

Christian Dior

30 AVENUE MONTAIGNE
75008 PARIS

Performance solide dans un contexte économique et géopolitique mondial perturbé

- . Ventes : 80,8 milliards d'euros*
- . Croissance organique au deuxième semestre*
- . Résultat opérationnel courant : 17,7 milliards d'euros*
- . Cash-flow disponible : 11,3 milliards d'euros*
- . Une empreinte économique et sociale forte en France et dans le monde*

Paris, le 27 janvier 2026

Le groupe Christian Dior réalise en 2025 des ventes de 80,8 milliards d'euros. Le Groupe fait preuve d'une bonne résistance et poursuit sa dynamique d'innovation malgré un contexte géopolitique et économique perturbé. L'Europe baisse au second semestre et les Etats-Unis sont en hausse, bénéficiant d'une demande locale solide. Le Japon est en recul par rapport à 2024, qui avait profité de la hausse des dépenses de la clientèle touristique en raison de la forte baisse du yen. Le reste de l'Asie connaît une amélioration sensible des tendances par rapport à 2024, avec un retour à la croissance sur la seconde partie de l'année.

Au quatrième trimestre, la croissance organique des ventes est de 1 %, en ligne avec le troisième trimestre.

Le résultat opérationnel courant 2025 s'établit à 17,7 milliards d'euros et fait ressortir une marge opérationnelle de 22 %, impactée par l'évolution des devises. Le résultat net s'élève à 11,2 milliards d'euros et le résultat net part du Groupe atteint quant à lui à 4,5 milliards d'euros. Le cash-flow disponible d'exploitation s'élève à 11,3 milliards d'euros, en hausse de 8 %.

L'année 2025 a été marquée par :

Des résultats solides dans un contexte mondial défavorable

- Croissance organique des ventes de 1% au second semestre, amélioration des tendances pour toutes les activités.
- Résultat opérationnel solide, impacté négativement par l'évolution des devises.
- Hausse de 8 % du cash-flow disponible d'exploitation, qui excède les 11 milliards d'euros.
- Ventes stables pour l'activité Champagne et Vins, et une demande plus faible pour le Cognac.
- Solidité de la demande locale en Mode et Maroquinerie, qui maintient un niveau très élevé de marge opérationnelle.
- Innovations performantes et distribution très sélective pour les Parfums et Cosmétiques.
- Succès des lignes iconiques des Maisons de Montres et Joaillerie ainsi que des boutiques rénovées de Tiffany.
- Performance remarquable de Sephora, qui poursuit la croissance de ses ventes et de ses résultats et accroît son leadership mondial dans la distribution de produits de beauté.

De nouvelles avancées dans notre programme environnemental LIFE 360

- Accélération continue de la politique de circularité du Groupe : 41 % des matières à l'origine des produits des Maisons et de leurs emballages sont issues de procédés de recyclage (+ 8 % vs 2024).
- Forte progression du taux de certification des matières premières : +8 pts pour le coton (84 % versus 76 % en 2024) ; +20 pts pour les laines (76 % vs 56 % en 2024) ; et des taux de certification avoisinant les 100 % pour les raisins des vignobles du Groupe (99,9 %), et les diamants (99,9 %).
- Prélèvements en eau pour la production des sites et des ateliers : -19 % par rapport à 2019 (Objectif 2030 : -30 %).
- Dans le cadre de son plan de préservation de la biodiversité, augmentation des habitats en faune et flore réhabilités ou régénérés à 4,3 millions d'hectares fin 2025 (Objectif 2030 : 5 millions).
- Leadership environnemental de LVMH de nouveau reconnu par le Carbon Disclosure Project : notation AAA renouvelée dans le classement 2025 du Carbon Disclosure Project.

