

K E R I N G



COMMUNIQUE DE PRESSE

16 avril 2026

RECONKERING *TRUE LUXURY. NEXT LUXURY.*

Kering présente sa stratégie pour accroître la désirabilité de ses Maisons, renforcer son excellence opérationnelle et ouvrir la voie d'une nouvelle ère pour le luxe.

Florence, Italie

A l'occasion de son Capital Markets Day, Kering présente **ReconKering**, le prochain chapitre de la transformation du Groupe. Ce plan vise à restaurer la clarté de la vision stratégique, à accélérer la discipline d'exécution et à redonner au Groupe une place de leader. Cette stratégie réaffirme les fondamentaux du *True Luxury* – créativité, savoir-faire, pertinence culturelle et excellence produit – et développe les capacités nécessaires pour accompagner l'émergence du *Next Luxury* : nouvelles technologies, nouvelles attentes des clients, nouveaux marchés et nouvelles catégories.

Dans un environnement de marché exigeant, marqué par de profondes transformations et une concurrence accrue, Kering engage des actions décisives pour accroître la désirabilité de ses Maisons, améliorer l'excellence d'exécution et déployer un modèle opérationnel plus focalisé et plus discipliné, en mobilisant pleinement la puissance de ses Maisons et de sa plateforme Groupe.

Au cours des derniers mois, le Groupe a fait évoluer son organisation, renforcé sa discipline financière, clarifié les stratégies produits et prix, optimisé son réseau de distribution, consolidé sa gouvernance opérationnelle et amorcé une accélération profonde dans des domaines stratégiques. Fort de cette dynamique, ReconKering définit une feuille de route claire pour repositionner le Groupe comme challenger de référence du secteur du luxe, conçue pour soutenir les Maisons, donner les moyens d'agir aux équipes et créer durablement de la valeur.

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



STRATEGIES DE MARQUE : LA DESIRABILITE AU CŒUR DES PRIORITES, AU SERVICE D'UNE CROISSANCE DURABLE

Les Maisons de Kering abordent ce nouveau chapitre avec des identités distinctes et des trajectoires de développement clairement définies, renforçant ainsi pour chacune d'entre elles leur singularité tout en bénéficiant des synergies à l'échelle du Groupe :

- **Gucci** : relancer la désirabilité de la Maison en la recentrant sur ce qui la rend unique, à travers une direction créative affirmée, des codes maîtrisés et un héritage sublimé à l'impact culturel fort. La Maison repense son architecture produit dans l'ensemble des catégories – d'une offre de maroquinerie renforcée à des offres de prêt-à-porter, chaussures et joailleries plus cohérentes – soutenue par des standards de qualité plus élevés. Des stratégies locales plus ciblées et un modèle de distribution optimisé permettent à la marque d'être plus pertinente sur ses marchés, de renforcer son exclusivité et de garantir sa rapidité d'exécution.
- **Saint Laurent** : amplifier ce qui constitue déjà le caractère iconique de la Maison : une autorité dans le monde de la mode, des codes clairement définis et une silhouette hautement désirable. L'ambition est d'élargir l'expression de la marque à travers un vestiaire de jour enrichi, une offre homme renforcée et une proposition de maroquinerie plus haut de gamme, tout en accélérant son expansion géographique avec un focus particulier sur l'Asie.
- **Bottega Veneta** : déployer à plus grande échelle une vision du luxe profondément singulière, fondée sur la discrétion, la retenue et la confiance en soi, sans jamais transiger avec l'essence de la Maison, nourrie d'exclusivité. Ce nouveau chapitre renforce le rôle de Bottega Veneta comme emblème du *deep luxury* au sein du Groupe, une philosophie ancrée dans un savoir-faire intemporel, la durabilité, la richesse culturelle et une création de valeur de long-terme. La Maison étend son univers au-delà de la maroquinerie vers un vestiaire complet pour la femme et l'homme, tout en affirmant la désirabilité de son iconique *Intrecciato* et en approfondissant son empreinte culturelle sur les marchés clés.
- **Balenciaga** : s'appuyer sur l'alliance unique entre maîtrise de la couture et résonance culturelle pour accentuer son rôle comme moteur d'innovation et de connexion avec la prochaine génération de clients du luxe. Ce nouveau chapitre vise aussi à rétablir un meilleur équilibre en développant l'offre femme et en renforçant la maroquinerie, tout en capitalisant sur les bases solides de l'activité homme et en élargissant la présence géographique de la Maison au-delà de l'Asie, où elle affiche déjà une forte performance.
- **McQueen** : focaliser à nouveau la Maison sur son identité héritée de l'art sartorial britannique, avec le prêt-à-porter femme, le *tailoring* et le vestiaire du soir au cœur de l'offre, soutenus par une proposition cohérente en maroquinerie, chaussures et accessoires. La marque évolue vers un modèle opérationnel plus resserré et discipliné, allant de collections plus exclusives à un réseau de magasins et une organisation à leur juste dimension.
- **Brioni** : réaffirmer sa position de référence de l'*alta sartoria* italienne, en renforçant son positionnement ultra-luxe grâce à un savoir-faire d'exception, une maîtrise du travail de tailleur et à un vestiaire lifestyle toujours plus sophistiqué. La Maison vise à préserver son exclusivité à travers des expériences hautement sélectives, tandis que sa maîtrise du sur-mesure conforte son rôle de pôle d'excellence sartoriale au sein du Groupe.
- **Kering Jewelry** : réunir Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin au sein d'une activité joaillerie intégrée renforce l'identité créative de chaque Maison tout en permettant de gagner en envergure et en cohérence dans la gestion de cette catégorie. L'intégration progressive de Raselli Franco constitue une plateforme industrielle stratégique, renforçant savoir-faire et intégration verticale, ainsi qu'une plus grande traçabilité pour l'ensemble des activités joaillères. Cette organisation accélère non seulement

