



lettre

AUX ACTIONNAIRES

Chers actionnaires,

Le premier semestre 2025 a été marqué par des décisions structurantes pour Kering. Après vingt années à la tête du Groupe, afin de renforcer l'agilité et l'efficacité de notre gouvernance, j'ai proposé au Conseil d'administration de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général, confiant cette dernière à Luca de Meo, tout en conservant la présidence. Des équipes créatives renforcées, menées par de nouveaux directeurs artistiques dans trois de nos principales maisons, travaillent avec passion et détermination à réaffirmer

la désirabilité de nos marques. Nous avons poursuivi la rationalisation de notre distribution et l'optimisation de notre base de coûts, dans un contexte de marché exigeant. Nous avons également pris des mesures fortes pour conforter notre structure financière. Si les résultats publiés restent en deçà de notre potentiel, nous avons posé des fondations solides pour les prochaines étapes du développement de Kering.

François-Henri Pinault, Président-Directeur général

CHIFFRES CLÉS AU 30 JUIN 2025

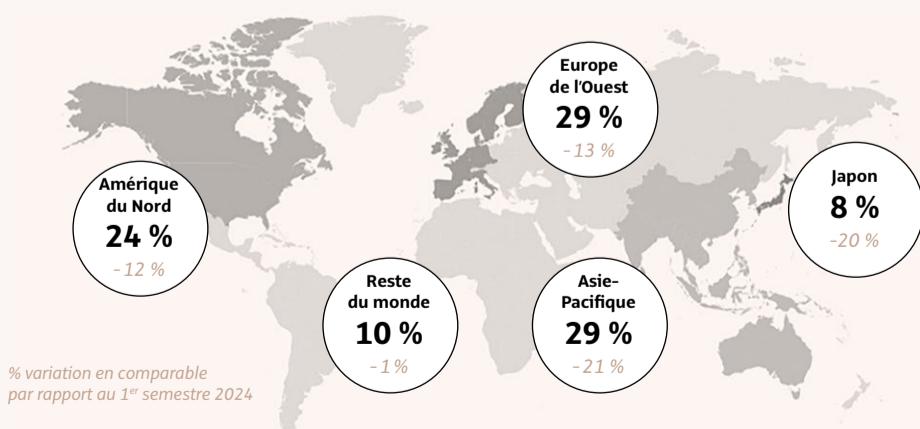
Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant	Marge opérationnelle courante
7,6 milliards d'€	969 millions d'€	12,8 %
Résultat net part du Groupe	Magasins gérés en propre*	Développement durable
474 millions d'€	1 789	Publication de la première Stratégie Eau

* Au 30 juin 2025

Le chiffre d'affaires de Kering s'élève à **7,6 milliards d'euros** au premier semestre 2025 en recul de 16 % en données publiées et de 15 % en données comparables, par rapport à la même période l'année dernière. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de décélération du marché du luxe, observable dans toutes les régions, avec un repli qui est toutefois plus marqué en Asie-Pacifique et au Japon. Elle reflète à la fois la faiblesse de la confiance des consommateurs et l'effet défavorable des devises sur les flux touristiques. Le **résultat opérationnel courant** du Groupe s'élève à **969 millions d'euros**, soit une **marge opérationnelle courante à 12,8 %** en retrait de 4,7 points par rapport au premier semestre 2024. Le Groupe a continué de déployer un ensemble d'initiatives visant à optimiser l'efficacité de sa structure de coûts. Le **résultat net part du Groupe** au premier semestre 2025 atteint **474 millions d'euros**.

Sur le plan environnemental, le Groupe a adopté sa **première Stratégie Eau**, poursuivant l'objectif de limiter les risques liés à l'eau au sein de sa chaîne de valeur, tout en générant des effets positifs à long terme sur les territoires où celui-ci opère.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Gucci

Au **premier semestre 2025**, Gucci a enregistré un **chiffre d'affaires** de 3 milliards d'euros en baisse de 26 % en données publiées et de 25 % en données comparables. Alors que les ventes des collections existantes restent en retrait, les nouvelles lignes de maroquinerie rencontrent un vif succès. Le *Giglio*, dévoilé lors de la collection *Cruise 2026*, s'est notamment déjà positionné comme l'un des lancements les plus réussis. Le **résultat opérationnel courant** de Gucci atteint 486 millions d'euros. La **marge opérationnelle courante** s'établit à 16,0 % sur le semestre, une baisse de 8,7 points par rapport au premier semestre 2024, en partie contenue grâce à un effort important réalisé sur la base de coûts. Septembre marquera la première contribution créative de Demna pour la Maison.



