



COMMUNIQUÉ DE PRESSE

10 février 2026

RÉSULTATS 2025 : AMÉLIORATION SÉQUENTIELLE, CAP SUR UNE NOUVELLE PHASE DE CROISSANCE DURABLE ET PROFITABLE

Un bilan renforcé, qui offre une plus grande flexibilité stratégique

Perspectives 2026 : retour à la croissance et amélioration des marges

Capital Markets Day : la feuille de route de Kering pour bâtir un Groupe plus agile, plus rapide et déterminé à renforcer la désirabilité de ses Maisons pour relancer la croissance

Chiffre d'affaires : 14 675 M€

en baisse de 13 % en données publiées et de 10 % en données comparables avec un **chiffre d'affaires au 4^e trimestre** en baisse de 9 % en données publiées et de 3 % en données comparables

Résultat opérationnel courant : 1 631 M€

Résultat net part du Groupe récurrent : 532 M€

Dividende ordinaire proposé : 3,00 € par action

Dividende exceptionnel proposé : 1,00 € par action

« La performance du Groupe en 2025 ne reflète pas son véritable potentiel. Au second semestre, nous avons engagé une série de mesures déterminantes : renforcement de notre bilan, stricte maîtrise des coûts, et choix stratégiques posant les fondations nécessaires au prochain chapitre de notre histoire. Le 16 avril, lors de notre Capital Markets Day, nous présenterons une feuille de route claire pour accroître la désirabilité de nos Maisons de luxe et relancer la croissance, avec des stratégies de marques précisément définies, une organisation plus efficiente et une discipline financière rigoureuse. En ce début d'année 2026, toutes les équipes sont pleinement mobilisées pour faire de Kering un groupe plus agile et plus rapide, renforcer le positionnement de nos Maisons, dynamiser nos ventes, améliorer nos marges et accroître la génération de trésorerie afin de créer durablement de la valeur ».

Luca de Meo, Directeur général de Kering



Le Conseil d'administration de Kering s'est réuni le 9 février 2026 sous la présidence de François-Henri Pinault, et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2025. Les procédures d'audit sur ces comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification sera émis après vérification du rapport de gestion.

À la suite du partenariat stratégique conclu avec L'Oréal pour la cession de Kering Beauté, dont la réalisation est attendue au 1^{er} semestre 2026, l'activité de Kering Beauté est reclassée en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. En conséquence, l'ensemble des chiffres 2025 exclut Kering Beauté. Le compte de résultat de 2024 a également été retraité sur cette base.

- Le **chiffre d'affaires de Kering en 2025** s'élève à 14,7 milliards d'euros, en retrait de 13 % en données publiées et de 10 % en données comparables.
 - o Les ventes dans le réseau en propre, qui inclut l'e-commerce, sont en baisse de 11 % en comparable, avec une performance hétérogène selon les régions et les Maisons.
 - o Le chiffre d'affaires Wholesale s'inscrit en recul de 9 % en comparable, la bonne performance de Kering Eyewear ayant été plus que compensée par les efforts des Maisons visant à renforcer l'exclusivité de leur distribution.
- Au **quatrième trimestre**, le chiffre d'affaires est en retrait de 9 % en données publiées et de 3 % en données comparables, reflétant l'amélioration progressive enregistrée au cours de l'année. Les ventes dans le réseau en propre sont en baisse de 4 % en comparable. L'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord affichent une performance en ligne avec celle du troisième trimestre, tandis que les autres régions affichent une amélioration séquentielle. Le chiffre d'affaires Wholesale et Autres est en baisse de 2 % en comparable, le Wholesale des Maisons étant en baisse de 9 %.
- Le **résultat opérationnel courant de 2025** atteint 1,6 milliard d'euros, en baisse de 33 % comparativement à 2024. La **marge opérationnelle courante** s'établit à 11,1 % en 2025, contre 14,5 % en 2024, affectée par la baisse du chiffre d'affaires.
- Le **résultat net des activités poursuivies récurrent, part du Groupe**, ressort à 532 millions d'euros en 2025. Si l'on inclut les éléments non courants liés principalement aux mesures d'optimisation et de restructuration, le **résultat net des activités poursuivies, part du Groupe** s'établit à -29 millions d'euros en 2025.
- Le **cash-flow libre opérationnel de 2025** s'établit à 4,4 milliards d'euros. Hors opérations immobilières à Paris, New York et Tokyo, il atteint 2,3 milliards d'euros, en diminution de 35 % par rapport à 2024.