Une empreinte économique et sociale forte en France et dans le monde

- Plus de 211 000 collaborateurs à fin 2025 dans le monde.
- Plus de 40 000 emplois directs en France, chacun générant 4,4 emplois indirects supplémentaires dans l'économie.
- 1er recruteur privé en France.
- La préservation et la transmission des savoir-faire dans plus de 280 métiers dans la Création, l'Artisanat et l'Expérience client avec plus de 3 800 apprentis formés par l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH depuis sa création en 2014, ainsi qu'une communauté de plus de 300 virtuoses.
- Près de 1 000 associations et fondations agissant pour l'intérêt général soutenues en 2025 et près de 69 000 collaborateurs du Groupe engagés dans un partenariat au bénéfice de plus de 2 500 000 personnes aidées.
- LIVE - L'Institut des Vocations pour l'Emploi : association dédiée au retour à la vie active après une longue interruption. 700 places annuelles, plus de 2 000 personnes accompagnées depuis sa création.
- 117 ateliers de production et d'artisanat en France.
- 5,5 milliards d'euros d'impôt sur les sociétés en 2025 dont près de la moitié en France, ce qui fait du Groupe le premier contributeur d'impôt sur les sociétés du pays.

Chiffres clés

<i>En millions d'euros</i>	2024	2025	Variation 2025/2024	
Ventes	84 683	80 807	-5 % Publiée	-1 % Organique
Résultat opérationnel courant	19 565	17 750	-9 %	
Résultat net (part du Groupe)	5 208	4 531	-13 %	
Cash-flow disponible d'exploitation	10 473	11 319	+8 %	
Dette financière nette	9 058	6 663	-26 %	
Capitaux propres	66 852	66 537	0 %	

Par groupe d'activités, l'évolution des **ventes** est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2024	2025	Variation 2025/2024	
			Publiée	Organique*
Vins & Spiritueux	5 862	5 358	-9 %	-5 %
Mode & Maroquinerie	41 060	37 770	-8 %	-5 %
Parfums & Cosmétiques	8 418	8 174	-3 %	0 %
Montres & Joaillerie	10 577	10 486	-1 %	+3 %
Distribution sélective	18 262	18 348	0 %	+4 %
Autres activités & éliminations	504	671	-	-
Total	84 683	80 807	-5 %	-1 %

* à structure et taux de change comparables. Pour le Groupe, l'effet périmètre par rapport à 2024 est négligeable et l'effet de change est de -3 %.

Par groupe d'activités, le **résultat opérationnel courant** a évolué comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2024	2025	Variation 2025/2024
Vins & Spiritueux	1 356	1 016	-25 %
Mode & Maroquinerie	15 230	13 209	-13 %
Parfums & Cosmétiques	671	727	+8 %
Montres & Joaillerie	1 546	1 514	-2 %
Distribution sélective	1 385	1 780	+28 %
Autres activités & éliminations	(623)	(496)	-
Total	19 565	17 750	-9 %

Vins et Spiritueux : bonne résistance du champagne ; plus faible demande pour le cognac

Les ventes des **Vins et Spiritueux** baissent de 5 % (organique) en 2025. Le résultat opérationnel courant diminue de 25 %. L'année 2025 confirme le ralentissement de la demande observé depuis 2023 après plusieurs années exceptionnelles. S'ajoute l'impact sur la clientèle des tensions commerciales sur les marchés clés chinois et américain. Les Maisons de Champagne du Groupe maintiennent leur part de marché à 22 % des expéditions de l'appellation et les vins rosés de Provence continuent de surperformer la catégorie mondiale. Les ventes du cognac Hennessy sont pénalisées par une demande locale plus faible due principalement à des problèmes de droits de douane en Chine et aux Etats-Unis. Les Maisons de Vins et Spiritueux poursuivent leur investissement dans la désirabilité à long terme des marques et entament un programme d'efficience et de réduction des coûts.