K E R I N G



la croissance de nos Maisons de joaillerie, mais ouvre également un potentiel significatif pour les Maisons de mode.

- **Kering Eyewear** : poursuivre le développement de sa plateforme intégrée de développement et d'offre de lunettes – bâtie sur un portefeuille de 15 marques et de solides capacités industrielles et créatives – avec l'ambition de devenir un leader du Smart Eyewear de luxe. En partenariat avec Google et grâce à nos marques, l'activité vise à faire des lunettes connectées une véritable expérience de luxe, alliant savoir-faire, leadership en design et fonctionnalités à forte valeur ajoutée.
- **Kering Next** : repousser les frontières du luxe grâce à une approche disciplinée de nouveaux relais de croissance – du renforcement de Ginori 1735 en tant que Maison riche d'un héritage culturel, jusqu'à la réalisation du plein potentiel de la catégorie Beauté de nos marques, notamment via le partenariat stratégique avec L'Oréal, tout en préparant des opportunités de long terme dans les domaines de la longévité et du bien-être. À travers *House of Wonders*, Kering Next accompagne également des marques émergentes et explore de nouveaux territoires du luxe, en les développant grâce à la plateforme du Groupe.

UNE NOUVELLE PLATEFORME DE GROUPE INTÉGRÉE, CONÇUE POUR PLUS DE RAPIDITÉ ET D'EFFICACITÉ

ReconKering met en place une **plateforme Groupe** permettant aux Maisons de gagner en puissance, en rapidité et en efficacité, tout en préservant pleinement leur identité créative.

Cette plateforme s'articule autour de **cinq pôles**, qui mutualisent des expertises clés là où l'effet d'échelle crée de la valeur :

- **Industrie** : établir le socle industriel du Groupe en consolidant les compétences clés en matière d'achats, de logistique, de R&D, de qualité, de fabrication et de partenariats fournisseurs. Le Groupe reconfigure son écosystème de fournisseurs autour de partenaires stratégiques, appuyé par une planification unifiée, des standards communs, un savoir-faire industriel renforcé et un engagement fort en faveur de la formation et de la transmission des compétences au sein des Maisons. À titre d'illustration, Kering a établi une coentreprise stratégique avec le fabricant italien **HModa** afin de renforcer son empreinte industrielle et de sécuriser l'accès à des capacités de production clés.
- **Client** : développer la plateforme supportant les stratégies d'intelligence client la plus avancée du luxe, permettant une compréhension approfondie et un engagement plus fort partagé entre les Maisons. Kering a pour ambition de consolider données propriétaires et données externes au sein d'une base client unifiée, alimentée par l'IA, afin d'éclairer les décisions en amont – de la création à la planification des ventes et des opérations – et en aval, sur les médias, l'activation et le *clienteling*.
- **Technologie** : fournir une infrastructure technologique moderne et évolutive, reposant sur des systèmes *cloud-native*, une IA agentique et des jumeaux numériques de nouvelle génération, afin d'accélérer la prise de décision et de soutenir un nouveau modèle opérationnel grâce à des outils et capacités augmentés au service de l'innovation produit, de l'expérience client et de l'efficacité des opérations.
- **Développement durable** : inscrire l'ambition environnementale et sociale au cœur de chaque décision stratégique et opérationnelle, renforçant le leadership historique de Kering en matière de luxe responsable. Cette approche garantit la résilience de long terme, une traçabilité complète et une croissance responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

K E R I N G



- **Fonctions support** : apporter rigueur, clarté et cohérence au sein des fonctions support du Groupe, permettant aux Maisons de se consacrer pleinement à la créativité, à l'excellence produit et au développement des marques.

Ensemble, ces pôles rendent possible le déploiement d'un modèle opérationnel plus agile, plus connecté et plus discipliné, au service à la fois du *True Luxury* et du *Next Luxury*, en combinant créativité, savoir-faire, pertinence culturelle et excellence produit dans l'exécution.