Indicateurs financiers

(en millions d'euros)

	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	14 675	16 874	-13 % -10 %
Variation en comparable ⁽¹⁾			
Résultat opérationnel courant en % du chiffre d'affaires	1 631 11,1 %	2 440 14,5 %	-33 % -3,4 pts
EBITDA courant en % du chiffre d'affaires	3 675 25,0 %	4 546 26,9 %	-19 % -1,9 pt
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	(29)	1 025	-103 %
Résultat net des activités poursuivies récurrent, part du Groupe ⁽²⁾	532	1 206	-56 %



Performances opérationnelles

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2025	2024	Variation en publié	Variation en comparable (1)
Gucci	5 992	7 650	-22 %	-19 %
Yves Saint Laurent	2 643	2 881	-8 %	-6 %
Bottega Veneta	1 706	1 713	-0 %	+3 %
Autres Maisons	2 900	3 221	-10 %	-6 %
Kering Eyewear et Corporate	1 631	1 618	+1 %	+3 %
<i>dont Kering Eyewear</i>	1 592	1 583	+1 %	+3 %
Éliminations	(197)	(209)	n.a.	n.a.
KERING	14 675	16 874	-13 %	-10 %

(1) Variation à périmètre et taux de change comparables

(2) Résultat net part du Groupe récurrent : résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants

Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	2025	2024	Variation
Gucci	966	1 605	-40 %
Yves Saint Laurent	529	593	-11 %
Bottega Veneta	267	255	+5 %
Autres Maisons	(112)	(9)	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	(17)	(2)	n.a.
<i>dont Kering Eyewear</i>	252	277	-9 %
Éliminations	(2)	(2)	n.a.
KERING	1 631	2 440	-33 %

Gucci

En **2025**, **Gucci** enregistre un **chiffre d'affaires** de 6 milliards d'euros, en baisse de 22 % en données publiées et de 19 % en comparable. Les ventes dans le réseau en propre, qui représentent 92 % du total, reculent de 18 % en comparable, les ventes Wholesale affichant quant à elles une diminution de 34 %.

Au **quatrième trimestre**, le chiffre d'affaires de Gucci recule de 10 % en comparable, traduisant une nouvelle amélioration séquentielle. Les ventes dans le réseau en propre connaissent également un recul de 10 % en comparable. Le lancement de la collection *La*



Famiglia, présentée en septembre 2025 et déployée progressivement en boutique depuis début janvier, ainsi que l'introduction de nouveautés, ont contribué à raviver l'intérêt pour la Maison. Les ventes dans le réseau Wholesale sont en retrait de 14 % en comparable.

Le **résultat opérationnel courant** de Gucci s'élève à 966 millions d'euros en 2025. La **marge opérationnelle courante** s'établit à 16,1 %, en baisse de 4,9 points par rapport à 2024. L'effet de levier opérationnel négatif lié à la baisse des ventes a été en partie atténué par la poursuite des efforts de Gucci pour optimiser sa base de coûts.

Yves Saint Laurent

En **2025**, le **chiffre d'affaires** d'**Yves Saint Laurent** s'élève à 2,6 milliards d'euros, en baisse de 8 % en données publiées et de 6 % en comparable. L'activité dans le réseau en propre est en baisse de 6 % en comparable, tandis que le réseau Wholesale affiche un recul de 14 %.

Au **quatrième trimestre**, les ventes en comparable sont stables, constituant un nouveau trimestre d'amélioration. Les ventes dans le réseau en propre sont également stables, portées par la nouvelle progression trimestrielle enregistrée en Amérique du Nord et par un retour à la croissance en Europe de l'Ouest. Cette performance est soutenue par l'introduction de nouveautés dans toutes les catégories, notamment les chaussures et le prêt-à-porter féminin. Les ventes du réseau Wholesale s'inscrivent en hausse de 5 %, portées par la progression enregistrée dans l'ensemble des régions.

Yves Saint Laurent enregistre un **résultat opérationnel courant** de 529 millions d'euros en 2025, et sa **marge opérationnelle courante** s'établit à 20,0 %. Celle-ci se maintient par rapport à 2024 grâce aux mesures d'optimisation des coûts qui permettent de compenser l'effet de levier opérationnel négatif, tandis que la Maison poursuit les investissements dans les collections, le réseau de boutiques et le *clienteling*.

Bottega Veneta

En **2025**, le **chiffre d'affaires** de **Bottega Veneta** s'établit à 1,7 milliard d'euros, stable en données publiées et en progression de 3 % en comparable. Les ventes dans le réseau en propre progressent de 4 % en comparable. Les ventes du réseau Wholesale sont en retrait de 6 % en comparable compte tenu de l'approche très sélective de la Maison envers ses partenaires.