Mode et Maroquinerie : bonne résistance auprès des clientèles locales

L'activité **Mode et Maroquinerie** voit ses ventes baisser en 2025, avec une amélioration au second semestre, reflétant une bonne résistance auprès des clientèles locales, alors que 2024 bénéficiait de la forte croissance des achats touristiques, notamment au Japon. Le résultat opérationnel courant est en baisse de 13 %, impacté principalement par l'évolution défavorable des devises. La marge opérationnelle reste à un niveau très élevé de 35 %. Louis Vuitton continue d'illustrer son exceptionnelle force créative à travers ses produits iconiques et l'expérience unique au sein de ses boutiques. En témoignent les derniers défilés de Nicolas Ghesquière et de Pharrell Williams, ainsi que l'architecture d'exception de The Louis, l'espace muséal en forme de navire à Shanghai, réinventant l'esprit du voyage de la Maison et attirant un très grand nombre de visiteurs. Les autres temps forts de l'année sont le lancement de *La Beauté Louis Vuitton*, un nouvel univers créatif sous la direction de Dame Pat McGrath, et la première saison en tant que Partenaire Officiel de la Formule 1®, durant laquelle 24 Malles Trophées sont créées, une pour chaque Grand Prix, illustrant l'excellence de ses artisans malletiers et maroquiniers. Christian Dior Couture ouvre avec l'arrivée de Jonathan Anderson à la direction artistique des collections Femme, Haute Couture et Homme, un chapitre marquant de l'histoire de la Maison. Ses premiers défilés suscitent une audience record et un accueil très enthousiaste. Incarnant l'élégance française, trois Maisons Dior sont inaugurées à New York, à Los Angeles au cœur de Beverly Hills et à Pékin. La joaillerie imaginée par Victoire de Castellane est portée par la nouvelle collection *Diorexquis* et les innovations de la ligne *Rose des Vents* qui célèbre ses 10 ans. Loro Piana réalise une performance remarquable, toujours soutenue par ses produits de la plus haute qualité. Pour marquer son centenaire, la Maison organise sa toute première exposition au Musée d'Art de Pudong à Shanghai. Les premiers défilés des nouveaux directeurs artistiques, Michael Rider chez Celine, Jack McCollough et Lázaro Hernández chez Loewe et Sarah Burton chez Givenchy, ont connu un excellent accueil. Chez Fendi, Maria Grazia Chiuri est nommée Chief Creative Officer.

Parfums et Cosmétiques : innovation soutenue et maintien d'une distribution sélective

L'activité **Parfums et Cosmétiques**, stable en organique en 2025, maintient une politique d'innovation soutenue et une distribution très sélective. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 8 %, portant la marge opérationnelle à 8,9 %. Parfums Christian Dior bénéficie, en parfum, du lancement réussi de *Miss Dior Essence* et de *Dior Homme. Sauvage* reste le premier parfum masculin vendu au monde. Les innovations en maquillage de *Forever* et *Dior Addict* contribuent également à la performance de la Maison. Guerlain est porté par l'enrichissement de ses fragrances *Aqua Allegoria* et *L'Art & La Matière*. Parfums Givenchy dévoile avec succès une nouvelle composition florale de son icône avec *L'Interdit Parfum*. Maison Francis Kurkdjian propose au Palais de Tokyo à Paris, une exposition rétrospective de ses 30 ans de création.

