change sur les immobilisations corporelles résultent principalement des immobilisations comptabilisées en dollar US, en renminbi chinois, et en livre sterling du fait de l'évolution de la parité de ces devises vis-à-vis de l'euro entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025.

La valeur de marché des immeubles locatifs, selon les expertises réalisées par des tiers indépendants, s'élève au moins à 0,5 milliard d'euros au 31 décembre 2025. Les méthodes d'évaluation employées reposent sur des données de marché.

6.2 Variations de l'exercice antérieur

La variation des immobilisations corporelles de l'exercice antérieur s'analyse de la façon suivante :

Valeur nette *(en millions d'euros)*	Terres à vigne et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immobilisations en-cours	Autres immobilisations corporelles	Total
				Boutiques et hôtels	Production, Logistique	Autres			
Au 31 décembre 2023	**2 948**	**12 667**	**344**	**4 562**	**1 349**	**753**	**2 094**	**2 452**	**27 171**
Acquisitions	28	647	2	1 211	230	175	2 187	257	4 736
Cessions, mises hors service	(6)	(5)	-	(3)	(3)	-	(2)	(1)	(21)
Amortissements	(9)	(403)	(6)	(1 540)	(291)	(226)	-	(92)	(2 567)
Dépréciations	-	(2)	-	(80)	(1)	(6)	(29)	1	(117)
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	23	-	-	-	-	-	-	-	23
Effets des variations de périmètre	-	17	-	1	19	1	43	-	82
Effets des variations de change	33	173	10	123	36	11	36	31	454
Autres, y compris transferts	18	472	87	932	239	245	(1 981)	50	63
Au 31 décembre 2024	**3 038**	**13 566**	**438**	**5 205**	**1 579**	**954**	**2 349**	**2 696**	**29 824**

En 2024, les acquisitions d'immobilisations corporelles incluaient principalement les investissements des Maisons du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Tiffany et Sephora. Elles comprenaient également les investissements des Maisons de champagne, de Hennessy et de Parfums Christian Dior dans leur outil de production, ainsi que les investissements relatifs aux activités hôtelières du Groupe. En outre, des acquisitions d'immeubles à Tokyo et à Paris avaient été réalisées par des sociétés holdings du Groupe ou des Maisons, principalement en vue d'y exploiter des boutiques.

Note 7. Contrats de location

7.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

(en millions d'euros)			31 décembre 2025	31 déc. 2024
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Boutiques	20 458	(8 993)	11 465	13 011
Bureaux	3 746	(1 528)	2 218	2 301
Autres	1 468	(522)	946	1 044
Loyers fixes capitalisés	**25 672**	**(11 043)**	**14 629**	**16 355**
Droits au bail	908	(659)	250	287
Total	**26 580**	**(11 702)**	**14 878**	**16 642**

La variation du solde net des droits d'utilisation au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

Valeur nette *(en millions d'euros)*	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 31 décembre 2024	**13 011**	**2 301**	**1 044**	**16 355**	**287**	**16 642**
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 353	344	288	2 986	12	2 998
Effets des modifications d'hypothèses	387	82	31	500	-	500
Fins et résiliations anticipées des contrats	(59)	(12)	(13)	(84)	2	(82)
Amortissements	(2 564)	(391)	(167)	(3 123)	(56)	(3 179)
Dépréciations	39	2	(18)	22	4	26
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	(927)	(107)	(74)	(1 108)	(4)	(1 112)
Autres mouvements, y compris transferts [(a)]	(775)	(1)	(145)	(921)	5	(916)
Au 31 décembre 2025	**11 465**	**2 218**	**946**	**14 629**	**250**	**14 878**

(a) Les montants présentés en « Autres mouvements, y compris transferts » comprennent essentiellement les droits d'utilisation de l'activité DFS reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

Les mises en place de contrats de location concernent des locations de boutiques, notamment chez Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Celine, Tiffany et Loewe. Il s'agit également de contrats relatifs à la location de locaux administratifs, principalement chez Louis Vuitton. Les effets de modifications d'hypothèses résultent essentiellement de la révision de la durée estimée des baux. Ces deux natures de variation conduisent à l'augmentation concomitante des droits d'utilisation et des dettes locatives.

Les effets des variations de change résultent principalement des contrats de location comptabilisés en dollar US, en yen japonais, et en dollar de Hong Kong en raison de l'évolution de la parité de ces devises vis-à-vis de l'euro entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025.

7.2 Dettes locatives

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Dettes locatives à plus d'un an	13 402	14 881
Dettes locatives à moins d'un an	2 641	2 982
Total	**16 044**	**17 863**

La variation des dettes locatives au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	**Boutiques**	**Bureaux**	**Autres**	**Total**
Au 31 décembre 2024	**14 128**	**2 633**	**1 101**	**17 863**
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 317	340	280	2 938
Remboursement du nominal	(2 448)	(356)	(143)	(2 947)
Variation des intérêts courus	4	3	1	7
Fins et résiliations anticipées des contrats	(79)	(14)	(12)	(105)
Effets des modifications d'hypothèses	408	81	31	520
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-
Effets des variations de change	(1 026)	(125)	(85)	(1 236)
Autres mouvements, y compris transferts [(a)]	(830)	(3)	(164)	(996)
Au 31 décembre 2025	**12 474**	**2 561**	**1 009**	**16 044**

(a) Les montants présentés en « Autres mouvements, y compris transferts » comprennent essentiellement les dettes locatives de l'activité DFS reclassées en passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

Le tableau suivant présente l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux dettes locatives comptabilisées au 31 décembre 2025 :

(en millions d'euros)		**Au 31 décembre 2025 Total paiements minima futurs**
Échéance :	2026	2 998
	2027	2 709
	2028	2 299
	2029	1 977
	2030	1 637
	Entre 2031 et 2035	4 851
	Entre 2036 et 2040	1 041
	Au-delà	680
Total paiements minima futurs		**18 191**
Effet de l'actualisation		(2 147)
Total dette locative		**16 044**

7.3 Analyse de la charge de location

La charge de location de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Amortissements et dépréciations des loyers fixes capitalisés	3 101	3 179
Intérêts sur dettes locatives	554	511
Charge relative aux loyers fixes capitalisés	**3 655**	**3 690**
Loyers variables	2 190	2 516
Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur	644	582
Autres charges de loyer	**2 834**	**3 098**
Total	**6 488**	**6 787**

Dans certains pays, les locations de boutiques comprennent un montant minimal et une part variable, en particulier lorsque le bail contient une clause d'indexation du loyer sur les ventes. Conformément aux dispositions d'IFRS 16, seule la part fixe minimale fait l'objet d'une capitalisation. Les autres charges de loyer sont essentiellement relatives aux loyers variables.

Les décaissements relatifs aux contrats de location non capitalisés sont peu différents de la charge comptabilisée.

7.4 Variations de l'exercice antérieur

La variation des droits d'utilisation au cours de l'exercice antérieur se décompose ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

Valeur nette *(en millions d'euros)*	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 31 décembre 2023	**12 241**	**2 254**	**897**	**15 391**	**318**	**15 709**
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 348	282	275	2 905	28	2 933
Effets des modifications d'hypothèses	698	104	34	837	-	837
Fins et résiliations anticipées des contrats	(19)	(1)	(7)	(27)	(3)	(29)
Amortissements	(2 598)	(383)	(160)	(3 141)	(56)	(3 197)
Dépréciations	(46)	13	(5)	(38)	(4)	(42)
Effets des variations de périmètre	-	(1)	8	7	-	7
Effets des variations de change	359	37	18	414	2	416
Autres mouvements, y compris transferts	28	(4)	(17)	7	1	8
Au 31 décembre 2024	**13 011**	**2 301**	**1 044**	**16 355**	**287**	**16 642**

La variation des dettes locatives au cours de l'exercice antérieur est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Boutiques	Bureaux	Autres	Total
Au 31 décembre 2023	**13 119**	**2 547**	**910**	**16 576**
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 322	272	275	2 869
Remboursement du nominal	(2 411)	(335)	(139)	(2 885)
Variation des intérêts courus	17	6	3	26
Fins et résiliations anticipées des contrats	(22)	(2)	(8)	(32)
Effets des modifications d'hypothèses	686	104	33	824
Effets des variations de périmètre	-	(1)	11	11
Effets des variations de change	409	45	22	476
Autres mouvements, y compris transferts	5	(3)	(6)	(4)
Au 31 décembre 2024	**14 128**	**2 633**	**1 101**	**17 863**

7.5 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan relatifs à la part fixe des loyers des contrats de location s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**31 déc.2025**	**31 déc. 2024**
Contrats dont la date de prise d'effet est postérieure à la clôture	315	725
Contrats relatifs aux actifs de faible valeur et contrats de courte durée	334	293
Total des paiements futurs non actualisés	**649**	**1 018**

Dans le cadre de la gestion dynamique de son réseau de boutiques, le Groupe négocie et conclut des contrats de location dont la date d'effet est postérieure à la date de clôture. Les engagements relatifs à ces contrats ne sont pas inscrits en dettes locatives mais en engagements hors bilan.

En outre, le Groupe peut souscrire des contrats de location ou de concession comportant un montant garanti variable, non reflété dans les engagements ci-dessus.

7.6 Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation moyen des dettes locatives s'analyse ainsi pour les contrats en cours au 31 décembre 2025 :

(en pourcentage)	**Taux moyen des contrats en vie au 31 décembre 2025**	**Taux moyen des contrats souscrits en 2025**
Euro	2,4	3,2
Dollar US	4,1	4,8
Yen japonais	1,0	1,6
Dollar de Hong Kong	3,7	3,6
Autres devises	3,6	3,8
Taux moyen du Groupe	**3,2**	**3,5**

7.7 Options de résiliation et de renouvellement

La durée retenue pour le calcul de la dette locative correspond généralement à la durée contractuelle du bail. Des cas particuliers peuvent exister où une option de résiliation anticipée ou une option de renouvellement est considérée comme devant être raisonnablement exercée et en conséquence réduire ou augmenter, respectivement, la durée du bail retenue pour le calcul de la dette locative.

Le tableau ci-dessous présente les incidences de ces hypothèses par rapport à la dette locative comptabilisée au 31 décembre 2025 :

(en millions d'euros)				**Au 31 décembre 2025**	
	Dette locative	***Dont :***		**Incidence des options non prises en compte [a]**	
		Effets des options de résiliation anticipée	***Effets des options de renouvellement***	**Options de renouvellement**	**Options de résiliation anticipée**
Dettes locatives relatives à des contrats :					
– comportant des options	6 119	*(141)*	*1 352*	1 676	(801)
– ne comportant pas d'option	9 924				
Total	**16 044**	***(141)***	***1 352***	**1 676**	**(801)**

(a) Les incidences des options non prises en compte présentées dans le tableau ci-dessus résultent de l'actualisation des loyers futurs sur la base du dernier terme contractuel connu.

Note 8. Participations mises en équivalence

(en millions d'euros)	2025		2024	
	Net	***Dont Activités en partenariat***	**Net**	***Dont Activités en partenariat***
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1er janvier	**1 738**	***336***	**831**	***333***
Part dans le résultat de la période	99	*20*	39	*18*
Dividendes versés	(105)	*(22)*	(71)	*(11)*
Effets des variations de périmètre	152	*3*	926	-
Effets des souscriptions aux augmentations de capital	13	*1*	22	*11*
Effets des variations de change	(152)	*(19)*	43	*9*
Effet des dépréciations des écarts d'acquisition et marques enregistrées par des sociétés mises en équivalence	(15)	*(3)*	(67)	*(26)*
Autres, y compris transferts	448	*1*	15	*2*
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 31 décembre	**2 177**	***317***	**1 738**	***336***

L'effet des dépréciations des écarts d'acquisitions et marques enregistrées par les sociétés mises en équivalence est présenté en Autres produits et charges opérationnels au compte de résultat consolidé (voir Note 26).