Au **quatrième trimestre**, les ventes ont progressé de 3 % en comparable, atteignant leur niveau historique le plus élevé, avec une hausse de 5 % dans le réseau en propre, portées, comme au troisième trimestre, par l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient. La dynamique reste favorable en Asie Pacifique, notamment en Corée du Sud, et le Japon renoue avec la croissance. Les nouvelles collections enregistrent une bonne performance, soutenues par le succès des lignes existantes et nouvelles de sacs à main telles que *Campana* et *Veneta*, et par la croissance à deux chiffres du prêt-à-porter et des chaussures. Les ventes Wholesale baissent de 9 % en comparable.

Le **résultat opérationnel courant** de Bottega Veneta atteint 267 millions d'euros en 2025, soit une **marge opérationnelle courante** de 15,6 %, en hausse de 0,7 point par rapport à 2024. Cette performance résulte de la forte contribution des boutiques en propre et de la



discipline exercée en matière de gestion des coûts, en dépit des investissements importants réalisés pour soutenir le développement de la Maison.

Autres Maisons

En **2025**, le **chiffre d'affaires** des **Autres Maisons** s'élève à 2,9 milliards d'euros, en baisse de 10 % en données publiées et de 6 % en comparable. En comparable, l'activité dans le réseau en propre est en recul de 4 %, tandis que l'activité *Wholesale* est en retrait de 15 %.

Au **quatrième trimestre**, les ventes des Autres Maisons augmentent de 3 % en comparable, les ventes en propre s'inscrivant en hausse de 6 % tandis que le *Wholesale* recule de 9 %. Les ventes en propre de Balenciaga progressent, portées par la maroquinerie. Alexander McQueen poursuit sa restructuration, et Brioni conserve une dynamique solide. Les Maisons de joaillerie connaissent une expansion soutenue, Boucheron affichant une croissance à deux chiffres tandis que Pomellato maintient une trajectoire stable, que DoDo accélère et que Qeelin poursuit sa forte dynamique.

Le **résultat opérationnel courant** des Autres Maisons en 2025 atteint -112 millions d'euros après -9 millions d'euros en 2024. La performance atone de Balenciaga et les pertes d'Alexander McQueen ont pesé sur la profitabilité malgré les profonds efforts de restructuration en cours.

Kering Eyewear et Corporate

En **2025**, le **chiffre d'affaires** total du segment **Kering Eyewear et Corporate**, s'élève à 1,6 milliard d'euros, en hausse de 1 % en données publiées et de 3 % en comparable.

Kering Eyewear réalise en 2025 un **chiffre d'affaires** de 1,6 milliard d'euros, en hausse de 3 % en comparable. Au **quatrième trimestre**, les ventes atteignent 319 millions d'euros, soit une diminution de 2 % en données publiées et une progression de 3 % en comparable, portées par la performance de l'Europe de l'Ouest et par la catégorie optique.

Le **résultat opérationnel courant** de Kering Eyewear atteint 252 millions d'euros en 2025, la **marge opérationnelle courante** s'établissant à 15,8 %.

Après prise en compte des coûts du Corporate, le segment Kering Eyewear et Corporate enregistre un **résultat opérationnel courant** de -17 millions d'euros.

Performances financières

En 2025, le **résultat financier** de Kering est négatif à hauteur de 594 millions d'euros.

Le **taux d'impôt effectif sur résultat courant** s'élève à 36,1 %, en hausse par rapport au niveau de 2024 (28,3 %), principalement sous l'effet des pertes enregistrées en 2025 au Royaume-Uni par Alexander McQueen, ainsi que de l'impact ponctuel lié au reclassement de Kering Beauté en activités non poursuivies.

Le **résultat net des activités poursuivies, part du Groupe récurrent** s'établit à 532 millions d'euros, soit 4,34 euros par action.



Flux de trésorerie et structure financière

Le **cash-flow libre opérationnel** du Groupe s'établit en 2025 à 4,4 milliards d'euros. Hors opérations immobilières à Paris, New York et Tokyo, il atteint 2,3 milliards d'euros, soit une diminution de 35 % par rapport à 2024.

Au 31 décembre 2025, Kering affiche un **endettement financier net** de 8 milliards d'euros, en diminution de 2,5 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

Dividende

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

Un acompte sur dividende ordinaire de 1,25 € par action a été versé le 15 janvier 2026. Sous réserve de l'approbation des actionnaires, le solde du dividende ordinaire, soit 1,75 € par action, sera mis en paiement le 4 juin 2026, sur la base des positions arrêtées le soir du 3 juin 2026. La date de détachement du coupon interviendra le matin du 2 juin 2026.