Montres et Joaillerie : innovation continue en joaillerie et en horlogerie

L'activité **Montres et Joaillerie** réalise une croissance organique de ses ventes de 3 % en 2025. Le résultat opérationnel courant est en baisse de 2 %. Tiffany poursuit avec succès la rénovation de son réseau de boutiques et le renforcement de ses lignes iconiques, avec notamment les très bons résultats des collections *HardWear*, *Knot* et *Bird on the Rock*. En haute joaillerie, la ligne *Blue Book Sea of Wonder* réalise une performance inégalée pour la Maison, par ailleurs saluée pour sa créativité par les deux récompenses reçues au Grand Prix de la Haute Joaillerie à Monaco. Son nouveau concept de boutiques inspiré du Landmark à New York poursuit son déploiement mondial ; les ouvertures récentes des flagships à Milan et à Tokyo connaissent un niveau élevé de fréquentation et d'activité. Bvlgari réalise une nouvelle année record, commençant par la célébration à Shanghai de l'emblématique *Serpenti* à travers une exposition d'art immersive puis à Séoul et Mumbai. Sa nouvelle collection de haute joaillerie *Polychroma* génère un record de ventes de pièces multimillionnaires. De nouveaux flagships ouvrent sur ses marchés clés. Chaumet continue de développer sa ligne de joaillerie emblématique *Bee de Chaumet* et dévoile sa collection de haute joaillerie *Jewels by Nature*. En horlogerie, TAG Heuer bénéficie d'une forte visibilité lors des Grands Prix de Formule 1 dans le cadre du partenariat signé en 2024. Plusieurs nouveautés des Maisons du Groupe sont présentées à l'occasion des salons horlogers, avec des éditions limitées remarquées chez Hublot et Zenith.

Distribution sélective : performance remarquable de Sephora ; stabilisation de DFS

La croissance organique des ventes de l'activité **Distribution sélective** est de 4 % en 2025. Le résultat opérationnel courant est en croissance de 28 %. La marge opérationnelle augmente de 2 points à 9,7 %. Sephora poursuit une croissance solide de ses ventes et de ses résultats. La Maison accentue ses gains de parts de marché dans de nombreux pays, confortant son leadership mondial. Son offre unique de marques continue de s'enrichir avec notamment le lancement de Rhode qui a connu un démarrage record. La Maison poursuit ses investissements dans sa stratégie omnicanale et dans l'extension de son réseau de distribution avec une centaine d'ouvertures en 2025. Chez DFS, la rationalisation des opérations permet une forte amélioration de la rentabilité malgré un niveau d'activité encore pénalisé par la conjoncture internationale. 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 Gallerias de Hong Kong et Macao. Le Bon Marché est en progression grâce à la stratégie de différenciation du grand magasin avec son offre sans cesse renouvelée et une programmation culturelle originale.

Confiance pour 2026

Malgré un contexte géopolitique et macroéconomique encore incertain, le Groupe 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 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.

Dividende 2025

Lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026, Christian Dior proposera un dividende de 14,30 euros par action, permettant ainsi de distribuer une part plus importante du dividende reçu de LVMH. Un acompte sur dividende de 6,05 euros par action a été distribué le 4 décembre 2025. Le solde de 8,25 euros sera mis en paiement le 30 avril 2026.

Le Conseil d'administration s'est réuni le 27 janvier pour arrêter les comptes de l'exercice 2025. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit est en cours d'émission.

Ce communiqué est disponible sur le site web www.dior-finance.com.

Ce communiqué contient des éléments à caractère prévisionnel qui traduisent des appréciations et des projections. Par nature, ces éléments sont soumis à divers et importants facteurs de risque, incertitudes et aléas, en particulier ceux décrits dans le Rapport annuel établi par la Société et accessible sur son site internet (www.dior-finance.com). Ils ne doivent donc pas être considérés comme une garantie de performance future, les résultats effectifs pouvant différer significativement de ceux présentés ou implicitement inclus dans ces données prévisionnelles. Celles-ci reflètent les perspectives de la Société à la date des présentes, étant précisé que Christian Dior ne s'engage en aucune manière à réviser ou mettre à jour ces projections. Ces dernières doivent être utilisées avec prudence et circonspection et la responsabilité de la Société et de ses dirigeants ne pourra être engagée à cet égard sur quelque fondement que ce soit. Ce communiqué ne constitue pas une invitation à acheter ou à vendre des actions Christian Dior ou plus généralement à intervenir sur le titre Christian Dior.

ANNEXE

Les comptes consolidés résumés 2025 sont inclus dans la version PDF du communiqué.

Répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre

Ventes 2025 (en millions d'euros)

<i>Année 2025</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	1 305	10 108	2 178	2 482	4 189	49	20 311
Deuxième trimestre	1 283	9 006	1 904	2 608	4 431	267	19 499
Premier semestre	2 588	19 115	4 082	5 090	8 620	315	39 810
Troisième trimestre	1 330	8 497	1 958	2 319	3 992	185	18 280
Neuf premiers mois	3 917	27 611	6 040	7 409	12 613	500	58 090
Quatrième trimestre	1 441	10 159	2 134	3 077	5 735	171	22 717
Total 2025	5 358	37 770	8 174	10 486	18 348	671	80 807

Ventes 2025 (variation organique par rapport à la même période de 2024)

<i>Année 2025</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	- 9 %	- 5 %	- 1 %	0 %	- 1 %	-	- 3 %
Deuxième trimestre	- 4 %	- 9 %	+ 1 %	0 %	+ 4 %	-	- 4 %
Premier semestre	- 7 %	- 7 %	0 %	0 %	+ 2 %	-	- 3 %
Troisième trimestre	+ 1 %	- 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 7 %	-	+ 1 %
Neuf premiers mois	- 4 %	- 6 %	0 %	+ 1 %	+ 3 %	-	- 2 %
Quatrième trimestre	-9 %	- 3 %	- 1 %	+ 8 %	+ 7 %	-	+ 1 %
Total 2025	-5 %	- 5 %	0 %	+ 3 %	+ 4 %	-	- 1 %

Ventes 2024 (en millions d'euros)

<i>Année 2024</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	1 417	10 490	2 182	2 466	4 175	(36)	20 694
Deuxième trimestre	1 391	10 281	1 953	2 685	4 457	216	20 983
Premier semestre	2 807	20 771	4 136	5 150	8 632	181	41 677
Troisième trimestre	1 386	9 151	2 012	2 386	3 927	214	19 076
Neuf premiers mois	4 193	29 922	6 148	7 536	12 559	395	60 753
Quatrième trimestre	1 669	11 139	2 270	3 041	5 703	108	23 930
Total 2024	5 862	41 060	8 418	10 577	18 262	504	84 683

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

Indicateurs alternatifs de performance

Pour les besoins de sa communication financière, en complément des agrégats comptables définis par les normes IAS/IFRS, Christian Dior utilise des indicateurs alternatifs de performance établis conformément à la position de l'AMF DOC-2015-12.

Le tableau ci-dessous recense ces indicateurs et le renvoi à leur définition ainsi qu'à leur rapprochement avec les agrégats définis par les normes IAS/IFRS, dans les documents publiés.

Indicateurs	Renvoi aux documents publiés
Cash-flow disponible d'exploitation	RA (comptes consolidés, tableau de variation de la trésorerie consolidée)
Dette financière nette	RA (notes 1.22 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)
Gearing	RA (partie 7, Commentaires sur le bilan consolidé)
Croissance organique	RA (partie 1, Commentaires sur le compte de résultat consolidé)

RA : Rapport annuel au 31 décembre 2025

1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	2025	2024	2023
Ventes	80 807	84 683	86 153
Coût des ventes	(27 279)	(27 918)	(26 876)
Marge brute	53 528	56 765	59 277
Charges commerciales	(29 912)	(31 000)	(30 767)
Charges administratives	(5 941)	(6 228)	(5 721)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	75	28	7
Résultat opérationnel courant	17 750	19 565	22 796
Autres produits et charges opérationnels	(656)	(664)	(242)
Résultat opérationnel	17 094	18 901	22 554
Coût de la dette financière nette	(345)	(439)	(363)
Intérêts sur dettes locatives	(553)	(510)	(393)
Autres produits et charges financiers	503	149	(170)
Résultat financier	(395)	(800)	(926)
Impôts sur les bénéfices	(5 532)	(5 193)	(5 707)
Résultat net avant part des minoritaires	11 167	12 908	15 921
Part des minoritaires	6 636	7 700	9 617
Résultat net, part du Groupe	4 531	5 208	6 304
Résultat net, part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	25,12	28,87	34,94
Nombre d'actions retenu pour le calcul	180 410 580	180 410 580	180 410 580
Résultat net, part du Groupe par action après dilution <i>(en euros)</i>	25,11	28,86	34,93
Nombre d'actions retenu pour le calcul	180 410 580	180 410 580	180 410 580