PERSPECTIVES FINANCIERES ET ALLOCATION DU CAPITAL : UNE TRAJECTOIRE DISCIPLINEE DE CREATION DE VALEUR DURABLE

L'ambition financière de Kering repose sur une exécution rigoureuse et une création de valeur durable :

- **Désirabilité** : mesure de l'image de chaque marque, évaluée à travers une méthodologie robuste et holistique, développée avec un institut externe fondée sur trois piliers : notoriété, attractivité et puissance de l'image de marque. Cette approche permet à chaque Maison de suivre sa dynamique, de se comparer à ses pairs et d'activer des leviers ciblés, garantissant ainsi la désirabilité comme clé de la croissance future.
- **Chiffre d'affaires** : surperformance progressive par rapport au marché.
- **Profitabilité** : amélioration progressive du résultat opérationnel courant, soutenue par un mix plus favorable, une exécution ciblée et une rigueur opérationnelle renforcée à l'échelle du Groupe, et avec l'ambition, à moyen terme, de plus que doubler le taux de marge opérationnelle courante du Groupe par rapport à l'exercice 2025. La profitabilité est ainsi reconstruite de manière méthodique, structurelle et durable.
- **Rentabilité** : amélioration structurelle du retour sur capitaux employés au-dessus de 20 % à moyen terme, soutenu par des fondamentaux renforcés, une discipline accrue en matière de gestion des stocks et une politique d'investissements plus sélective.
- **L'allocation du capital** reflète nos priorités stratégiques :
 - o entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires réinvesti en capex afin de soutenir la croissance organique durable des Maisons ;
 - o une croissance externe très sélective, via des acquisitions *bolt-on* ciblées visant en priorité à renforcer le savoir-faire, l'intégration verticale et la sécurisation des matières premières ;
 - o un retour aux actionnaires pérenne via une politique de dividende cohérente, avec un taux de distribution d'environ 50 % du résultat net courant, part du Groupe.

UNE SEQUENCE CLAIRE : RESET, REBUILD, RECLAIM

ReconKering s'inscrit dans une séquence cohérente et résolument tournée vers l'avenir, visant à reconstruire la solidité de l'organisation, à accélérer ce qui compte le plus et à progresser avec un esprit de challenger pour reconquérir le leadership.

- **RESET – d'ici fin 2026**
Kering aura achevé une refonte structurelle et restauré une discipline financière, une efficacité opérationnelle et une stratégie claire à travers le Groupe. En parallèle, les Maisons s'attacheront à raviver leur désirabilité et à renforcer la pertinence créative et de l'offre produit, posant ainsi les fondations solides pour une performance durable à long terme.



- **REBUILD – d’ici fin 2028**

Kering entrera dans une phase de croissance renouvelée et durable. Fort de fondamentaux rétablis, d’une désirabilité croissante, et soutenu par la plateforme Groupe pleinement déployée, le Groupe accélérera la dynamique sur l’ensemble de son portefeuille, avec des identités de marque plus lisibles, un engagement client renforcé et une exécution améliorée. Cette dynamique se traduira par des progrès structurels en matière de profitabilité et de création de valeur, portées par un portefeuille plus équilibré, plus résilient et intrinsèquement plus solide.

- **RECLAIM – d’ici fin 2030**

Kering aura reconquis sa position de leader en tant qu’acteur de référence du *Next Luxury*, un Groupe défini par la désirabilité, porté par l’efficacité et conçu pour la décennie à venir.

Dans un environnement marqué par des tensions géopolitiques accrues, une volatilité macroéconomique persistante et des conditions de marché incertaines, notre ambition financière reflète notre conviction de long terme dans la solidité de notre portefeuille et dans notre discipline d’exécution, soutenues par une approche agile, résiliente et réactive :

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

A propos de Kering

Groupe de luxe mondial né d’une histoire familiale et entrepreneuriale, Kering réunit un ensemble de Maisons reconnues pour leur créativité en matière de couture et de prêt-à-porter, de maroquinerie, de joaillerie, de lunetterie et de beauté : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin, Ginori 1735, ainsi que Kering Eyewear. Inspirées par leur histoire et par leur patrimoine, les Maisons du Groupe conçoivent et façonnent des produits et des expériences d’exception qui reflètent l’engagement de Kering pour l’excellence, le développement durable et la culture. Cette vision s’incarne dans la signature du Groupe : Creativity is our Legacy. Comptant 44 000 collaborateurs, Kering a réalisé un chiffre d’affaires de 14,7 milliards d’euros en 2025.

K E R I N G



Contacts

Presse

Emilie Gargatte
Pénélope Linage

+33 (0)1 45 64 61 20
+33 (0)6 76 09 42 10

emilie.gargatte@kering.com
penelope.linage-ext@kering.com

Analystes/investisseurs

Philippine de Schonen
Victoria Gerard

+33 (0)6 13 45 68 39
+33 (0)6 79 39 85 16

philippine.deschonen@kering.com
victoria.gerard@kering.com