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

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

Perspectives

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

Dans un environnement macroéconomique toujours incertain, le Groupe met l'accent sur une exécution rigoureuse, en dotant chacune de ses Maisons d'une stratégie de marque plus structurée et plus pérenne, ainsi que du soutien opérationnel indispensable pour accélérer son développement.

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

**WEBCAST**

Kering présentera ses résultats 2025 lors d'un **webcast** accessible [ici](#) à **08h00** (heure de Paris) le **mardi 10 février 2026**.

Cette présentation sera suivie d'une session de Questions-Réponses dédiée aux analystes.

Les visuels de présentation (PDF) seront disponibles avant le webcast sur le site www.kering.com/fr/finance/.

Réécoute possible depuis le site internet www.kering.com/fr/finance.

Les notes annexes aux comptes consolidés sont incluses dans le document financier 2025 disponible sur www.kering.com.

À 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 et Kering Beauté. 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.

Contacts**Presse**

Emilie Gargatte	+33 (0)1 45 64 61 20	emilie.gargatte@kering.com
Caroline Bruel	+33 (0)1 45 64 62 53	caroline.bruel-ext@kering.com

Analystes/investisseurs

Philippe de Schonen	+33 (0)6 13 45 68 39	philippine.deschonen@kering.com
Aurélie Husson-Dumoutier	+33 (0)1 45 64 60 45	aurelie.husson-dumoutier@kering.com

**ANNEXES****EXTRAIT DES COMPTES CONSOLIDÉS ET AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉSULTATS ANNUELS 2025****SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025****COMPTES AUDITÉS, CERTIFICATION EN COURS**

<i>Sommaire</i>	<i>Page</i>
Principaux faits marquants et annonces intervenus depuis le 1^{er} janvier 2025	9
Compte de résultat consolidé	11
État du résultat global consolidé	12
Bilan consolidé	13
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	14
Tableau des flux de trésorerie consolidés	15
Évolution du chiffre d'affaires trimestriel	16
Principales définitions	17



PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS ET ANNONCES INTERVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2025

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

En 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé des accords d'investissement avec Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Ces accords ont conduit à la création de deux joint-ventures dédiées, dans lesquelles Ardian détient une participation de 60 %, Kering conservant les 40 % restants. La participation de Kering dans ces entités est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la finalisation des opérations.

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

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

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

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

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

Changement de Direction artistique chez Gucci et Balenciaga

Le 6 février 2025, Gucci a annoncé la fin de sa collaboration avec le Directeur de la création Sabato De Sarno. Le 13 mars 2025, Demna a été nommé Directeur artistique de Gucci. Il était auparavant Directeur artistique de Balenciaga depuis 2015. Le 19 mai, Pierpaolo Piccioli a été nommé Directeur artistique de Balenciaga, à compter du 10 juillet 2025.

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

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

Le 3 avril, Kering Eyewear a signé un accord avec deux fabricants de lunettes italiens, prévoyant l'acquisition de 100 % du capital de Visard et une prise de participation minoritaire dans Mistral, avec une option d'acquisition totale d'ici 2030. Kering Eyewear a également annoncé, le 10 juin, l'acquisition de Lenti, fabricant italien de verres solaires, renforçant ainsi ses capacités industrielles. Le 18 décembre, Kering a signé un accord en vue d'acquérir Raselli Franco Group, entreprise familiale et partenaire clé du Groupe. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de Kering visant à soutenir la croissance à long terme de ses Maisons et à renforcer son contrôle sur sa chaîne de valeur.

L'acquisition sera réalisée en plusieurs étapes, à commencer par une prise de participation initiale de 20% au premier trimestre 2026, pour un montant de 115 millions d'euros. L'accord prévoit une trajectoire précise pour l'acquisition de la totalité des parts d'ici 2032.

Kering publie sa première « Stratégie Eau »

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

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

Le 20 mai 2025, dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a annoncé une émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750



millions d'euros à 4,5 ans, assortie d'un coupon de 3,125 %. Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme, passant d'une perspective négative à stable le 7 novembre 2025.