En 2024, les effets de variation de périmètre résultaient principalement du renforcement de l'investissement du Groupe dans une société coactionnaire d'un ensemble immobilier commercial (voir Note 2), ainsi que du partenariat stratégique conclu avec Accor pour le développement d'Orient Express.

Au 31 décembre 2025, les titres mis en équivalence comprennent principalement :

- Pour les activités en partenariat :
  - une participation de 50 % dans le domaine viticole de Château Cheval Blanc (Gironde, France), producteur du Saint-Émilion Grand Cru Classé A du même nom ;
  - une participation de 50 % dans les activités hôtelières et ferroviaires opérées par Belmond au Pérou.
- Pour les autres sociétés :
  - une participation minoritaire significative dans un ensemble d'immobilier commercial situé aux États-Unis ;
  - une participation de 40 % dans L Catterton Management, société de gestion de fonds d'investissement créée en décembre 2015 en partenariat avec Catterton ;
  - une participation de 30 % dans Phoebe Philo, marque londonienne de prêt-à-porter ;
  - une participation de 49 % dans Éditions Assouline, société française d'édition ;
  - une participation de 33 % dans Silenseas, société française propriétaire de voiliers naviguant sous la marque Orient Express.

Note 9. Investissements financiers

Les investissements financiers ont évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Au 1er janvier	**5 354**	**4 752**
Acquisitions	431	1 149
Cessions à valeur de vente	(434)	(150)
Variations de valeur de marché (a)	663	247
Effets des variations de périmètre	9	(656)
Effets des variations de change	(92)	37
Reclassements	(509)	(25)
Au 31 décembre	***5 422***	***5 354***

(a) Enregistrées en résultat financier ou en écarts de réévaluation pour les investissements financiers détenus par le Groupe. Voir Note 1.17.

Les effets des variations de périmètre de 2024 étaient relatifs à la première consolidation de diverses acquisitions réalisées antérieurement mais non encore consolidées au 31 décembre 2023, ainsi qu'au changement de méthode de consolidation de la participation du Groupe dans une société détenant indirectement une participation minoritaire significative dans un ensemble immobilier commercial aux États-Unis (voir Notes 2 et 8).

Conformément à l'accord conclu en septembre 2024 avec Remo Ruffini, Président-directeur général de Moncler, LVMH a porté sa détention à 21,95% du capital et des droits de vote de Double R, l'entité holding de contrôle de Moncler, propriété de M. Ruffini. Double R détient 18,23% de Moncler.

Au 31 décembre 2025, le montant des titres en attente de consolidation est peu significatif ; l'essentiel de ces investissements fera l'objet d'une consolidation en 2026.

Note 10. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Dépôts de garantie	544	606
Instruments dérivés [(a)]	88	106
Créances et prêts	258	301
Autres	133	128
Total	**1 024**	**1 141**

(a) Voir Note 23.

Note 11. Stocks et en-cours

(en millions d'euros)			31 décembre 2025	31 déc. 2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Vins et eaux-de-vie en cours de vieillissement	7 592	(77)	7 515	7 035
Autres matières premières et en-cours	5 204	(1 012)	4 192	4 376
	12 796	**(1 089)**	**11 707**	**11 410**
Marchandises	3 526	(342)	3 183	3 303
Produits finis	10 604	(2 216)	8 388	9 514
	14 130	**(2 558)**	**11 572**	**12 817**
Total	**26 926**	**(3 647)**	**23 279**	**24 227**

La variation du stock net au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)			2025	2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**27 842**	**(3 614)**	**24 227**	**23 420**
Variation du stock brut	1 376	-	1 376	1 290
Effet de la provision pour retours [(a)]	(11)	-	(11)	3
Effets de la mise à valeur de marché des vendanges	(23)	-	(23)	(43)
Variation de la provision pour dépréciation	-	(803)	(803)	(833)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	97
Effets des variations de change	(1 510)	203	(1 307)	378
Autres, y compris reclassements [(b)]	(748)	566	(182)	(86)
Au 31 décembre	**26 926**	**(3 647)**	**23 279**	**24 227**

(a) Voir Note 1.27.
(b) Les montants présentés en « Autres, y compris reclassements » comprennent les stocks de l'activité DFS reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2025 (voir Note 2).

Les effets de la mise à valeur de marché des vendanges sur le coût des ventes et la valeur des stocks des activités Vins et Spiritueux sont les suivants :

(en millions d'euros)	2025	2024
Mise à valeur de marché de la récolte de l'exercice	(2)	(27)
Effets des sorties de stocks de l'exercice	(21)	(16)
Incidence nette sur le coût des ventes de l'exercice	**(23)**	**(43)**
Incidence nette sur la valeur des stocks au 31 décembre	**70**	**93**

Voir Notes 1.10 et 1.18 concernant la méthode d'évaluation des vendanges à leur valeur de marché.

Les effets des variations de change sur les stocks résultent principalement des stocks comptabilisés en dollar US, en yen japonais et en renminbi chinois du fait de l'évolution de la parité de ces devises vis-à-vis de l'euro entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025.

Note 12. Clients

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Créances à valeur nominale	4 482	4 858
Provisions pour dépréciation	(134)	(125)
Montant net	**4 348**	**4 733**

La variation des créances clients au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)			2025	2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**4 858**	**(125)**	**4 733**	**4 737**
Variation des créances brutes	(209)	-	(209)	(143)
Variation de la provision pour dépréciation	-	(16)	(16)	(15)
Effets des variations de périmètre	11	-	11	83
Effets des variations de change	(285)	4	(280)	34
Reclassements	106	3	109	38
Au 31 décembre	**4 482**	**(134)**	**4 348**	**4 733**

Le solde des créances clients est constitué essentiellement d'en-cours sur des clients grossistes ou des agents, en nombre limité, et avec lesquels le Groupe entretient des relations de longue date.

Au 31 décembre 2025, la ventilation de la valeur brute et de la provision pour dépréciation des créances clients, en fonction de l'ancienneté des créances, s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)		Valeur brute des créances	Dépréciations	Valeur nette des créances
Non échues :	– moins de 3 mois	3 747	(55)	3 693
	– plus de 3 mois	267	(9)	258
		4 014	**(64)**	**3 951**
Échues :	– moins de 3 mois	332	(17)	315
	– plus de 3 mois	136	(54)	83
		468	**(71)**	**398**
Total		**4 482**	**(134)**	**4 348**

La valeur actuelle des créances clients n'est pas différente de leur valeur comptable.

Note 13. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Placements financiers (a)	8 412	7 453
Instruments dérivés (b)	677	321
Créances d'impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	1 672	2 041
Fournisseurs : avances et acomptes	335	282
Charges constatées d'avance	736	841
Autres créances	749	1 069
Total	**12 580**	**12 007**

(a) Voir Note 14.
(b) Voir Note 23.

Note 14. Placements financiers

La valeur nette des placements financiers a évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	2025	2024
Au 1er janvier	**7 453**	**6 173**
Acquisitions	375	275
Cessions à valeur de vente	(169)	(62)
Variations de valeur de marché (a)	811	1 055
Effets des variations de périmètre	-	-
Effets des variations de change	(58)	12
Au 31 décembre	**8 412**	**7 453**
Dont : coût historique des placements financiers	*4 566*	*4 331*

(a) Enregistrées en résultat financier pour les placements financiers détenus par le groupe Christian Dior (voir Note 27) et en écarts de réévaluation pour les placements financiers des sociétés du palier Agache.

Note 15. Trésorerie et variations de trésorerie

15.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Dépôts à terme à moins de trois mois	2 804	2 358
Parts de SICAV et de FCP	1 006	624
Comptes bancaires	5 864	7 175
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan	**9 674**	**10 157**

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau de variation de trésorerie s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 674	10 157
Découverts bancaires	(444)	(362)
Trésorerie nette du tableau de variation de trésorerie	**9 231**	**9 795**

15.2 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement au cours des exercices présentés s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Notes	**2025**	**2024**
Variation des stocks et en-cours	11	(1 376)	(1 291)
Variation des créances clients et comptes rattachés	12	209	143
Variation des acomptes clients et des clients créditeurs	22.1	9	106
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	22.1	222	(669)
Variation des autres créances et dettes		310	(414)
Variation du besoin en fonds de roulement [(a)]		**(626)**	**(2 125)**

(a) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

15.3 Investissements d'exploitation

Les investissements d'exploitation au cours des exercices présentés sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	**2025**	**2024**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	3	(876)	(840)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	6	(4 162)	(4 734)
Variation des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations		90	29
Coûts de mise en place des contrats de location	7	12	4
Effet sur la trésorerie des acquisitions d'immobilisations		**(4 936)**	**(5 541)**
Effet sur la trésorerie des cessions d'immobilisations		42	21
Dépôts de garantie versés et autres flux d'investissement d'exploitation		(10)	(33)
Investissements d'exploitation [(a)]		**(4 904)**	**(5 552)**

(a) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

15.4 Dividendes et acomptes versés et autres opérations en capital

Au cours des exercices présentés, les dividendes et acomptes versés sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Dividendes et acomptes versés par Agache après effets des actions auto-contrôlées	(3)	(749)
Dividendes et acomptes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(3 816)	(3 947)
Impôt payé relatif aux dividendes et acomptes versés [(a)]	(302)	(313)
Dividendes et acomptes versés	**(4 121)**	**(5 009)**

(a) L'impôt payé relatif aux dividendes et acomptes versés est exclusivement relatif aux dividendes intra-Groupe, voir Note 28.

Au cours des exercices présentés, les autres opérations en capital sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Note	**2025**	**2024**
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires		(3)	15
Acquisitions et cessions d'actions auto-contrôlées	16.3	-	(602)
Autres opérations en capital		**(3)**	**(587)**

Note 16. Capitaux propres

16.1 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Capital	16.2	7 956	9 482
Primes		2 023	527
Actions auto-contrôlées et assimilés	16.3	(1 276)	(1 307)
Écarts de conversion	16.5	(271)	1 387
Écarts de réévaluation		3 176	3 325
Autres réserves		20 953	16 609
Résultat net, part du Groupe		5 618	5 769
Capitaux propres, part du Groupe		**38 179**	**35 792**

16.2 Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital social est constitué de 13 554 024 actions (16 154 024 au 31 décembre 2024), entièrement libérées, au nominal de 587 euros. Aucune action ne bénéficie de droit de vote double.

Le 18 novembre 2025, la société Agache a absorbé une filiale détenue à 100 % qui détenait une participation à son capital. À la suite de cette opération, Agache a fait l'objet d'une réduction de capital de 1,5 milliard d'euros, neutralisée dans les capitaux propres consolidés.

16.3 Actions auto-contrôlées et assimilés

Les effets sur la situation nette du Groupe des actions auto-contrôlées s'analysent de la façon suivante sur les exercices présentés :

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Actions auto-contrôlées	**(1 276)**	**(1 307)**

16.4 Dividendes versés par la société mère Agache

Selon la réglementation française, les dividendes sont prélevés sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère, après déduction de l'impôt de distribution éventuellement dû et de la valeur des actions auto-détenues, et du préciput si celui-ci est dû. Au 31 décembre 2025, le montant distribuable s'élève ainsi à 11 096 millions d'euros, après prise en compte de la proposition d'affectation du résultat relatif à l'exercice 2025.

(en millions d'euros)	2025	2024
Acompte au titre de l'exercice en cours (2024 : 57,50 euros)	-	929
Effet des actions auto-détenues	-	-
Montant brut versé au titre de l'exercice	**-**	**929**
Solde au titre de l'exercice précédent	-	-
Préciput statutaire	3	3
Effet des actions auto-détenues	-	-
Montant brut versé au titre de l'exercice précédent	**3**	**3**
Montant brut total versé au cours de l'exercice [a]	**3**	**932**

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable au bénéficiaire.