Yves Saint Laurent

Le **chiffre d'affaires** d'Yves Saint Laurent au premier semestre 2025 s'élève à 1,3 milliard d'euros, en recul de 11 % en données publiées et de 10 % en données comparables. Les nouveautés reçoivent un très bon accueil, notamment le prêt-à-porter et les chaussures. La Maison enregistre un **résultat opérationnel courant** de 262 millions d'euros au premier semestre, soit une **marge opérationnelle courante** de 20,4 %, reculant de 1,6 point par rapport au 30 juin 2024.

Bottega Veneta

Bottega Veneta réalise un **chiffre d'affaires** de 846 millions d'euros, en progression de 1 % en données publiées et de 2 % en données comparables au premier semestre 2025. La Maison poursuit sa stratégie de croissance tirée par sa proposition de valeur plutôt que par la seule hausse des volumes. Le **résultat opérationnel courant** de la Maison s'établit à 127 millions d'euros, portant la **marge opérationnelle courante** à 15,0 %, en hausse de 0,5 point par rapport au premier semestre 2024. Le premier défilé sous la direction artistique de Louise Trotter sera présenté en septembre.

Autres Maisons

Le chiffre d'affaires des Autres Maisons au **premier semestre 2025** s'établit à 1,5 milliard d'euros, soit une baisse de 15 % en données publiées et de 14 % en données comparables. Les performances des Maisons composant ce segment sont variées. Balenciaga enregistre

des tendances contrastées par région. McQueen accélère la rationalisation de son réseau de magasins. Brioni est en croissance sur ses principaux marchés. Les ventes des maisons de joaillerie restent solides, et Boucheron continue son développement aux Etats-Unis, tandis que Pomellato a présenté une collection de haute joaillerie remarquée en collaboration avec Gucci. Enfin, Qeelin est en nette croissance. Au **premier semestre 2025**, le **résultat opérationnel courant** des Autres Maisons affiche une perte de 29 millions d'euros, principalement due à McQueen. Un contrôle strict des coûts a permis d'atténuer cette baisse.

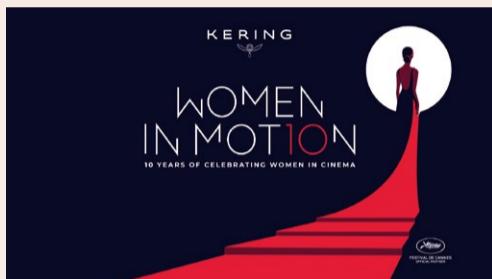
Kering Eyewear et Corporate

Au **premier semestre 2025**, le chiffre d'affaires total du segment **Kering Eyewear et Corporate**, qui inclut également Kering Beauté, s'élève à 1,1 milliard d'euros, en hausse de 2 % en données publiées et de 3 % en comparable. Le **chiffre d'affaires** de **Kering Eyewear** s'élève à 921 millions d'euros, en croissance de 1 % en données publiées et de 2 % en comparable, porté par la bonne performance du portefeuille de marques. Son **résultat opérationnel courant** s'élève à 186 millions d'euros. **Kering Beauté** réalise un **chiffre d'affaires** de 150 millions d'euros, en progression de 9 % en données publiées et en données comparables, soutenu par Creed et le développement de l'offre pour d'autres maisons du Groupe. Le **résultat opérationnel courant** du segment atteint 126 millions d'euros, en hausse de 25 %, après prise en compte du résultat opérationnel courant solide de Kering Beauté et des coûts du Corporate qui sont en baisse.



focus women in motion

Lancé en 2015 par Kering dans le cadre de son partenariat avec le festival de Cannes, Women in Motion célèbre une décennie d'actions en faveur de l'égalité femmes-hommes dans les arts et la culture.



un lieu d'expression à des personnalités qui partagent leur regard sur la représentation des femmes au sein de leur milieu professionnel.