2. État global des gains et pertes consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2025	2024	2023
Résultat net avant part des minoritaires	11 167	12 908	15 921
Variation du montant des écarts de conversion	(3 480)	1 470	(1 083)
Montants transférés en résultat	6	(25)	(21)
Effets d'impôt	-	-	-
	(3 474)	1 445	(1 104)
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	789	11	477
Montants transférés en résultat	(298)	(230)	(523)
Effets d'impôt	(120)	50	13
	371	(169)	(33)
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture (dont coût des couvertures)	(62)	(357)	(237)
Montants transférés en résultat	194	253	362
Effets d'impôt	(32)	26	(29)
	101	(78)	96
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat	(3 002)	1 198	(1 041)
Variation de valeur des terres à vigne	21	23	53
Montants transférés en réserves consolidées	-	-	-
Effets d'impôt	(7)	(2)	(11)
	14	21	41
Engagements envers le personnel : variation de valeur liée aux écarts actuariels	27	73	30
Effets d'impôt	(6)	(22)	(7)
	21	51	23
Variation de valeur des investissements financiers	44	-	-
Effets d'impôt	(1)	-	-
	43	-	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat	77	72	64
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(2 926)	1 270	(977)
Résultat global	8 241	14 178	14 944
Part des minoritaires	4 891	8 469	9 036
Résultat global, part du Groupe	3 350	5 709	5 908

3. Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2025	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Marques et autres immobilisations incorporelles	22 267	25 417	24 724
Écarts d'acquisition	16 784	18 776	22 492
Immobilisations corporelles	29 106	29 253	26 697
Droits d'utilisation	14 854	16 613	15 673
Participations mises en équivalence	1 214	1 343	991
Investissements financiers	1 891	1 632	1 363
Autres actifs non courants	983	1 106	1 017
Impôts différés	3 738	4 545	3 992
Actifs non courants	90 837	98 686	96 950
Stocks et en-cours	22 659	23 669	22 952
Créances clients et comptes rattachés	4 332	4 730	4 728
Impôts sur les résultats	759	986	533
Autres actifs courants	8 900	8 512	7 790
Actifs destinés à être cédés	2 796	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 941	9 760	7 921
Actifs courants	48 388	47 657	43 923
Total de l'actif	139 225	146 343	140 873

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2025	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Capitaux propres, part du Groupe	24 527	24 294	21 527
Intérêts minoritaires	42 010	42 558	38 766
Capitaux propres	66 537	66 852	60 293
Dettes financières à plus d'un an	12 418	12 091	11 227
Dettes locatives à plus d'un an	13 384	14 860	13 810
Provisions et autres passifs non courants	3 524	3 820	3 844
Impôts différés	6 600	6 948	6 616
Engagements d'achats de titres de minoritaires	6 331	8 056	11 919
Passifs non courants	42 258	45 775	47 416
Dettes financières à moins d'un an	7 940	10 866	10 696
Dettes locatives à moins d'un an	2 634	2 972	2 728
Fournisseurs et comptes rattachés	8 222	8 630	9 049
Impôts sur les résultats	828	1 234	1 150
Provisions et autres passifs courants	9 190	10 014	9 541
Passifs destinés à être cédés	1 616	-	-
Passifs courants	30 430	33 716	33 164
Total du passif et des capitaux propres	139 225	146 343	140 873