16.5 Écarts de conversion

La variation du montant des « Écarts de conversion » inscrits dans les capitaux propres, part du Groupe, y compris les effets de couverture des actifs nets en devises, s'analyse par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**Variation**	**31 déc. 2024**
Dollar US	(143)	(1 241)	1 099
Franc suisse	565	22	543
Yen japonais	(200)	(120)	(80)
Dollar de Hong Kong	114	(92)	206
Livre sterling	(42)	(46)	4
Autres devises	(472)	(179)	(293)
Couvertures d'actifs nets en devises	(95)	(2)	(93)
Total, part du Groupe	**(271)**	**(1 658)**	**1 387**

16.6 Stratégie en matière de structure financière

Le Groupe estime que la gestion de la structure financière participe, avec le développement des sociétés qu'il détient et la gestion du portefeuille de marques, à l'objectif d'accroissement de la richesse de ses actionnaires. Le maintien d'une qualité de crédit adaptée constitue un objectif essentiel pour le Groupe, autorisant une large capacité d'accès aux marchés, à des conditions favorables, ce qui permet à la fois de saisir des opportunités et de bénéficier des ressources nécessaires au développement de son activité.

À cette fin, le Groupe suit un certain nombre de ratios et d'agrégats :

- dette financière nette (voir Note 19) sur capitaux propres ;
- capacité d'autofinancement générée par l'activité sur dette financière nette ;
- variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation ;
- cash-flow disponible d'exploitation (voir Tableau de variation de la trésorerie consolidée) ;
- capitaux permanents sur actifs immobilisés ;
- part de la dette à plus d'un an dans la dette financière nette.

Les capitaux permanents s'entendent comme la somme des capitaux propres et des passifs non courants.

Ces indicateurs sont, le cas échéant, ajustés des engagements financiers hors bilan du Groupe.

L'objectif de flexibilité financière se traduit aussi par l'entretien de relations bancaires nombreuses et diversifiées, par le recours régulier à plusieurs marchés de dette négociable (à plus d'un an comme à moins d'un an), par la détention d'un montant significatif de trésorerie et équivalents de trésorerie et par l'existence de montants appréciables de lignes de crédit confirmées non tirées, ayant vocation à couvrir (et au-delà) l'encours de ses programmes de titres de créance à court terme négociables, tout en représentant un coût raisonnable pour le Groupe.

Note 17. Plans d'actions gratuites et assimilés

Il n'existe pas de plan d'options, ni de plan d'attribution d'actions gratuites et assimilés consenti par la société Agache SCA aux 31 décembre 2025 et 2024.

Charge de l'exercice

La charge de l'exercice comptabilisée au titre des plans d'attribution d'actions gratuites LVMH et, en 2024, du plan d'actionnariat salarié « LVMH *Shares* », s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Plans d'attribution d'actions gratuites LVMH	167	128
Plan d'actionnariat salarié LVMH : LVMH Shares	-	64
Charge de l'exercice	**167**	**192**

Voir Note 1.29 concernant la méthode d'évaluation de la charge comptable.

LVMH

Au cours de l'exercice 2025, les caractéristiques des plans ouverts par LVMH, dont le cours de clôture de l'action LVMH la veille de la date d'attribution des plans 2025 et la valeur unitaire moyenne des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2025, sont les suivants :

Date d'ouverture des plans	**Attributions initiales**	***Dont : actions de performance***	**Période d'acquisition des droits**	**Cours de clôture de l'action LVMH la veille de la date d'attribution**	**Valeur unitaire moyenne des attributions provisoires d'actions gratuites**
28 janvier 2025	10 000	-	1 an	754,80	741,80
28 janvier 2025	28 000	*28 000*	3 ans et 2 mois	754,80	715,57
28 janvier 2025	64 800	*64 800*	1 an	754,80	741,80
17 avril 2025	30 500	*30 500*	2 ans et 11 mois	485,20	445,57
17 avril 2025	15 000	-	1 an	485,20	472,12
24 juillet 2025	30 000	*30 000*	2 ans et 8 mois	479,95	448,57
23 octobre 2025	155 733	*155 733*	3 ans	623,20	584,14
23 octobre 2025	29 500	*29 500*	2 ans et 5 mois	623,20	591,69
Total	**363 533**	***338 533***			

Christian Dior

Aucun plan d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance Christian Dior n'a été mis en place au cours de l'exercice 2025.

Note 18. Intérêts minoritaires

(en millions d'euros)	2025	2024
Au 1er janvier	**38 851**	**35 500**
Part des minoritaires dans le résultat	6 045	7 022
Dividendes versés ou à distribuer aux minoritaires	(3 816)	(3 932)
Effets des prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées	-	111
Effets des acquisitions et cessions de titres de minoritaires	(1 434)	(299)
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires	4	12
Part des minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(1 567)	700
Part des minoritaires dans les charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés	89	103
Effets des variations des intérêts minoritaires bénéficiant d'engagements d'achat	(195)	(366)
Au 31 décembre	**37 975**	**38 851**

L'évolution de la part des intérêts minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres, y compris l'effet d'impôt, se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	Écarts de conversion	Investissements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel	Part des intérêts minoritaires dans les écarts de conversion et de réévaluation
Au 31 décembre 2023	**952**	**65**	**35**	**892**	**98**	**2 041**
Variations de l'exercice	799	-	(140)	13	28	700
Variations dues aux acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	(5)	(3)	-	(3)	-	(11)
Au 31 décembre 2024	**1 745**	**61**	**(105)**	**903**	**127**	**2 730**
Variations de l'exercice	(1 873)	29	258	7	12	(1 567)
Transfert en réserves de consolidation	-	(30)	-	-	-	(30)
Variations dues aux acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	(21)	-	1	(9)	(2)	(31)
Au 31 décembre 2025	**(149)**	**60**	**154**	**900**	**137**	**1 102**

Les intérêts minoritaires sont principalement constitués :

- des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle des sociétés du Groupe, soit 51% de l'actionnariat au 31 décembre 2025. Il leur a été versé un montant de dividendes de 3 287 millions d'euros au cours de l'exercice ;
- des actionnaires de la société Christian Dior SE autres que Agache et Financière Agache, soit 3% de l'actionnariat au 31 décembre 2025. Il leur a été versé un montant de dividendes de 81 millions d'euros au cours de l'exercice ;
- les intérêts minoritaires sont également constitués des 34% détenus par Diageo dans Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») ainsi que des 39% détenus par Mari-Cha Group Ltd dans DFS. Les 34% détenus par Diageo dans Moët Hennessy faisant l'objet d'un engagement d'achat, ils sont reclassés à la clôture en Engagements d'achat de titres de minoritaires, au sein des Passifs non courants, et sont donc exclus du total des intérêts minoritaires à la date de clôture. Voir Note 1.13 et Note 21 ci-dessous.

Le montant des dividendes versés à Diageo en 2025 est de 141 millions d'euros, au titre de l'exercice 2024. La part du résultat net de l'exercice 2025 revenant à Diageo s'élève à 177 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés (avant effets comptables de l'engagement d'achat octroyé à Diageo) s'élève à 4 341 millions d'euros au 31 décembre 2025. À cette date, le bilan consolidé résumé de Moët Hennessy se présente ainsi :

(en milliards d'euros)	**31 déc. 2025**
Immobilisations corporelles et incorporelles	6,5
Autres actifs non courants	0,9
Actifs non courants	**7,4**
Stocks et en-cours	8,4
Autres actifs courants	1,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,7
Actifs courants	**11,8**
Total de l'actif	**19,2**

(en milliards d'euros)	**31 déc. 2025**
Capitaux propres	12,6
Passifs non courants	2,3
Capitaux permanents	**15,0**
Dettes financières à moins d'un an	2,0
Autres passifs courants	2,2
Passifs courants	**4,2**
Total du passif et des capitaux propres	**19,2**

Aucun dividende n'a été versé à Mari-Cha Group Ltd en 2025. La part du résultat net de l'exercice 2025 revenant à Mari-Cha Group Ltd s'élève à - 94 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés au 31 décembre 2025 s'élève à 1 017 millions d'euros.

Note 19. Emprunts et dettes financières

19.1 Dette financière nette

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Emprunts obligataires et Euro Medium-Term Notes (EMTN)	12 270	11 671
Emprunts auprès des établissements de crédit	562	792
Dette financière à plus d'un an	**12 832**	**12 463**
Emprunts obligataires et Euro Medium-Term Notes (EMTN)	1 310	2 507
Emprunts courants auprès des établissements de crédit	617	518
Titres de créance à court terme négociables (a)	6 164	8 231
Autres emprunts et lignes de crédit	187	435
Découverts bancaires	444	362
Intérêts courus	85	53
Dette financière à moins d'un an	**8 807**	**12 108**
Dette financière brute	**21 639**	**24 571**
Instruments dérivés liés au risque de taux d'intérêt	27	73
Instruments dérivés liés au risque de change	(11)	(202)
Dette financière brute après effet des instruments dérivés	**21 655**	**24 442**
Placements financiers (b)	(8 412)	(7 453)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (c)	(9 674)	(10 157)
Dette financière nette	**3 569**	**6 831**

(a) *NEU Commercial Paper*, billets de trésorerie et *US Commercial Paper*.
(b) Voir Note 14.
(c) Voir Note 15.1.

La dette financière nette n'inclut ni les engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Note 21) ni les dettes locatives (voir Note 7).

La variation de la dette financière brute après effets des instruments dérivés au cours de l'exercice s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	Variations de la trésorerie (a)	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Variations de périmètre	Reclassements et autres	31 déc. 2025
Dette financière à plus d'un an	12 463	1 977	(153)	35	17	(1 506)	12 832
Dette financière à moins d'un an	12 108	(4 240)	(568)	8	3	1 497	8 807
Dette financière brute	**24 571**	**(2 264)**	**(721)**	**43**	**20**	**(9)**	**21 639**
Instruments dérivés	(129)	(2)	5	142	-	-	16
Dette financière brute après effet des instruments dérivés	**24 442**	**(2 265)**	**(717)**	**184**	**20**	**(9)**	**21 655**

(a) Dont 2 261 millions d'euros au titre des émissions et souscriptions d'emprunts, de 4 747 millions d'euros au titre des remboursements d'emprunts et de dettes financières et 82 millions d'euros d'augmentation de découverts bancaires.

Au cours de l'exercice 2025, LVMH a remboursé l'emprunt obligataire de 1 500 millions d'euros émis en avril 2020, ainsi que l'emprunt obligataire de 1 000 millions d'euros émis en avril 2023.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme EMTN, LVMH a émis en mai 2025 deux souches obligataires de respectivement 1 100 millions d'euros à échéance mars 2029, comportant un coupon de 2,625%, et 900 millions d'euros à échéance mars 2032, comportant un coupon de 3,00%.

La valeur de marché de la dette financière brute, évaluée sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés, est de 21 192 millions d'euros au 31 décembre 2025 (24 025 millions d'euros au 31 décembre 2024), dont 8 782 millions d'euros à moins d'un an (12 102 millions d'euros au 31 décembre 2024) et 12 411 millions d'euros à plus d'un an (11 923 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Aux 31 décembre 2025 et 2024, aucun encours n'était comptabilisé selon l'option juste valeur. Voir Note 1.23.