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

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

Évolution du pacte d'actionnaires relatif à Valentino

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

Francesca Bellettini nommée Présidente-Directrice générale de Gucci

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

Kering prend acte de la décision de la Commission européenne relative à des pratiques commerciales passées de Gucci

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

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

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

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 1^{er} JANVIER 2026

Kering inclus dans la CDP Triple A List (Climat/Eau/Forêt) pour la 3^{ème} année consécutive

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

Kering annonce une évolution à la direction générale de Bottega Veneta

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



COMpte DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

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

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net, part du Groupe	72	1 133
Résultat de base par action (en euros)	0,59	9,24
Résultat dilué par action (en euros)	0,59	9,24
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	(29)	1 025
Résultat de base par action (en euros)	(0,23)	8,36
Résultat dilué par action (en euros)	(0,23)	8,36
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	532	1 206
Résultat de base par action (en euros)	4,34	9,84
Résultat dilué par action (en euros)	4,33	9,83



ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

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



BILAN CONSOLIDÉ

Actif

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

Passif et capitaux propres

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



TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>Avant affectation du résultat (en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto- détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritair es	TOTAL
Au 1^{er} janvier 2024	122 580 181	493	984	(450)	(243)	160	14 268	15 212	798	16 010
Résultat net							1 133	1 133	94	1 227
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					77	(122)		(45)	7	(38)
Résultat global					77	(122)	1 133	1 088	101	1 189
Variation de capital de Kering SA								-	-	-
Variations de capital des filiales								-	-	-
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	14 762			82			(75)	7	-	7
Annulation d'actions Kering auto-détenues								-	-	-
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto- détenues	6 750			3			24	27	-	27
Distribution de dividendes							(1 410)	(1 410)	(22)	(1 432)
Autres variations							(20)	(20)	(51)	(71)
Au 31 décembre 2024	122 601 693	493	984	(365)	(166)	38	13 920	14 904	826	15 730
Résultat net							72	72	68	140
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(303)	115	3	(185)	(16)	(201)
Résultat global					(303)	115	75	(113)	52	(61)
Variation de capital de Kering SA								-	-	-
Variations de capital des filiales								-	-	-
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	18 658			53			(40)	13	-	13
Annulation d'actions Kering auto-détenues								-	-	-
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto- détenues								-	-	-
Distribution de dividendes							(643)	(643)	(31)	(674)
Autres variations							545	545	(38)	507
Au 31 décembre 2025	122 620 351	493	984	(312)	(469)	153	13 857	14 706	809	15 515



TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

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

CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE, DU DEUXIÈME TRIMESTRE, DU TROISIÈME TRIMESTRE ET DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025

(En millions d'euros)	T4 2025		T4 2024 ⁽¹⁾		Variations en données publiées		Variation en comparable ⁽¹⁾		T3 2025		T3 2024 ⁽¹⁾		Variations en données publiées		Variation en comparable ⁽¹⁾		T2 2025		T2 2024 ⁽¹⁾		Variations en données publiées		Variation en comparable ⁽¹⁾		T1 2025		T1 2024 ⁽¹⁾		Variations en données publiées		Variation en comparable ⁽¹⁾	
Gucci	1 622	1 924	-16%	-10%	1 343	1 641	-18%	-14%	1 456	2 006	-27%	-25%	1 571	2 079	-24%	-25%																
Yves Saint Laurent	735	770	-5%	+0%	620	670	-7%	-4%	609	701	-13%	-10%	679	740	-8%	-9%																
Bottega Veneta	467	480	-3%	+3%	393	397	-1%	+3%	441	448	-1%	+1%	405	388	+4%	+4%																
Autres Maisons	789	818	-4%	+3%	652	686	-5%	+1%	726	893	-19%	-16%	733	824	-11%	-11%																
Kering Eyewear et Corporate	329	338	-3%	+2%	360	351	+2%	+6%	456	459	-1%	+2%	486	470	+3%	+2%																
<i>Eliminations</i>	(37)	(35)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	(37)	(47)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	(62)	(64)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	(61)	(63)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>																
KERING	3 905	4 295	-9%	-3%	3 331	3 698	-10%	-6%	3 626	4 443	-18%	-16%	3 813	4 438	-14%	-15%																

(1) Variation à périmètre et taux de change comparables.



PRINCIPALES DÉFINITIONS

Croissance « publiée » et croissance « comparable »

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

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

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

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

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

Résultat opérationnel courant

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

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

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

EBITDA courant et EBITDA courant ajusté

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA courant. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant. L'EBITDA courant ajusté correspond à l'EBITDA courant retraité des écritures IFRS 16 et constitue un indicateur représentatif de l'EBITDA courant pré-IFRS 16. Cet indicateur est utilisé, à des fins de meilleure comparabilité, dans le calcul d'un ratio d'endettement financier net, qui rapporte la dette financière nette (voir *infra*) à l'EBITDA courant ajusté.

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

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

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

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

Par ailleurs, le Groupe évalue l'impact sur son cash-flow libre opérationnel des acquisitions et des cessions d'actifs immobiliers stratégiques, qui sont considérées comme des effets de périmètre sur cet indicateur.

Endettement financier net

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

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

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