



Chers actionnaires,

Dans un contexte difficile, nous avons accéléré en 2024 la transformation de plusieurs de nos Maisons avec détermination, en consolidant nos marques et en renforçant leur désirabilité sur le long terme. Dans l'ensemble du Groupe et chez Gucci, en particulier, nous avons pris des décisions stratégiques pour accroître l'impact de notre communication, affiner nos stratégies produit et poursuivre l'excellence dans la distribution, tout en préservant l'héritage créatif qui fait l'âme de nos maisons.

Nous avons également renforcé notre organisation, optimisé l'efficacité de nos opérations et procédé à des recrutements clés, nous permettant de gagner en agilité. Nos efforts restent soutenus et nous sommes confiants d'avoir amené Kering à un point de stabilisation, à partir duquel nous reprendrons progressivement notre trajectoire de croissance. Nous vous remercions pour votre confiance et votre fidélité, essentielles pour accompagner cette dynamique.

François-Henri Pinault, Président-Directeur général

CHIFFRES CLÉS 2024

Chiffre d'affaires

17,2 milliards d'€
- 12 % en publié
et en comparable

Résultat net part
du Groupe

1,1 milliard d'€

Résultat opérationnel
courant

2,6 milliards d'€
- 46 % en publié

Employés

47 000

Marge opérationnelle
courante

14,9 %

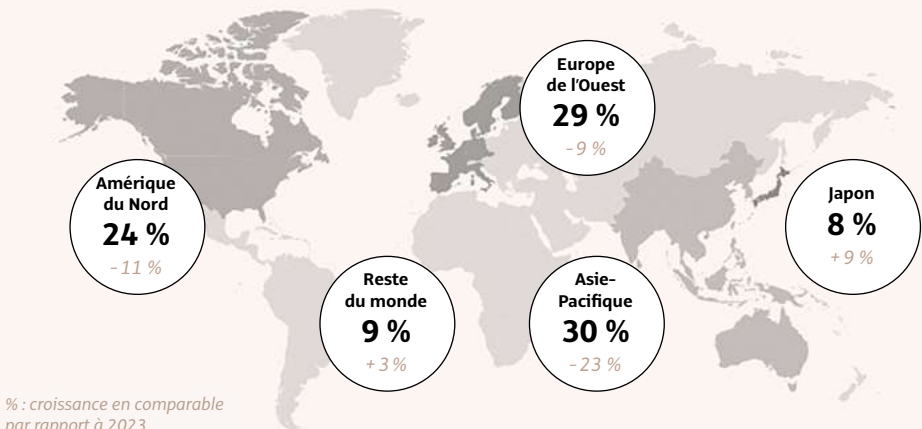
Magasins gérés
en propre*

1 813

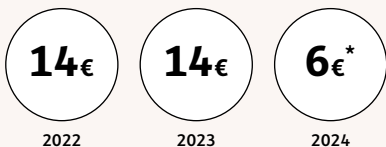
* Au 31 décembre 2024.

En 2024, le **chiffre d'affaires du Groupe** est en recul par rapport à 2023. C'est au Japon que la croissance est restée la plus forte, portée par le tourisme dans un contexte de faiblesse du yen. Les ventes dans le Reste du Monde ont également progressé, notamment dans les pays du Golfe. En Asie-Pacifique, Amérique du Nord et Europe de l'Ouest, la demande locale fut, bien que dans des proportions différentes, globalement peu porteuse. Dans ce contexte et en dépit des efforts réalisés sur la base de coûts tout en préservant les investissements nécessaires, le **résultat opérationnel courant** du Groupe enregistre une baisse significative.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Dividende par action



* Le Conseil d'administration proposera lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2025 le versement d'un dividende de 6 euros par action. Bien qu'en retrait, ce montant traduit la volonté de Kering de continuer à assurer un ratio de distribution équilibré. Pour mémoire, un acompte sur ce dividende en numéraire de 2 euros par action a été versé le 16 janvier 2025. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le solde de 4 euros sera mis en paiement le 7 mai 2025.

Gucci



Le **chiffre d'affaires** de Gucci s'élève à 7,7 milliards d'euros, en baisse de 23 % en données publiées et de 21 % en données comparables. Au cours d'une année marquée par un fort renouvellement de l'offre, la Maison n'a eu de cesse de valoriser

son héritage, par exemple à travers l'animation de ses lignes iconiques comme le *Jackie*. Par ailleurs, la Maison a poursuivi l'élévation de la qualité de ses produits et de l'ensemble de ses points de contact avec la clientèle. 91 % des ventes sont aujourd'hui réalisées dans les magasins exploités en propre.