10 ans d'engagement pour faire progresser l'égalité

Women in Motion incarne l'un des engagements fondamentaux de Kering : l'égalité entre les femmes et les hommes. Depuis dix ans, à travers ses Prix, le programme salue l'influence de figures inspirantes et soutient concrètement des talents émergents. Ses Talks et ses Podcasts offrent

Kering et le Festival de Cannes

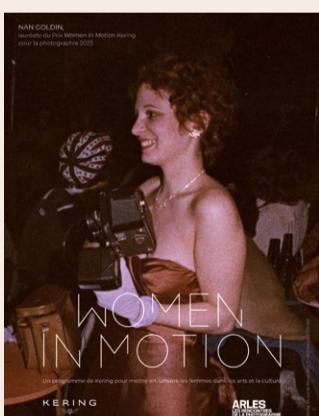
C'est en 2015, lors du Festival de Cannes, que Kering lance Women in Motion, afin de mettre en lumière les femmes du cinéma, tant devant que derrière la caméra. En 2025, le Prix Women in Motion a été remis à l'actrice et productrice Nicole Kidman, tandis que le Prix Talent Emergent a été attribué à la réalisatrice brésilienne Marianna Brennan.

Cérémonie de remise des prix Women in Motion 2025 à Nicole Kidman et Talent Emergent à Marianna Brennan



Une influence internationale

Depuis sa création, le programme est une plateforme de soutien aux talents féminins dans les arts et la culture, notamment grâce à sa présence sur plusieurs scènes internationales et à des partenariats engagés. En 2019, en collaboration avec les Rencontres d'Arles, le Prix Kering | Women in Motion pour la Photographie est lancé pour mettre en lumière les femmes photographes.



En janvier 2025, le programme rejoint le Palm Springs International Film Festival, avec des tables rondes réunissant notamment Angelina Jolie et l'équipe du film Emilia Pérez. Au Japon, Women in Motion poursuit ses actions à travers les Talks organisés dans le cadre du Tokyo International Film Festival, où le programme est présent régulièrement depuis 2019.

À travers ses expositions, collaborations et grands rendez-vous culturels, Women in Motion contribue à accroître la visibilité et la reconnaissance des femmes dans la sphère créative. Dix ans après son lancement, le programme demeure une plateforme essentielle de dialogue, d'inspiration et de transformation, réaffirmant l'engagement durable de Kering en faveur de l'égalité et de l'évolution du paysage culturel.

Nan Goldin, Prix Kering | Women in Motion pour la photographie 2025

WOMEN IN MOTION EN CHIFFRES

18

Prix Women in Motion

remis à des figures emblématiques du cinéma et de la photographie

24

Prix Talent Emergent

distinguant des réalisatrices prometteuses engagées pour une meilleure représentation des femmes à l'écran

+ de 100

Talks organisés

en Europe, en Asie et aux États-Unis, pour faire évoluer les mentalités



BOTTEGA VENETA

BOTTEGA VENETA CÉLÈBRE LE 50^e ANNIVERSAIRE DE SON TISSAGE EN CUIR, L'INTRECCIATO

Bottega Veneta a lancé *Craft is our Language*, une campagne célébrant les 50 ans de son tissage emblématique, l'Intrecciato, reconnu pour sa qualité exceptionnelle et son expressivité sans limite. La campagne rend hommage au savoir-faire artisanal et à la créativité de la Maison, ainsi qu'à la beauté universelle des gestes manuels, vus comme un langage de communication à part entière. Introduit pour la première fois en 1975, l'Intrecciato symbolise l'interconnexion et la collaboration — éléments fondamentaux de Bottega Veneta depuis sa création en 1966.

La campagne met en scène des artisans de la Maison aux côtés de personnalités issues de divers horizons, telles que le joueur de tennis Lorenzo Musetti, l'écrivaine Zadie Smith et l'actrice Lauren Hutton. Elle met également en lumière l'héritage de la Maison à travers des talents comme Edward Buchanan, qui a conçu la toute première collection de prêt-à-porter de Bottega Veneta. Présenté à travers des clichés en noir et blanc et de courts-métrages, ce projet rend hommage au lien entre artiste et artisan. Il explore l'universalité des gestes et le rôle des mains comme vecteur commun d'expression, de création et de connexion entre les cultures.