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>													
	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écarts de conversion	Investis- sements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Enga- gements envers le personnel	Résultat et autres réserves	Total des capitaux propres		
											Part du Groupe	Intérêts mino- ritaires	Total
Au 31 décembre 2022	180 507 516	361	194	(17)	1 087	-	4	468	75	16 866	19 038	35 276	54 314
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(441)	-	24	13	8	-	(396)	(581)	(977)
Résultat net										6 304	6 304	9 617	15 921
Résultat global					(441)	-	24	13	8	6 304	5 908	9 036	14 944
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										47	47	70	117
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	19	19
Dividendes et acomptes versés										(2 255)	(2 255)	(4 153)	(6 408)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	-	10	10
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					6	-	-	2	-	(970)	(962)	(1 073)	(2 035)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(249)	(249)	(419)	(668)
Au 31 décembre 2023	180 507 516	361	194	(17)	652	-	28	483	83	19 743	21 527	38 766	60 293
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					569	-	(95)	7	20	-	501	769	1 270
Résultat net										5 208	5 208	7 700	12 908
Résultat global					569	-	(95)	7	20	5 208	5 709	8 469	14 178
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										78	78	113	191
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	33	33
Dividendes et acomptes versés										(2 345)	(2 345)	(4 327)	(6 672)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	-	111	111
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					2	-	-	1	-	(483)	(480)	(217)	(697)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(195)	(195)	(390)	(585)
Au 31 décembre 2024	180 507 516	361	194	(17)	1 223	-	(67)	491	103	22 006	24 294	42 558	66 852
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(1 402)	18	189	6	8	-	(1 181)	(1 745)	(2 926)
Résultat net										4 531	4 531	6 636	11 167
Résultat global					(1 402)	18	189	6	8	4 531	3 350	4 891	8 241
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										67	67	98	165
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	13	13
Dividendes et acomptes versés										(2 445)	(2 445)	(4 152)	(6 597)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	-	(2)	(2)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					10	-	(1)	4	1	(666)	(652)	(1 189)	(1 841)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(87)	(87)	(207)	(294)
Au 31 décembre 2025	180 507 516	361	194	(17)	(169)	18	121	501	112	23 406	24 527	42 010	66 537

5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat opérationnel	17 094	18 901	22 554
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	13	29	42
Dotations nettes aux amortissements et provisions	4 856	4 567	4 144
Amortissement des droits d'utilisation	3 143	3 228	3 031
Autres retraitements et charges calculées	(172)	488	(260)
Capacité d'autofinancement	24 934	27 212	29 511
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(287)	(354)	(453)
Dettes locatives : intérêts payés	(545)	(483)	(356)
Impôt payé	(4 665)	(5 531)	(5 729)
Variation du besoin en fonds de roulement	(576)	(1 925)	(4 577)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 860	18 919	18 397
II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements d'exploitation	(4 567)	(5 531)	(7 478)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	149	(438)	(721)
Dividendes reçus	21	9	5
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés	-	-	-
Investissements financiers nets des cessions	(243)	(579)	(116)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(4 640)	(6 539)	(8 310)
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(6 878)	(6 982)	(6 849)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	(2 945)	(784)	(2 051)
Autres opérations en capital	6	35	15
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	2 095	3 595	5 990
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(4 228)	(3 676)	(3 968)
Remboursements de dettes locatives	(2 974)	(2 915)	(2 818)
Acquisitions et cessions de placements financiers	59	(1)	144
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(14 865)	(10 728)	(9 536)
IV. INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION	(248)	80	(273)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (I+II+III+IV)	(892)	1 734	278
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	9 399	7 666	7 388
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	8 507	9 399	7 666
Total de l'impôt payé	(4 946)	(5 825)	(6 150)

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)	2025	2024	2023
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 860	18 919	18 397
Investissements d'exploitation	(4 567)	(5 531)	(7 478)
Remboursement de dettes locatives	(2 974)	(2 915)	(2 818)
Cash-flow disponible d'exploitation^(a)	11 319	10 473	8 101

(a) La norme IFRS16 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.