19.2 Emprunts obligataires et EMTN

Montant nominal *(en devises)*	**Date d'émission**	**Échéance**	**Taux d'intérêt effectif initial** (a) *(en %)*	**31 déc. 2025** *(en millions d'euros)*	**31 déc. 2024** *(en millions d'euros)*
EUR 1 500 000 000	2020	2025	0,750	-	1 500
EUR 1 000 000 000	2023	2025	3,375	-	999
EUR 1 250 000 000	2020	2026	-	1 250	1 249
GBP 850 000 000	2020	2027	1,125	941	947
EUR 800 000 000	2024	2027	2,750	798	797
EUR 60 000 000	2021	2028	0,953	60	60
EUR 1 750 000 000	2020	2028	0,125	1 748	1 744
EUR 1 100 000 000	2025	2029	2,625	1 097	-
EUR 1 000 000 000	2023	2029	3,250	996	994
EUR 850 000 000	2024	2030	3,375	847	847
EUR 1 500 000 000	2020	2031	0,375	1 493	1 492
EUR 900 000 000	2025	2032	3,000	893	-
EUR 700 000 000	2024	2032	3,125	697	697
EUR 1 500 000 000	2023	2033	3,500	1 497	1 497
EUR 650 000 000	2024	2034	3,500	646	646
Autres				616	711
Total emprunts obligataires et EMTN				**13 580**	**14 179**

(a) Avant effet des couvertures de taux mises en place concomitamment ou postérieurement à l'émission.

19.3 Analyse de la dette financière brute par échéance et par nature de taux

(en millions d'euros)		Dette financière brute			Effets des instruments dérivés			Dette financière brute après effets des instruments dérivés		
		Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance :	Au 31 décembre 2026	1 680	7 127	8 807	-	-	-	1 680	7 127	8 807
	Au 31 décembre 2027	1 902	69	1 971	(928)	983	55	975	1 052	2 026
	Au 31 décembre 2028	1 866	282	2 147	(238)	199	(38)	1 628	481	2 109
	Au 31 décembre 2029	2 139	-	2 139	-	-	-	2 139	-	2 139
	Au 31 décembre 2030	863	-	863	-	-	-	863	-	863
	Au 31 décembre 2031	1 505	-	1 505	-	-	-	1 505	-	1 505
	Au-delà	4 210	(4)	4 206	-	-	-	4 210	(4)	4 206
Total		**14 166**	**7 474**	**21 639**	**(1 166)**	**1 182**	**16**	**13 000**	**8 655**	**21 655**

Voir Note 23.3 pour la valeur de marché des instruments de taux d'intérêt.

L'échéance 2026 de la dette financière brute se décompose ainsi par trimestre :

(en millions d'euros)	Échéance 2026
Premier trimestre	6 450
Deuxième trimestre	1 482
Troisième trimestre	252
Quatrième trimestre	623
Total	**8 807**

19.4 Analyse de la dette financière brute par devise après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Euro	14 553	15 846
Dollar US	3 905	4 080
Franc suisse	785	651
Yen japonais	226	150
Autres devises	2 186	3 715
Total [(a)]	**21 655**	**24 442**

(a) Les montants présentés ci-dessus intègrent l'effet des swaps de conversion des financements centraux vers les devises opérationnelles des filiales, que ceux-ci soient emprunteurs ou prêteurs de la devise concernée.

19.5 Lignes de crédit confirmées non tirées et covenants

Au 31 décembre 2025, le montant disponible des lignes de crédit confirmées non tirées du Groupe, incluant les lignes bilatérales, s'élève à 14,9 milliards d'euros ; il excède l'encours des programmes de titres de créance négociables à court terme (NEUCP et USCP), dont le montant combiné s'élève à 6,2 milliards d'euros.

Dans le cadre de certaines lignes de crédit, le Groupe peut s'engager à respecter certains ratios financiers. Au 31 décembre 2025, aucune ligne de crédit significative n'est concernée par ces dispositions.

19.6 Sensibilité

Sur la base de la dette au 31 décembre 2025 :

- une hausse instantanée de 1 point sur les courbes de taux des devises d'endettement du Groupe aurait pour effet une augmentation d'environ 87 millions d'euros du coût annuel de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une baisse de 532 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés ;
- une baisse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une diminution d'environ 87 millions d'euros du coût annuel de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une hausse de 532 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés.

19.7 Garanties et sûretés réelles

Au 31 décembre 2025, le montant de la dette financière couverte par des sûretés réelles est inférieur à 350 millions d'euros.

Note 20. Provisions et autres passifs non courants

Les provisions et autres passifs non courants s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Provisions à plus d'un an	1 503	1 637
Positions fiscales incertaines	1 322	1 307
Instruments dérivés [(a)]	75	110
Participation du personnel aux résultats	112	129
Autres dettes	537	649
Provisions et autres passifs non courants	**3 549**	**3 833**

(a) Voir Note 23.

Les provisions sont relatives aux natures de risques et charges suivantes :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	628	651
Provisions pour risques et charges	876	986
Part à plus d'un an	**1 503**	**1 637**
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	14	14
Provisions pour risques et charges	675	658
Part à moins d'un an	**689**	**671**
Total	**2 192**	**2 308**

Les soldes des provisions ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	Dotations	Utilisations	Reprises	Variations de périmètre	Autres [(a)]	31 déc. 2025
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	664	149	(113)	(3)	-	(57)	641
Provisions pour risques et charges	1 644	627	(331)	(265)	-	(124)	1 551
Total	**2 308**	**776**	**(444)**	**(268)**	**-**	**(181)**	**2 192**

(a) Inclut les effets des variations de change et des écarts de réévaluation. Voir Note 30 concernant les Provisions pour retraites, frais médicaux et assimilés.

Les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges (voir Note 32), situations contentieuses réalisés ou probables, qui résultent des activités du Groupe : ces activités sont en effet menées dans le contexte d'un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur conditionnement, ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires des filiales…).

Les passifs non courants relatifs aux positions fiscales incertaines incluent l'estimation des risques, litiges, et situations contentieuses, réalisés ou probables, relatifs au calcul de l'impôt sur les résultats. Les entités du Groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales. Ces demandes de rectification, ainsi que les positions fiscales incertaines identifiées non encore notifiées, donnent lieu à l'enregistrement d'un passif dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères de l'interprétation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

Note 21. Engagements d'achat de titres de minoritaires

Au 31 décembre 2025, les engagements d'achat de titres de minoritaires sont constitués, à titre principal, de l'engagement de LVMH vis-à-vis de Diageo pour la reprise de sa participation de 34 % dans Moët Hennessy pour un montant égal à 80 % de la juste valeur de Moët Hennessy à la date d'exercice de l'option. Cette option est exerçable à chaque instant avec un préavis de six mois. Dans le calcul de l'engagement, la juste valeur est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés de Moët Hennessy, selon la méthode décrite en Note 1.16.

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception des participations dans Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Clos des Lambrays et Colgin Cellars et à l'exception de certains vignobles champenois.

Les engagements d'achat de titres de minoritaires incluent également l'engagement relatif aux minoritaires de Loro Piana (6 %), ainsi que de filiales de distribution dans différents pays, principalement au Moyen-Orient.

Note 22. Fournisseurs et autres passifs courants

22.1 Fournisseurs et comptes rattachés

La variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés au cours des exercices présentés, provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2 025	2024
Au 1er janvier	**8 646**	**9 071**
Variation des fournisseurs et comptes rattachés	222	(675)
Variation des clients créditeurs	(20)	30
Effets des variations de périmètre	(8)	87
Effets des variations de change	(372)	136
Reclassements	(218)	(3)
Au 31 décembre	**8 249**	**8 646**

22.2 Provisions et autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Provisions à moins d'un an [a]	689	671
Instruments dérivés [b]	89	208
Personnel et organismes sociaux	2 647	2 825
Participation du personnel aux résultats	299	339
État et collectivités locales : impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	1 301	1 538
Clients : avances et acomptes versés	1 132	1 140
Provisions pour retour et reprise de produits [c]	550	650
Différé de règlement d'immobilisations	917	911
Produits constatés d'avance	256	258
Programmes de fidélité et Cartes cadeaux	780	786
Autres dettes locatives et subventions	369	430
Autres dettes	267	313
Total	**9 295**	**10 071**

(a) Voir Note 20.
(b) Voir Note 23.
(c) Voir Note 1.27.

Note 23. Instruments financiers et gestion des risques de marché

23.1 Organisation de la gestion des risques de change, de taux et des marchés actions

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont principalement pour objet la couverture des risques liés à son activité et à son patrimoine.

La gestion des risques de change, de taux et les transactions sur actions et les instruments financiers sont effectués de façon centralisée au niveau de chaque palier.

Le Groupe a mis en place une politique, des règles et des procédures strictes pour gérer, mesurer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques (middle office), de mise en œuvre des opérations (front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle financier.

Cette organisation s'appuie sur des systèmes d'information qui permettent un contrôle rapide des opérations.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus établi qui comprend des présentations régulières aux organes de direction concernés, et font l'objet d'une documentation détaillée.

Les contreparties sont retenues notamment en fonction de leur notation et selon une approche de diversification des risques.

23.2 Synthèse des instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan dans les rubriques et pour les montants suivants :

(en millions d'euros)			Notes	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Risque de taux d'intérêt	Actifs :	non courants		3	5
		courants		19	23
	Passifs :	non courants		(39)	(86)
		courants		(10)	(14)
			23.3	**(27)**	**(72)**
Risque de change	Actifs :	non courants		85	101
		courants		592	274
	Passifs :	non courants		(31)	(20)
		courants		(76)	(189)
			23.4	**570**	**166**
Autres risques	Actifs :	non courants		-	-
		courants		66	24
	Passifs :	non courants		(5)	(5)
		courants		(3)	(5)
			23.5	**59**	**14**
Total	Actifs :	non courants	10	88	106
		courants	13	677	321
	Passifs :	non courants	20	(75)	(110)
		courants	22	(89)	(208)
				601	**108**

Les instruments financiers dérivés liés à la gestion des autres risques concernent essentiellement des instruments de couverture fermes ou optionnels sur certains métaux précieux, notamment l'or.

23.3 Instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion menée est d'adapter le profil de la dette au profil des actifs et à la capacité de remboursement, de contenir les frais financiers, et de prémunir le résultat contre une variation sensible des taux d'intérêt. Dans ce cadre, le Groupe utilise des instruments dérivés de taux à nature ferme (swaps) ou conditionnelle (options).

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux en vie au 31 décembre 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montants nominaux par échéance				Valeur de marché [a] [b]			
	À un an	**D'un an à cinq ans**	**Au-delà**	**Total**	**Couverture de flux de trésorerie futurs**	**Couverture de juste valeur**	**Non affectés**	**Total**
Swaps de taux, payeur de taux variable	-	1 174	-	1 174	-	(32)	-	(32)
Swaps de taux, payeur de taux fixe	-	26	-	26	-	-	-	-
Swaps de devises, payeur de taux euro	-	974	-	974	-	-	5	5
Swaps de devises, receveur de taux euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Options sur swaps de taux	-	500	-	500	-	-	-	-
Total					**-**	**(32)**	**5**	**(27)**

(a) Gain/(Perte).
(b) Voir Note 1.10 concernant les modalités d'évaluation à valeur de marché.

23.4 Instruments dérivés liés à la gestion du risque de change

Une part importante des ventes réalisées par les sociétés du Groupe, à leurs clients ou à leurs propres filiales de distribution, ainsi que certains de leurs achats, sont effectués en devises différentes de leur monnaie fonctionnelle ; ces flux en devises sont constitués principalement de flux intra-Groupe. Les instruments de couverture utilisés ont pour objet de réduire les risques de change issus des variations de parité de ces devises par rapport à la monnaie fonctionnelle des sociétés exportatrices ou importatrices, et sont affectés soit aux créances ou dettes commerciales de l'exercice (couverture de juste valeur), soit aux transactions prévisionnelles des exercices suivants (couverture des flux de trésorerie futurs).