KERING
Λ

KERING GENERATION AWARD × JEWELRY

Dans le prolongement de son engagement en faveur de l'innovation durable le Groupe a élargi le périmètre du prix «Kering Generation award» au secteur de la joaillerie, invitant une nouvelle génération d'innovateurs à repenser l'approvisionnement et l'usage de matériaux tels que l'or et les pierres précieuses.

Placée sous le thème « Seconde chance, premier choix », cette édition vise à valoriser des créations transformant des matériaux délaissés en bijoux, en promouvant circularité, innovation et réemploi créatif. Organisé en juin à Las Vegas, le prix a récompensé deux projets visionnaires parmi 22 startups et étudiants issus de 10 universités de renommée mondiale. Le prix étudiant a été attribué à Lee Min Seo pour *Rhythm Reborn*, qui redonne vie au cuir de tambours coréens traditionnels usagés.

Côté startup, *lanyan* a été distinguée pour ses techniques sublimant des pierres imparfaites et fracturées. Ces deux projets incarnent la mission de Kering de promouvoir un design responsable, réduire l'impact environnemental et bâtir un avenir plus durable pour la joaillerie.



En savoir plus sur Kering Highlights





GUCCI

GUCCI REND HOMMAGE À SES PIÈCES ICONIQUES ET CÉLÈBRE L'ÉTÉ

Gucci célèbre son riche héritage à travers une série de campagnes et d'événements mettant en lumière les symboles emblématiques de la Maison et son excellence artisanale. Ce voyage débute avec *The Art of Silk*, une campagne rendant hommage au motif Flora, bouquet délicat introduit en 1966. Portée par l'actrice Julia Garner, la campagne souligne la maîtrise de Gucci dans l'art de la soie.

En avril, lors de la Design Week de Milan, Gucci | Bamboo Encounters revisitait le rôle du bambou dans l'héritage créatif de la Maison, offrant un regard neuf sur ce code emblématique. L'exposition a invité un groupe d'artistes internationaux à réinterpréter cette matière, créant un dialogue entre tradition et innovation.

Poursuivant ce récit, Gucci a dévoilé une nouvelle campagne mettant à l'honneur le monogramme GG, avec les mannequins Emily Ratajkowski et Kit Butler, photographiés à Cannes par Daniel Arnold. Au-delà d'un motif signature, le monogramme traverse l'histoire de la Maison, à travers des sacs revisités et des silhouettes d'archives, faisant écho aux créations de Guccio Gucci. Tournée vers le présent, Gucci Lido incarne le rythme naturel de l'été italien. La campagne suit Daisy Edgar-Jones, Aliocha Schneider et David Jonsson à travers des scènes baignées de lumière, empreintes de douceur et d'élégance décontractée. Dans des tonalités ensoleillées et des textures aériennes, la collection revisite les modèles tels que le Softbit, le GG Marmont et le Bamboo 1947, désormais proposés en raphia, en osier et en crochet.

savoir-faire



GUCCI ET POMELLATO CO-CRÉENT LA COLLECTION DE HAUTE JOAILLERIE MONILI

Dévoilée lors du défilé Gucci Cruise 2026, la collection de haute joaillerie Monili, co-crée par Gucci et Pomellato, célèbre l'engagement commun des deux Maisons en faveur d'un artisanat italien d'exception.

« Monili », mot italien désignant les bijoux, puise son inspiration dans les archives de Pomellato, remontant à 1984. Parmi les pièces phares: un collier et une minaudière revisités en or, diamants et cuir, illustrant une vision contemporaine de l'élegance intemporelle. L'intégralité de la collection a été révélée à Paris, le 7 juillet, à l'occasion de la semaine de la Haute Couture.

POMELLATO PRÉSENTE LA COLLECTION DE HAUTE JOAILLERIE COLEZIONE 1967

Incarnation de l'indépendance créative et de l'héritage de Pomellato, la *Colezione 1967* rend hommage à l'esprit libre qui caractérise la Maison. Composée de 75 pièces réalisées par les artisans de la Casa Pomellato à Milan, la collection associe un savoir-faire joaillier séculaire à un design avant-gardiste.



Elle retrace l'histoire créative de la Maison à travers trois décennies fondatrices: l'artnovateur de la chaîne des années 1970, les formes sculpturales des années 1980, puis la maîtrise chromatique et l'exubérance des volumes des années 1990. L'ensemble célèbre l'identité singulière de Pomellato.



BOUCHERON DÉVOILE IMPERMANENCE, NOUVELLE COLLECTION DE HAUTE JOAILLERIE

Poursuivant la célébration de la nature entamée en janvier avec la collection *Untamed Nature*, Boucheron dévoile sa nouvelle collection Carte Blanche, *Impermanence*. Capturant l'essence de la nature et inspirée par les arts japonais de l'ikebana et du wabi-sabi, Claire Choisne a créé six compositions botaniques, comprenant 28 pièces de haute joaillerie —toutes conçues pour être portées. Allant de la lumière à l'obscurité, la collection symbolise la beauté évanescante de la nature et la fin d'un cycle naturel. Réalisée en plus de 18 000 heures, *Impermanence* invite à une contemplation plus profonde de notre monde naturel, afin de mieux le protéger.



Assemblée générale

Les actionnaires de Kering sont invités à participer à une Assemblée générale mixte qui se déroulera :

Mardi 9 septembre 2025 à 15h

Accueil à partir de 14h au siège du Groupe
40 rue de Sèvres – Paris 7^e

Cette Assemblée sera appelée à se prononcer sur six résolutions, à caractère ordinaire et extraordinaire, liées à l'évolution de la gouvernance de Kering annoncée par voie de communiqué de presse le 16 juin 2025.

Le Conseil d'administration, sous l'impulsion de François-Henri Pinault, a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, jusqu'alors exercées conjointement par François-Henri Pinault depuis le 19 mai 2005. Dans le cadre de cette nouvelle gouvernance, le Conseil d'administration a nommé Luca de Meo en qualité de Directeur général, François-Henri Pinault conservant la Présidence du Conseil. Cette nouvelle organisation reflète l'engagement de Kering en faveur des meilleures pratiques de gouvernance.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 9 septembre 2025 des résolutions qui lui sont soumises, ces changements prendront effet à compter du 15 septembre 2025.

Les six résolutions soumises au vote de l'Assemblée générale portent sur :

1. La politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2025, du 15 septembre au 31 décembre
2. La politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2025, du 15 septembre au 31 décembre
3. La modification de la politique de rémunération des administrateurs pour 2025
4. La nomination de Luca de Meo en qualité d'administrateur
5. La modification des articles 12 et 15 des statuts de la Société à l'effet de porter à respectivement 80 ans et 70 ans la limite d'âge du Président du Conseil d'administration et du Directeur général
6. Les pouvoirs pour l'accomplissement des formalités consécutives à l'Assemblée.

Retrouvez toutes les informations et modalités de participation sur : www.kering.com, rubrique Finance > Informations actionnaires > Assemblée générale

La convocation à cette Assemblée interviendra le 22 août.

L'Assemblée générale sera diffusée en direct puis à retrouver en différé sur le site Internet de la Société.

Kering offre la possibilité à ses actionnaires de voter par internet, avant l'Assemblée générale, sur la plateforme sécurisée Votaccess ouverte du 22 août au 8 septembre 2025 jusqu'à 15h.

Ce moyen de participation est accordé à tous les actionnaires, au nominatif et au porteur⁽¹⁾.