Les flux futurs de devises font l'objet de prévisions détaillées dans le cadre du processus budgétaire, et sont couverts progressivement, dans la limite d'un horizon qui n'excède un an que dans les cas où les probabilités de réalisation le justifient. Dans ce cadre, et selon les évolutions de marché, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.

En outre, le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs en devises. Ce risque de change peut être couvert totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou par des couvertures de situations nettes de ses filiales situées hors zone euro, en utilisant des instruments appropriés ayant pour objet de limiter l'effet sur ses capitaux propres consolidés des variations de parité des devises concernées contre l'euro.

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de change en vie, au 31 décembre 2025, sont les suivants :

(en millions d'euros)	**Montants nominaux par exercice d'affectation [a]**				**Valeur de marché [b] [c]**			
	2025	**2026**	**Au-delà**	**Total**	**Couverture de flux de trésorerie futurs**	**Couverture de juste valeur**	**Non affectés**	**Total**
Options achetées								
Call USD	-	4	-	4	-	-	-	-
Put JPY	-	1	-	1	-	-	-	-
Put CNY	-	23	-	23	-	-	-	-
	-	**28**	**-**	**28**	**-**	**-**	**-**	**-**
Tunnels								
Vendeur USD	244	4 818	-	5 062	240	12	2	254
Vendeur JPY	282	1 588	-	1 870	151	30	5	186
Vendeur GBP	60	512	-	571	11	1	-	13
Vendeur HKD	11	439	-	450	24	-	1	25
Vendeur CNY	66	2 266	-	2 332	67	4	-	72
	663	**9 623**	**-**	**10 286**	**493**	**48**	**8**	**549**
Contrats à terme								
USD	-	165	-	165	1	-	-	1
JPY	-	158	-	158	8	-	-	8
KRW	35	36	-	71	2	-	-	1
BRL	1	67	-	68	-	(2)	-	(2)
Autres	(10)	156	-	146	(2)	(1)	-	(3)
	26	**581**	**-**	**607**	**8**	**(3)**	**-**	**5**
Swaps cambistes								
USD	98	(750)	-	(652)	-	(24)	-	(24)
GBP	50	908	(974)	(16)	-	(39)	-	(39)
JPY	16	(45)	98	68	-	85	-	85
CNY	33	662	-	696	-	(2)	-	(2)
HKD	20	(174)	-	(154)	-	(1)	-	(1)
Autres	192	1 339	-	1 531	-	(4)	-	(4)
	409	**1 940**	**(876)**	**1 472**	**-**	**15**	**-**	**15**
Total	**1 098**	**12 172**	**(876)**	**12 393**	**502**	**60**	**8**	**569**

(a) Vente/(Achat).
(b) Voir Note 1.10 concernant les modalités d'évaluation à la valeur de marché.
(c) Gain/(Perte).

23.5 Instruments dérivés liés à la gestion des autres risques

La politique d'investissement et de placement du Groupe s'inscrit dans la durée. Occasionnellement, le Groupe peut investir dans des instruments financiers à composante action ayant pour objectif de dynamiser la gestion de son portefeuille de placements.

Le Groupe est exposé aux risques de variation de cours des actions soit directement, en raison de la détention de participations ou de placements financiers, soit indirectement du fait de la détention de fonds eux-mêmes investis partiellement en actions.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actifs particuliers, de couvrir les plans de rémunérations liés au cours de l'action LVMH, ou de couvrir certains risques liés à l'évolution du cours de l'action LVMH. Au 31 décembre 2025, aucun dérivé sur actions n'est en vie.

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'argent, l'or et le platine. Dans certains cas, afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs, ou le prix de produits semi-finis avec des producteurs, soit par la mise en place de couvertures financières auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas, ces couvertures consistent en des instruments fermes ou optionnels, avec des livraisons au comptant. D'un montant nominal de 217 millions d'euros, les instruments dérivés liés à la couverture du prix des métaux précieux en vie au 31 décembre 2025 ont une valeur de marché positive de 63 millions d'euros. Ces instruments financiers auraient, en cas de baisse uniforme de 1% des cours de leurs sous-jacents au 31 décembre 2025, un effet net sur les réserves consolidées du Groupe de - 9 millions d'euros. Ils sont à échéance 2026.

23.6 Actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur ventilés par méthode de valorisation

(en millions d'euros)	31 déc. 2025			31 déc. 2024		
	Investissements et placements financiers	**Instruments dérivés**	**Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)**	**Investissements et placements financiers**	**Instruments dérivés**	**Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)**
Valorisation [a] :						
Cotation boursière	8 589	-	9 674	8 056	-	10 157
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché	756	765	-	556	427	-
Cotations privées	4 490	-	-	4 196	-	-
Actifs	**13 834**	**765**	**9 674**	**12 807**	**427**	**10 157**
Valorisation [a] :						
Cotation boursière		-			-	
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché		164			319	
Cotations privées		-			-	
Passifs		**164**			**319**	

(a) Voir Note 1.10 concernant les méthodes de valorisation.

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. Le risque de contrepartie relatif à ces instruments dérivés *(« Credit valuation adjustment »)* est évalué sur la base de spreads de crédit issus de données de marché observables, et de la valeur de marché des instruments dérivés ajustée par des *add-ons* forfaitaires fonction du type de sous-jacent et de la maturité de l'instrument dérivé. Celui-ci est non significatif aux 31 décembre 2025 et 2024.

Le montant des actifs financiers évalués sur la base de cotations privées a évolué ainsi en 2025 :

(en millions d'euros)	**2025**
Au 1er janvier	**4 196**
Acquisitions	245
Cessions (à valeur de vente)	(168)
Gains et pertes enregistrés en résultat	704
Gains et pertes enregistrés en réserves de réevaluation	149
Effets des variations de change	(86)
Reclassements	(559)
Effets des variations de périmètre (a)	9
Au 31 Décembre	**4 490**

(a) Voir Note 9.

23.7 Incidence des instruments financiers sur l'état global des gains et pertes consolidés

L'incidence des instruments financiers sur l'état global des gains et pertes consolidés de l'exercice se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	**Risque de change (a)**						**Risque de taux d'intérêt (b)**			**Total (c)**
	Réévaluations des parts efficaces, dont :				**Réévaluation du coût des couvertures**	**Total**	**Réévaluations des parts efficaces**	**Inefficacité**	**Total**	
	Couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	**Couvertures de juste valeur**	**Couvertures d'actifs nets en devises**	**Total**						
Variation en compte de résultat	-	197	-	197	-	197	46	-	46	243
Variation en gains et pertes consolidés	491	-	-	491	132	623	-	-	-	623

(a) Voir Notes 1.10 et 1.23 concernant les principes de réévaluation des instruments de couverture de risque de change.
(b) Voir Notes 1.22 et 1.23 concernant les principes de réévaluation des instruments de risque de taux d'intérêt.
(c) Gain/(Perte).

La réévaluation des éléments couverts inscrits au bilan compensant la réévaluation des parts efficaces des instruments de couverture de juste valeur (voir Note 1.22), aucune inefficacité au titre des couvertures de change n'a été constatée au cours de l'exercice.

23.8 Analyses de sensibilité

L'effet en résultat des couvertures de flux de trésorerie futurs ainsi que les flux de trésorerie futurs couverts par ces instruments seront comptabilisés en 2026 principalement, leur montant étant fonction des cours de change en vigueur à cette date.

Les incidences sur le résultat net de l'exercice 2025 d'une variation de 10 % du dollar US, du yen japonais, de la livre sterling et du Hong Kong dollar contre l'euro, y compris l'effet des couvertures en vie durant l'exercice, par rapport aux cours qui se sont appliqués en 2025 auraient été les suivantes :

(en millions d'euros)	**Dollar US**		**Yen japonais**		**Livre sterling**		**Hong Kong dollar**	
	+ 10 %	**- 10 %**	**+ 10 %**	**- 10 %**	**+ 10 %**	**- 10 %**	**+ 10 %**	**- 10 %**
Incidences liées :								
– au taux d'encaissement des ventes en devises	159	(35)	92	(33)	16	(5)	14	-
– à la conversion des résultats des sociétés consolidées situées hors zone euro	168	(168)	65	(65)	14	(14)	21	(21)
Incidences sur le résultat net	**326**	**(202)**	**157**	**(98)**	**31**	**(20)**	**36**	**(21)**

Les données figurant dans le tableau ci-dessus doivent être appréciées sur la base des caractéristiques des instruments de couverture en vie au cours de l'exercice 2025, constitués principalement d'options et de tunnels.

Au 31 décembre 2025, les encaissements prévisionnels de 2025 en dollar US et yen japonais sont couverts à hauteur de 67% et 69%, respectivement. Pour la part couverte, compte tenu de la nature optionnelle des instruments, les cours de cession seront plus favorables que 1,14 EUR/USD pour le dollar US et 168 EUR/JPY pour le yen japonais.

L'incidence des variations de change sur les capitaux propres hors résultat net peut être évaluée au 31 décembre 2025 à travers les effets d'une variation de 10 % du dollar US, du yen japonais, de la livre sterling et du Hong Kong dollar contre l'euro par rapport aux cours à la même date :

(en millions d'euros)	Dollar US		Yen japonais		Livre sterling		Hong Kong dollar	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
Conversion de l'actif net en devises	1 787	(1 787)	146	(146)	184	(184)	148	(148)
Variation de valeur des instruments de couverture, après impôt	(173)	340	(84)	126	(21)	30	(20)	32
Incidences sur les capitaux propres, hors résultat net	**1 614**	**(1 447)**	**62**	**(20)**	**163**	**(154)**	**128**	**(116)**

23.9 Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée au moyen du montant de sa dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 8,8 milliards d'euros, inférieure au solde de 18,1 milliards d'euros de trésorerie et équivalents et placements financiers, ou de l'encours de ses programmes de titres de créances court terme négociables, soit 6,2 milliards d'euros. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 14,9 milliards d'euros.

La liquidité du Groupe repose ainsi sur l'ampleur de ses placements, sur sa capacité à conclure des financements à long terme, sur la diversité de sa base d'investisseurs (titres à court terme et obligations), ainsi que sur la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau suivant présente, pour les passifs financiers comptabilisés au 31 décembre 2025, l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux passifs financiers (hors instruments dérivés), nominal et intérêts, hors effet d'actualisation :

(en millions d'euros)	2026	2027	2028	2029	2030	Au-delà de 5 ans	Total
Emprunts obligataires et EMTN	1 571	2 093	2 051	2 338	1 027	6 199	15 278
Emprunts auprès des établissements de crédit	636	180	338	47	8	15	1 224
Autres emprunts et lignes de crédit	184	-	-	-	-	-	184
Titres de créance à court terme négociables [(a)]	6 164	-	-	-	-	-	6 164
Découverts bancaires	444	-	-	-	-	-	444
Dette financière brute	**8 997**	**2 272**	**2 389**	**2 385**	**1 035**	**6 214**	**23 293**
Autres passifs, courants et non courants [(b)]	7 996	167	48	46	26	13	8 296
Fournisseurs et comptes rattachés	8 249	-	-	-	-	-	8 249
Autres passifs financiers	**16 244**	**167**	**48**	**46**	**26**	**13**	**16 545**
Total des passifs financiers	**25 241**	**2 440**	**2 437**	**2 431**	**1 061**	**6 227**	**39 837**

(a) *NEU Commercial Paper*, billets de trésorerie et *US Commercial Paper*.
(b) Correspond à hauteur de 7 996 millions d'euros aux « Autres passifs courants » (hors instruments dérivés, produits constatés d'avance et programmes de fidélité) et de 300 millions d'euros aux « Autres passifs non courants » (hors instruments dérivés et produits constatés d'avance).

Voir également Note 7 pour l'échéancier des décaissements relatifs aux contrats de location.

Voir Note 31.2 concernant l'échéancier contractuel des cautions et avals, Notes 19.4 et 23.4 concernant les instruments dérivés de change et Note 23.3 concernant les instruments dérivés de taux.

Note 24. Information sectorielle

Les marques et enseignes du Groupe sont organisées en six groupes d'activités. Quatre groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, regroupent les marques de produits de même nature, ayant des modes de production et de distribution similaires. Les informations concernant Louis Vuitton, Bvlgari et Tiffany sont présentées selon l'activité prépondérante de la marque, soit le groupe d'activités Mode et Maroquinerie pour Louis Vuitton et le groupe d'activités Montres et Joaillerie pour Bvlgari et Tiffany.

Le groupe d'activités Distribution sélective regroupe les activités de distribution sous enseigne. Le groupe Autres et Holdings réunit les marques et activités ne relevant pas des groupes précités, notamment le pôle média, le constructeur de yachts néerlandais Royal Van Lent, les activités hôtelières ainsi que l'activité des sociétés holdings ou immobilières.

24.1 Informations par groupe d'activités

Exercice 2025

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté [a]	Total
Ventes hors Groupe	5 352	37 720	7 067	10 350	18 277	2 250	-	81 016
Ventes intra-Groupe	6	50	1 107	136	71	84	(1 454)	-
Total des ventes	**5 358**	**37 770**	**8 174**	**10 486**	**18 348**	**2 334**	**(1 454)**	**81 016**
Résultat opérationnel courant	1 016	13 209	727	1 514	1 780	(608)	(24)	17 615
Autres produits et charges opérationnels	(25)	(17)	(13)	(72)	(561)	23	-	(665)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(330)	(3 114)	(557)	(1 186)	(1 838)	(430)	178	(7 278)
Dont : droits d'utilisation	*(35)*	*(1 681)*	*(179)*	*(549)*	*(760)*	*(125)*	*176*	*(3 153)*
autres	*(296)*	*(1 433)*	*(378)*	*(637)*	*(1 078)*	*(305)*	*2*	*(4 125)*
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisitions [b]	4 471	8 532	2 408	19 893	1 485	3 384	(5)	40 169
Droits d'utilisation	202	8 784	718	3 064	2 461	1 027	(1 377)	14 878
Immobilisations corporelles	4 303	7 616	963	2 847	1 507	12 788	(7)	30 016
Stocks	8 451	5 120	983	5 432	2 749	816	(272)	23 279
Autres actifs opérationnels [f]	1 485	2 954	1 492	1 719	3 536	3 491	27 862 [c]	42 539
Total actif	**18 912**	**33 006**	**6 565**	**32 954**	**11 738**	**21 506**	**26 201**	**150 881**
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	76 154	76 154
Dettes locatives	223	9 405	799	3 175	2 653	1 149	(1 360)	16 044
Autres passifs [f]	1 864	7 090	2 866	2 282	5 496	2 032	37 053 [d]	58 683
Total passif et capitaux propres	**2 087**	**16 495**	**3 665**	**5 457**	**8 149**	**3 181**	**111 848**	**150 881**
Investissements d'exploitation [e]	(222)	(2 027)	(385)	(869)	(516)	(889)	3	(4 904)

Exercice 2024

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté [a]	Total
Ventes hors Groupe	5 853	40 990	7 281	10 458	18 167	2 032	-	84 781
Ventes intra-Groupe	10	70	1 137	118	95	80	(1 510)	-
Total des ventes	**5 862**	**41 060**	**8 418**	**10 577**	**18 262**	**2 111**	**(1 510)**	**84 781**
Résultat opérationnel courant	1 356	15 230	671	1 546	1 385	(707)	6	19 486
Autres produits et charges opérationnels	(31)	(528)	(16)	(4)	(129)	19	-	(687)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(308)	(2 942)	(548)	(1 100)	(1 531)	(480)	159	(6 751)
Dont : droits d'utilisation	*(34)*	*(1 637)*	*(181)*	*(549)*	*(874)*	*(121)*	*159*	*(3 239)*
autres	*(274)*	*(1 305)*	*(367)*	*(551)*	*(657)*	*(359)*	-	*(3 513)*
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisitions [b]	5 559	8 498	2 487	21 569	3 744	3 198	(5)	45 050
Droits d'utilisation	214	9 073	745	3 051	3 978	934	(1 353)	16 642
Immobilisations corporelles	4 442	7 373	987	2 915	1 698	12 417	(8)	29 824
Stocks	8 240	5 621	1 066	5 873	3 030	699	(302)	24 227
Autres actifs opérationnels	1 712	3 363	1 655	1 850	970	3 129	28 005 [c]	40 685
Total actif	**20 167**	**33 928**	**6 940**	**35 258**	**13 421**	**20 378**	**26 337**	**156 429**
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	74 643	74 643
Dettes locatives	236	9 631	819	3 156	4 319	1 023	(1 321)	17 863
Autres Passifs	1 935	7 659	3 031	2 461	4 474	1 965	42 397 [d]	63 923
Total passif et capitaux propres	**2 171**	**17 290**	**3 850**	**5 617**	**8 793**	**2 988**	**115 719**	**156 429**
Investissements d'exploitation [e]	(332)	(2 150)	(477)	(939)	(631)	(1 023)	-	(5 552)

(a) Les éliminations portent sur les ventes entre groupes d'activités ; il s'agit le plus souvent de ventes des groupes d'activités hors Distribution sélective à ce dernier. Les prix de cession entre les groupes d'activités correspondent aux prix habituellement utilisés pour des ventes à des grossistes ou à des détaillants hors Groupe.
(b) Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition sont constitués des montants nets figurant en Notes 3 et 4.
(c) Les actifs non affectés incluent les investissements et placements financiers, les autres actifs à caractère financier et les créances d'impôt courant et différé.
(d) Les passifs non affectés incluent les dettes financières, les dettes d'impôt courant et différé ainsi que les dettes relatives aux engagements d'achat de titres de minoritaires.
(e) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.
(f) Les Autres actifs opérationnels, les Autres passifs et les éléments non affectés incluent notamment les actifs et passifs destinés à être cédés relatifs à DFS (voir Note 2) dont le détail est le suivant :

(en millions d'euros)	Distribution sélective	Non affectés	Total
Immobilisations corporelles et incorporelles	1 584	-	1 584
Droits d'utilisation	907	-	907
Impôts courants et différés	-	14	14
Stocks	183	-	183
Autres actifs	83	25	108
Total Actifs destinés à être cédés	**2 757**	**39**	**2 796**
Dettes locatives	1 023	-	1 023
Impôts courants et différés	-	289	289
Autres passifs	304	-	304
Total Passifs destinés à être cédés	**1 327**	**289**	**1 616**

24.2 Informations par zone géographique

La répartition des ventes par zone géographique de destination est la suivante :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
France	6 873	7 044
Europe (hors France)	14 557	14 558
États-Unis	20 695	21 560
Japon	6 381	7 479
Asie (hors Japon)	21 413	23 271
Autres pays	11 097	10 869
Ventes	**81 016**	**84 781**

La répartition des investissements d'exploitation par zone géographique se présente ainsi :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
France	1 584	1 673
Europe (hors France)	1 236	1 062
États-Unis	763	1 000
Japon	328	473
Asie (hors Japon)	668	918
Autres pays	326	425
Investissements d'exploitation	**4 904**	**5 552**

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 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.

24.3 Informations trimestrielles

La répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre est la suivante :

(en millions d'euros)	**Vins et Spiritueux**	**Mode et Maroquinerie**	**Parfums et Cosmétiques**	**Montres et Joaillerie**	**Distribution sélective**	**Autres et Holdings**	**Éliminations**	**Total**
Premier trimestre	1 305	10 108	2 178	2 482	4 189	483	(407)	20 339
Deuxième trimestre	1 283	9 006	1 904	2 608	4 431	637	(348)	19 520
Troisième trimestre	1 330	8 497	1 958	2 319	3 992	579	(342)	18 333
Quatrième trimestre	1 441	10 159	2 134	3 077	5 735	635	(357)	22 824
Total 2025	**5 358**	**37 770**	**8 174**	**10 486**	**18 348**	**2 334**	**(1 454)**	**81 016**
Premier trimestre	1 417	10 490	2 182	2 466	4 175	391	(397)	20 723
Deuxième trimestre	1 391	10 281	1 953	2 685	4 457	575	(337)	21 004
Troisième trimestre	1 386	9 151	2 012	2 386	3 927	613	(373)	19 101
Quatrième trimestre	1 669	11 139	2 270	3 041	5 703	534	(403)	23 952
Total 2024	**5 862**	**41 060**	**8 418**	**10 577**	**18 262**	**2 111**	**(1 510)**	**84 781**

Note 25. Ventes et charges par nature

25.1 Analyse des ventes

Les ventes sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Ventes réalisées par les marques et enseignes	80 222	84 124
Royalties et revenus de licences	139	131
Revenus des immeubles locatifs	37	30
Autres revenus	618	495
Total	**81 016**	**84 781**

La part des ventes réalisées par le Groupe dans ses propres boutiques, y compris les ventes réalisées via les sites de e-commerce, représente environ 78% des ventes en 2025 (78% en 2024) soit 63 139 millions d'euros en 2025 (65 792 millions d'euros en 2024).

25.2 Charges par nature

Le résultat opérationnel courant inclut notamment les charges suivantes :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Frais de publicité et de promotion	9 224	9 767
Charges de personnel	15 346	15 417

Voir également Note 7 concernant le détail des charges liées aux contrats de location.

Les frais de publicité et de promotion sont principalement constitués du coût des campagnes médias et des frais de publicité sur les lieux de vente ; ils intègrent également les frais du personnel dédié à cette fonction. Au 31 décembre 2025, le nombre de magasins exploités par le Groupe dans le monde, en particulier par les groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Distribution sélective est de 6 311 (6 335 en 2024).

Les charges de personnel sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Salaires et charges sociales	15 013	15 047
Retraites, participation aux frais médicaux et avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies [(a)]	166	177
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés [(b)]	167	192
Charges de personnel	**15 346**	**15 417**

(a) Voir Note 30.
(b) Voir Note 17.

La répartition par catégorie professionnelle de l'effectif moyen au cours des exercices présentés en équivalent temps plein s'établit ainsi :

(en nombre et en pourcentage)	**2025**	**%**	**2024**	**%**
Cadres	49 835	25	48 472	24
Techniciens, responsables d'équipe	16 430	8	17 325	9
Employés administratifs, personnel de vente	97 212	49	100 457	50
Personnel de production	33 859	17	34 628	17
Total	**197 336**	**100**	**200 881**	**100**

25.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes du groupe Agache et des membres de leurs réseaux enregistrés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2025 se détaille comme suit :

(en millions d'euros, hors taxes)			2025
	Deloitte & Associés	**Forvis Mazars**	**Total**
Honoraires relatifs à des prestations d'audit	**17**	**19**	**36**
Prestations fiscales	1	-	1
Autres	2	1	2
Honoraires relatifs à des prestations autres que l'audit	**3**	**1**	**4**
Total	**20**	**20**	**40**

Les honoraires relatifs aux prestations d'audit incluent des prestations connexes aux missions de certification des comptes consolidés et statutaires pour des montants peu significatifs. Ils incluent en outre les prestations de vérifications particulières réalisées à la demande du Groupe, principalement dans les pays où l'audit légal n'est pas requis, ou de certains de ses partenaires.

Outre les prestations fiscales, principalement réalisées hors d'Europe afin de permettre aux filiales du Groupe de répondre à leurs obligations déclaratives locales, les prestations autres que l'audit incluent des attestations de natures diverses, portant principalement sur le chiffre d'affaires de certaines boutiques requises par les bailleurs et la vérification des informations en matière de durabilité (CSRD).