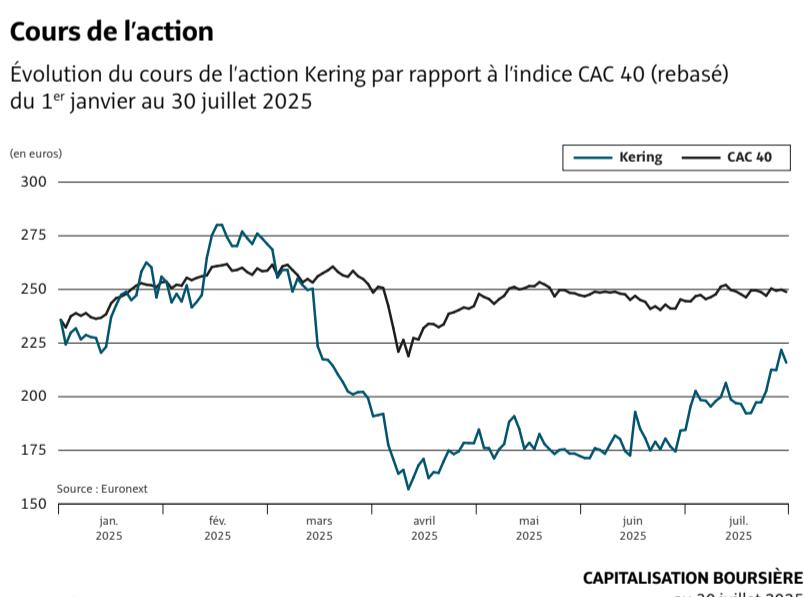
Invitation

Kering a le plaisir de vous convier à découvrir les univers de ses Maisons à travers deux expériences exclusives : **une visite des ateliers Boucheron à Paris, ou bien une invitation aux Rencontres de la photographie d'Arles.**

Kering ouvre les portes des ateliers Boucheron pour une visite privée, suivie d'une présentation de l'histoire de la Maison dans les appartements place Vendôme à Paris. L'inscription est obligatoire et les places sont limitées. Deux créneaux vous seront proposés, sous réserve de disponibilité : le 22 septembre à 11 heures ou à 14 heures.

Alternativement, Kering vous offre deux billets pour les Rencontres d'Arles (jusqu'au 5 octobre), avec notamment l'exposition Syndrome de Stendhal de Nan Goldin, lauréate du prix Women in Motion, ainsi que Yves Saint Laurent et la photographie, réunissant plus de 80 œuvres.

Ces invitations sont strictement personnelles et valables pour 2 personnes. Si vous êtes intéressés par l'une ou l'autre de ces propositions, nous vous invitons à contacter le Service Actionnaires par mail : actionnaire@kering.com, qui prendra en charge votre demande à partir du 25 août. Les sollicitations reçues avant cette date ne pourront être traitées qu'à partir de ce moment.



RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Conformément à la loi « Informatique et Libertés » du 06/01/1978 modifiée et au RGPD du 27/04/2016, vous disposez d'un droit d'accès à vos données personnelles, de rectification et d'effacement, de limitation de traitement, d'opposition ainsi que d'un droit à la portabilité de vos données dans les conditions prévues par la réglementation applicable, que vous pouvez exercer à l'adresse suivante : actionnaire@kering.com.

Pour plus d'informations, nous vous renvoyons aux dispositions de notre Politique de confidentialité sur <https://www.kering.com/fr/mentions-legales>.

Pour ne plus recevoir la Lettre aux actionnaires, merci de nous l'indiquer par courrier ou par e-mail (voir coordonnées dans la partie « Contacts »).

Kering – Société anonyme au capital de 493 683 112 euros – 552 075 020 RCS Paris
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris, France – Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – www.kering.com

Cette lettre aux actionnaires est publiée par la Direction de la Communication Financière.
Création et réalisation : **Ruban Blanc** Crédits photos : **Couverture et quatrième de couverture : Maxime Tétard - Gucci - Saint Laurent - McQueen - Creed - Bottega Veneta - Ianyan - Lee Min Seo - Pomellato - Boucheron - Women in Motion : illustration Malika Favre - Vittorio Zunino Celotto / Getty Images**

(1) Seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système Votaccess et leur propose ce service pour l'Assemblée générale de Kering pourront y avoir accès.
(2) Si vous êtes actionnaire au nominatif administré, l'intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte reste votre interlocuteur.

Agenda financier

9 septembre 2025

Assemblée générale

Octobre 2025 (après bourse)

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre

Kering Highlights

Magazine en ligne pour suivre les initiatives du Groupe



Kering a lancé un espace éditorial, Kering Highlights, pour partager les initiatives marquantes menées par le Groupe et ses Maisons.

Pour découvrir les premiers articles sur le site de Kering et vous abonner à la newsletter, scannez le QR code ci-contre.

Contacts

Pour toute demande concernant la gestion de vos comptes au nominatif pur⁽²⁾, Société Générale Securities Services est votre interlocuteur unique.

Société Générale Securities Services SGSS/SBO/ISS

32 rue du champ de tir – CS 30812
44308 Nantes Cedex 3 – France
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
(du lundi au vendredi, de 9h30 à 18h00)

Pour toute autre question, vous pouvez contacter le Service Actionnaires :

Kering

Département de la Communication financière
40, rue de Sèvres 75007 Paris
Tél. : +33 (0)1 45 64 65 64
E-mail : actionnaire@kering.com