Note 26. Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Résultats de cessions	127	(199)
Réorganisations	(50)	(70)
Réévaluation de titres acquis antérieurement à leur première consolidation	-	1
Frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées	(13)	(12)
Dépréciation ou amortissement des marques, enseignes, écarts d'acquisition et autres actifs immobilisés	(717)	(442)
Autres, nets	(12)	35
Autres produits et charges operationnels	**(665)**	**(687)**

Les résultats de cessions sont principalement relatifs à la cession par DFS de ses participations mises en équivalence, notamment au Moyen-Orient.

Les dépréciations et amortissements en 2025 sont essentiellement relatifs à DFS au titre de la cession conclue en janvier 2026 (voir Note 2) et à la fermeture de plusieurs marchés. Voir également Notes 4, 5, 6, 7 et 8 pour les dépréciations et amortissements enregistrés en 2025.

En 2024, les résultats de cessions étaient essentiellement relatifs à la cession d'Off-White.

Note 27. Résultat financier

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Coût de la dette financière brute	(664)	(765)
Produits de la trésorerie, des placements financiers et des créances	301	292
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	-	2
Coût de la dette financière nette	**(364)**	**(471)**
Intérêts sur dettes locatives	**(554)**	**(511)**
Dividendes reçus au titre des investissements financiers	39	24
Coût des dérivés de change	(314)	(281)
Effets des réévaluations des investissements et placements financiers	1 528	509
Autres, nets	(62)	(66)
Autres produits et charges financiers	**1 191**	**186**
Résultat financier	**273**	**(796)**

Les produits de la trésorerie et des placements financiers comprennent les éléments suivants :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Revenus de la trésorerie et équivalents	177	174
Revenus des créances et placements financiers [(a)]	123	118
Produits de la trésorerie, des placements financiers et des créances	**301**	**292**

(a) Dont 105 millions d'euros relatifs en 2025 à des dividendes reçus (86 millions d'euros en 2024).

Les effets des réévaluations de la dette financière et des instruments de taux proviennent des éléments suivants :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Dette financière couverte	(46)	(21)
Dérivés de couverture	45	21
Dérivés non affectés	1	2
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	**-**	**2**

Le coût des dérivés de change s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Coût des dérivés de change commerciaux	(278)	(276)
Coût des dérivés de change relatifs aux actifs nets en devises	(1)	1
Coût et autres éléments relatifs aux autres dérivés de change	(35)	(7)
Coût des dérivés de change	**(314)**	**(281)**

Note 28. Impôts sur les résultats

28.1 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Impôt courant de l'exercice	(4 922)	(5 465)
Impôt courant relatif aux exercices antérieurs	-	(4)
Impôt courant	**(4 922)**	**(5 469)**
Variation des impôts différés	(668)	257
Effet des changements de taux d'impôt sur les impôts différés	29	-
Impôts différés	**(639)**	**257**
Charge totale d'impôt au compte de résultat	**(5 561)**	**(5 212)**
Impôts sur les élements comptabilisés en capitaux propres	**(202)**	**(64)**

28.2 Ventilation des impôts différés nets au bilan

Les impôts différés nets au bilan s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Impôts différés actifs	3 759	4 567
Impôts différés passifs	(7 164)	(7 512)
Impôts differés nets au bilan	**(3 405)**	**(2 945)**

28.3 Analyse de l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition théorique

Le taux d'imposition effectif s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Résultat avant impôt	17 223	18 003
Charge totale d'impôt	(5 561)	(5 212)
Taux d'imposition effectif	**32,3 %**	**28,9 %**

Le rapprochement entre le taux d'imposition théorique, qui est le taux légal applicable aux sociétés françaises y compris la contribution sociale de 3,3%, et le taux d'imposition effectif constaté dans les états financiers consolidés, s'établit de la façon suivante :

(en pourcentage du résultat avant impôt taxable)	**2025**	**2024**
Taux d'imposition en France	**25,8**	**25,8**
Changements de taux d'impôt	-	-
Effet de la surtaxe française	3,9	-
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français	(0,8)	(1,2)
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	1,1	0,5
Différences entre les résultats consolidés et imposables, et résultats imposables à un taux réduit	0,5	1,9
Impôts de distribution[(a)]	1,8	1,9
Taux d'imposition effectif du groupe	**32,3**	**28,9**

(a) Les impôts de distribution sont principalement relatifs à la taxation des dividendes intra-Groupe.

Le taux effectif d'imposition du Groupe est de 32,3 % en 2025, contre 28,9 % en 2024. Au 31 décembre 2025, le taux d'imposition effectif est en augmentation de 3,4 points par rapport au 31 décembre 2024, essentiellement au titre de la surtaxe applicable en France pour l'exercice 2025 et de certaines charges ne donnant pas lieu à déduction sur le plan fiscal.

La réforme de la fiscalité internationale élaborée par l'OCDE, dite « Pilier 2 », visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15 %, est entrée en application en France à compter de l'exercice 2024. Les conséquences financières portent principalement sur les pays du Moyen-Orient et sont peu significatives.

28.4 Sources d'impôts différés

Au compte de résultat (a)

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Évaluation des marques	(22)	(20)
Autres écarts de réévaluation	1	(4)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(215)	(129)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	4	(2)
Provisions pour risques et charges	(19)	86
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	(155)	84
Autres retraitements de consolidation	(152)	186
Reports déficitaires	(80)	55
Total	**(639)**	**257**

(a) Produits/(Charges).

En variation des capitaux propres (a)

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(7)	(2)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(37)	(116)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	(151)	77
Gains et pertes au titre des engagements envers le personnel	(7)	(22)
Total	**(202)**	**(64)**

(a) Gains/(Pertes).

Au bilan (a)

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Évaluation des marques	(4 881)	(5 419)
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(596)	(592)
Autres écarts de réévaluation	(513)	(547)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(946)	(697)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	(92)	56
Provisions pour risques et charges	954	1 040
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	1 230	1 418
Autres retraitements de consolidation	1 321	1 586
Reports déficitaires	119	210
Total	**(3 405)**	**(2 945)**

(a) Actif/(Passif).

28.5 Reports déficitaires

Au 31 décembre 2025, le groupe d'intégration dont la société Agache est société mère intégrante ne disposait pas de report déficitaire non utilisé (de même qu'au 31 décembre 2024).

La société Agache n'a aucun déficit propre, indéfiniment reportable, au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, les reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation de montants à l'actif du bilan (impôts différés actifs ou créances) représentent une économie potentielle d'impôt de 691 millions d'euros (689 millions d'euros en 2024).

28.6 Consolidations fiscales

Le régime français d'intégration fiscale permet à la quasi-totalité des sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante reste redevable.

Agache est tête d'un groupe d'intégration fiscale comprenant la plupart de ses filiales françaises détenues à plus de 95%. L'estimation de l'effet de ce groupe d'intégration fiscale sur la charge d'impôt courant est une diminution de la charge d'impôt de 53 millions d'euros en 2025 (diminution de la charge d'impôt courant de 50 millions d'euros en 2024).

LVMH SE et la plupart de ses filiales françaises détenues à plus de 95% constituent un autre groupe d'intégration fiscale dont la société mère intégrante est LVMH SE. Ce régime a généré une diminution de la charge d'impôt courant de 439 millions d'euros en 2025 (352 millions d'euros en 2024).

Les autres régimes de consolidation fiscale en vigueur, notamment aux États-Unis, ont généré une diminution de la charge d'impôt courant de 105 millions d'euros en 2025 (80 millions d'euros en 2024).

Note 29. Résultat par action

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Résultat net, part du Groupe *(en millions d'euros)*	5 618	5 769
Impact des instruments dilutifs sur les filiales *(en millions d'euros)*	(2)	(2)
Résultat net, part du groupe dilué *(en millions d'euros)*	5 615	5 767
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice	15 937 357	16 154 024
Nombre moyen d'actions Agache auto-contrôlées sur l'exercice	(3 031 075)	(3 175 742)
Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul avant dilution	**12 906 282**	**12 978 282**
Résultat net, part du groupe par action *(en euros)*	**435,28**	**444,51**
Nombre moyen d'actions en circulation pris en compte ci-dessus	12 906 282	12 978 282
Effet de dilution des plans d'options et des plans d'actions gratuites et de performance	-	-
Nombre moyen d'actions en circulation après effets dilutifs	**12 906 282**	**12 978 282**
Résultat net, part du groupe par action après dilution *(en euros)*	**435,09**	**444,33**

La totalité des instruments susceptibles de diluer le résultat par action a été prise en considération dans la détermination de l'effet de dilution.

Aucun autre événement de nature à modifier significativement le nombre d'actions en circulation ou le nombre d'actions potentielles n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et la date d'arrêté des comptes.

Note 30. Engagements de retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

30.1 Charge de l'exercice

La charge enregistrée au cours des exercices présentés au titre des engagements de retraite, de participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Coût des services rendus	139	137
Coût financier, net	20	19
Écarts actuariels	-	7
Modifications et liquidations des régimes	7	14
Charge de l'exercice au titre des régimes à prestations définies	**166**	**177**

30.2 Engagement net comptabilisé

(en millions d'euros)	Notes	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Droits couverts par des actifs financiers		2 146	2 324
Droits non couverts par des actifs financiers		411	439
Valeur actualisée des droits		**2 557**	**2 763**
Valeur de marché des actifs financiers		**(2 013)**	**(2 189)**
Engagement net comptabilisé		**544**	**574**
Dont : Provisions à plus d'un an	20	*628*	*651*
Provisions à moins d'un an	20	*14*	*14*
Autres actifs		*(98)*	*(91)*
Total		**544**	**574**

30.3 Analyse de la variation de l'engagement net comptabilisé

(en millions d'euros)	**Valeur actualisée des droits**	**Valeur de marché des actifs financiers**	**Engagement net comptabilisé**
Au 31 décembre 2024	**2 763**	**(2 189)**	**574**
Coût des services rendus	139	-	139
Coût financier, net	98	(78)	20
Prestations aux bénéficiaires	(183)	135	(49)
Augmentation des actifs financiers dédiés	-	(80)	(80)
Contributions des employés	15	(15)	-
Variations de périmètre et reclassifications	(16)	2	(14)
Modification et liquidations des régimes	(73)	80	7
Écarts actuariels :	(12)	(15)	(27)
– *effets d'expérience*[(a)]	*10*	*(15)*	*(5)*
– *changements d'hypothèses démographiques*[(a)]	*3*	-	*3*
– *changements d'hypothèses financières*[(a)]	*(26)*	-	*(26)*
Effet des variations de taux de change	(173)	148	(25)
Au 31 décembre 2025	**2 557**	**(2 013)**	**544**

(a) (Gains)/Pertes.

Les écarts actuariels liés aux effets d'expérience dégagés durant les quatre exercices précédents se sont élevés à :

(en millions d'euros)	2024	2023	2022	2021
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur actualisée des droits	14	50	49	(64)
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur de marché des actifs financiers	(46)	(7)	428	(112)
Écarts actuariels liés aux effets d'expérience [a]	**(32)**	**43**	**477**	**(176)**

(a) (Gains)/Pertes.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements sur les exercices présentés dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 déc. 2025					31 déc. 2024				
	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse
Taux d'actualisation [a]	3,65	5,31	5,58	2,52	1,20	3,45	5,45	5,49	2,13	1,23
Taux d'augmentation future des salaires	3,00	4,11	n.a.	2,16	2,13	3,00	3,91	n.a.	2,24	2,31

(a) Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées notées AA à la date de clôture dans les pays concernés. Des obligations de maturités comparables à celles des engagements ont été retenues.
n.a. : non applicable.

L'hypothèse d'augmentation du coût des frais médicaux aux États-Unis est de 7,0 %.

Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation entraînerait une réduction de 198 millions d'euros de la valeur actualisée des droits au 31 décembre 2025 ; une réduction de 1 point du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de 226 millions d'euros.

30.4 Analyse des droits

L'analyse de la valeur actualisée des droits par type de régime est la suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Retraites complémentaires	1 943	2 153
Indemnités de départ en retraite et assimilées	456	434
Frais médicaux	86	106
Primes d'ancienneté et autres	72	69
Valeur actualisée des droits	**2 557**	**2 763**

La répartition géographique de la valeur actualisée des droits est la suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
France	646	656
Europe (hors France)	706	694
États-Unis	983	1 166
Japon	122	134
Asie (hors Japon)	42	57
Autres pays	58	56
Valeur actualisée des droits	**2 557**	**2 763**

Les principaux régimes constitutifs de l'engagement au 31 décembre 2025 sont les suivants :

- en France :
  - il s'agit de l'engagement vis-à-vis des membres du Comité exécutif de LVMH et de cadres dirigeants du Groupe, qui bénéficiaient, après une certaine ancienneté dans leurs fonctions, d'un régime de retraite complémentaire dont le montant était fonction de la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées. En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019,
  - il s'agit en outre des indemnités de fin de carrière et médailles du travail, dont le versement est prévu par la loi et les conventions collectives, respectivement lors du départ en retraite ou après une certaine ancienneté ;
- en Europe (hors France), les engagements concernent les régimes de retraite à prestations définies mis en place au Royaume-Uni par certaines sociétés du Groupe, la participation des sociétés suisses au régime légal de retraite (« Loi pour la Prévoyance Professionnelle »), ainsi que le TFR *(Trattamento di Fine Rapporto)* en Italie, dont le versement est prévu par la loi au moment du départ de l'entreprise, quel qu'en soit le motif ;
- aux États-Unis, l'engagement provient des régimes de retraite à prestations définies ou de remboursement des frais médicaux aux retraités, mis en place par certaines sociétés du Groupe, notamment Tiffany. L'essentiel de l'engagement résulte de régimes de retraites qualifiés au sens du code de l'impôt sur le revenu *(Internal revenue service code)* des États-Unis.

30.5 Analyse des actifs financiers dédiés

Les valeurs de marché des actifs financiers dans lesquels les fonds versés sont investis se répartissent ainsi, par type de support :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Actions	17	23
Obligations :		
– émetteurs privés	32	34
– émetteurs publics	9	9
Trésorerie, fonds d'investissement, immobilier et autres	42	34
Total	**100**	**100**

Ces actifs ne comportent pas de titres de créance émis par les sociétés du Groupe, d'actions LVMH ou d'actions Christian Dior pour un montant important.

Le Groupe prévoit d'augmenter en 2026 les actifs financiers dédiés par des versements de 111 millions d'euros environ.

Note 31. Engagements hors bilan

31.1 Engagements d'achat

(en millions d'euros)	**31 déc. 2025**	**31 déc. 2024**
Raisins, vins et eaux-de-vie	3 010	3 486
Autres engagements d'achats de matières premières	722	701
Immobilisations industrielles ou commerciales	2 566	2 403
Titres de participation et investissements financiers (a)	599	849

(a) Voir également Note 2.

Dans l'activité Vins et Spiritueux, une partie des approvisionnements futurs en raisins, vins clairs et eaux-de-vie résulte d'engagements d'achat auprès de producteurs locaux diversifiés. Ces engagements sont évalués, selon la nature des approvisionnements, sur la base des termes contractuels, ou sur la base des prix connus à la date de la clôture et de rendements de production estimés.

Les engagements d'achat relatifs aux immobilisations industrielles ou commerciales incluent les engagements d'achat de services pluriannuels dans le domaine de la communication et du marketing.

Au 31 décembre 2025, l'échéancier des engagements d'achat est le suivant :

(en millions d'euros)	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Raisins, vins et eaux-de-vie	454	2 444	112	3 010
Autres engagements d'achats de matières premières	378	304	40	722
Immobilisations industrielles ou commerciales	709	1 292	564	2 566
Titres de participation et investissements financiers	535	60	5	599

31.2 Cautions, avals et autres garanties

Au 31 décembre 2025, ces engagements s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Avals et cautions	725	724
Autres garanties	334	337
Garanties données	**1 059**	**1 060**
Garanties reçues	**(95)**	**(91)**

Les échéances de ces engagements se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Avals et cautions	244	428	53	725
Autres garanties	145	142	47	334
Garanties données	**389**	**570**	**99**	**1 059**
Garanties reçues	**(56)**	**(32)**	**(6)**	**(95)**

31.3 Autres engagements

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagements hors bilan significatifs autres que ceux décrits ci-dessus.

Note 32. Faits exceptionnels et litiges

Dans le cadre de la gestion de ses activités courantes, le Groupe est partie à diverses procédures concernant le droit des marques, la protection des données personnelles, la protection des droits de propriété intellectuelle, la protection des réseaux de Distribution sélective, la protection des consommateurs, les contrats de licence, les relations avec ses salariés, le contrôle des déclarations fiscales et toutes autres matières inhérentes à ses activités. Le Groupe estime que les provisions constituées au bilan, au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connus ou en cours à la date de clôture, sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de manière significative en cas d'issue défavorable.

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, qui soit en cours ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Note 33. Parties liées

33.1 Relations du groupe Agache avec Diageo

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (ci-après « Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception de Château d'Yquem, de Château Cheval Blanc, du Domaine du Clos des Lambrays, de Colgin Cellars et de certains vignobles champenois. Le groupe Diageo détient une participation de 34 % dans Moët Hennessy. Lors de la prise de participation, en 1994, a été établie une convention entre Diageo et LVMH ayant pour objet la répartition des frais communs de holding entre Moët Hennessy et les autres holdings du groupe LVMH.

En application de cette convention, Moët Hennessy a supporté 10 % de ces frais communs en 2025 (10 % en 2024), et a refacturé à LVMH SE les frais excédentaires encourus. Après refacturation, le montant des frais communs supporté par Moët Hennessy s'élève à 21 millions d'euros en 2025 (35 millions d'euros en 2024).

33.2 Relations avec la Fondation Louis Vuitton

La Fondation Louis Vuitton a ouvert en 2014 un musée d'art moderne et contemporain à Paris. Le groupe LVMH finance la Fondation dans le cadre de ses actions de mécénat. Les contributions nettes correspondantes figurent en « Immobilisations corporelles » et sont amorties depuis l'ouverture du musée, soit depuis 2014, sur la durée résiduelle de la convention d'occupation du domaine public octroyée par la Ville de Paris.

33.3 Organes de direction

La rémunération globale des membres du Conseil de surveillance et du gérant, au titre de leurs fonctions dans le Groupe, s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature	17	16
Avantages post-emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Coût des plans d'actions gratuites et assimilés	4	4
Total	**21**	**20**

L'engagement comptabilisé au 31 décembre 2025, au titre des avantages post-emploi, net des actifs financiers dédiés, est un actif net de 3 millions d'euros (contre un actif net de 1 million d'euros au 31 décembre 2024).

Note 34. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et la date d'arrêté des comptes consolidés par la Gérance, le 11 juin 2026.

7. Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Pourcentage d'intérêt
Agache	Paris, France	Société mère
Financière Agache SA et ses filiales	Paris, France	100 %
Christian Dior SE et ses filiales	Paris, France	97 %
LVMH SE et ses filiales	Paris, France	48 %
Asopis SAS et sa filiale	Paris, France	100 %
Boréidon SAS	Paris, France	100 %
Mongibaud SAS et ses filiales	Paris, France	100 %
Art Investissements et Patrimoine SA	Genève, Suisse	100 %
Europimmo SNC et ses filiales	Nice, France	100 %
Foncière du Nord SCI	Paris, France	100 %
Sanderson International SA	Luxembourg	100 %
Invry SAS et ses filiales	Paris, France	100 %
Orithye SAS	Paris, France	100 %
Goujon Holding SAS et ses filiales	Paris, France	100 %
Vilmeur SAS et sa filiale	Paris, France	100 %
Gerefin Gmbh	Francfort, Allemagne	100 %

8. Liste des sociétés non incluses dans la consolidation

Sociétés	Siège social	Pourcentage d'intérêt
Italimmo SRL	Milan, Italie	100 %
FAGA II SAS	Paris, France	100 %
FAGA III SAS	Paris, France	100 %
Sévrilux SNC	Paris, France	100 %
Aglaé Ventures W3 SLP	Paris, France	100 %
CD Investissements	Paris, France	97 %
Société d'Exploitation Hôtelière de Saint-Tropez	Paris, France	48 %
Société Nouvelle de Libraire et de l'Édition	Paris, France	48 %
BRN Invest NV	Baarn, Pays-Bas	48 %
Toiltech	Paris, France	48 %
Sephora Macau Limited	Macao, Chine	48 %
SOFPAR 116	Paris, France	48 %
SOFPAR 125	Paris, France	48 %
SOFPAR 132	Paris, France	48 %
Nona Source	Paris, France	48 %
SOFPAR 135	Paris, France	48 %
SOFPAR 136	Paris, France	48 %
SOFPAR 137	Paris, France	48 %
SOFPAR 138	Paris, France	48 %
SOFPAR 139	Paris, France	48 %
SOFPAR 141	Paris, France	48 %
Métiers d'Excellence	Paris, France	48 %
Heristoria	Paris, France	48 %
Moët Hennessy Wines & Spirits	Paris, France	48 %
Mémoire de Vignes	Morey-Saint-Denis, France	43 %
LVMH Holdings Inc.	New York, USA	48 %
Prolepsis Investment Ltd	Londres, Royaume-Uni	48 %
Innovación en Marcas de Prestigio SA	Mexico, Mexique	31 %
MS 33 Expansion	Paris, France	48 %
Groupement Forestier des Bois de la Celle	Cognac, France	31 %
Folio St. Barths	New York, USA	48 %
Editions Croque Futur	Paris, France	48 %
LVMH Luxury Ventures Sponsors	Paris, France	48 %
LVMH Family Store	Paris, France	48 %
SOFPAR 161	Paris, France	48 %
SOFPAR 163	Paris, France	48 %
SOFPAR 164	Paris, France	48 %
SOFPAR 165	Paris, France	48 %
Mezzo Distribution SAS	Paris, France	48 %
SOFPAR 167	Paris, France	48 %
Les Amis de L'Ami Louis	Paris, France	38 %
Bey Media SAS	Paris, France	48 %
Bey Medias Publicités	Paris, France	48 %
Bey Medias Presse & Internet	Paris, France	48 %
1 Plaza	Paris, France	48 %
LVMH Publica SA	Bruxelles, Belgique	48 %
FIM	Paris, France	12 %
Femilux	Brûlon, France	12 %
Cardinalini	Montecastrilli, Italie	9 %
Adsoft	Le Perreux-sur-Marne, France	17 %
Ferdinanda	Vazzola, Italie	12 %
Pact Europact	Maulévrier, France	19 %
M.A.B.	Palombaro, Italie	19 %
Publiesse Technique Srl	Ancona, Italie	9 %
BMA Srl	Alba Adriatica, Italie	17 %
Cotton Trend	Montebelluna, Italie	12 %
MLG7	Brûlon, France	12 %
Robans Produzione SpA	Ponsacco, Italie	9 %
Masoni SpA	Santa Croce Sull'Arno, Italie	19 %
Samarinda Trading SL	Betera, Espagne	26 %
Zhongshan Orest Industries	Zhongshan, Chine	48 %
MGV International	Hong Kong, Chine	48 %

Les sociétés non incluses dans la consolidation sont soit des entités sans activité et/ou en cours de liquidation, soit des entités dont l'intégration, individuellement ou collectivement, n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

AGACHE

41, avenue Montaigne – Paris 8e