Le **résultat opérationnel courant** est de 1,6 milliard d'euros et la **marge opérationnelle courante** s'établit à 21 %.

Yves Saint Laurent

Yves Saint Laurent a enregistré un **chiffre d'affaires** de 2,9 milliards d'euros, en baisse de 9 % tant en données publiées que comparables. En 2024, la Maison a notamment enrichi son offre de maroquinerie, avec de nouvelles lignes comme le *Y* et de nouvelles propositions pour le *Loulou* et le *Sac de Jour*.

L'activité dans le réseau en propre de la Maison représente 82 % du total des ventes. La Maison enregistre un **résultat opérationnel courant** de 593 millions d'euros et la **marge opérationnelle courante** est de 20,6 %.

Bottega Veneta



Le **chiffre d'affaires** de Bottega Veneta s'établit à 1,7 milliard d'euros, progressant de 4 % en données publiées et de 6 % en données comparables. Le succès de la Maison repose tant sur la forte désirabilité de sa maroquinerie au positionnement très

haut-de-gamme que dans sa capacité à offrir à ses clients un véritable art de vivre. Les ventes dans les magasins gérés en propre représentent une part de plus en plus importante des revenus, atteignant 85 %.

La Maison enregistre un **résultat opérationnel courant** de 255 millions d'euros, soit **une marge opérationnelle courante** de 14,9 %.

Autres Maisons



Le **chiffre d'affaires** des Autres Maisons s'élève à 3,2 milliards d'euros, en baisse de 8 % en données publiées et de 7 % en données comparables. Les performances sont contrastées au sein du segment. Balenciaga bénéficie du succès des sacs à main, tels que le

Rodeo, ou encore le retour de l'iconique *City*. Alexander McQueen connaît une année de transition, marquée par le bon accueil du deuxième défilé de Séan McGirr. L'activité de Brioni continue de progresser, portée par son savoir-faire exceptionnel. Les ventes des Maisons joaillières sont en croissance, menées par Boucheron dont les créations rencontrent un vif succès. Pomellato a célébré ses racines milanaises avec le lancement d'une nouvelle collection et DoDo a fêté son 30^e anniversaire. Qeelin, enfin, a œuvré à renforcer son héritage dans la joaillerie.

Le **résultat opérationnel courant** des Autres Maisons accuse une perte de 9 millions d'euros en 2024.

Kering Eyewear et Corporate



Le **chiffre d'affaires** de ce segment, qui intègre notamment les activités de Kering Eyewear et de Kering Beauté, s'élève à 1,9 milliard d'euros (+ 24 % en données publiées et +8 % en comparable), avec un **résultat opérationnel**

courant de 112 millions d'euros.

Les ventes de Kering Eyewear ont progressé de 5 % en données publiées et de 6 % en données comparables, à 1,6 milliard d'euros. En 2024, Kering Eyewear a poursuivi le développement de son portefeuille de marques, et notamment de Maui Jim.

Le **chiffre d'affaires** de Kering Beauté, de 323 millions d'euros, est principalement constitué de l'activité de Creed, en croissance par rapport à 2023.

focus SUR nos maisons

Zoom sur deux de nos maisons emblématiques, leur histoire et leurs réalisations en 2024.



KERING EYEWEAR FÊTE SES 10 ANS

En 2024, Kering Eyewear, leader mondial de la lunetterie de luxe avec un portefeuille de 14 marques distribuées dans 150 pays, a fêté sa première décennie d'existence. Son modèle d'affaires novateur lui a même valu d'être étudié par la *Harvard Business School*.

Un peu d'histoire. Lancée en 2014 par Kering et un groupe de dirigeants mené par Roberto Vedovotto, d'abord dans le but de développer une expertise interne en lunetterie pour les maisons du Groupe, Kering Eyewear a entamé en 2017 un partenariat stratégique avec Richemont, élargissant ainsi son portefeuille pour y inclure des marques telles que Cartier, Montblanc, Chloé, Dunhill ou encore Alaïa. Depuis 2021, Kering Eyewear a poursuivi son développement avec l'acquisition de marques en propre : Lindberg, symbole du savoir-faire haut de gamme danois, puis Maui Jim, emblématique marque américaine reconnue pour son « esprit Aloha ». Pour garantir l'excellence de ses produits, Kering Eyewear regroupe des compétences uniques en matière de design, puis tire parti d'un savoir-faire artisanal d'exception, assuré tant par ses propres manufactures que par sa collaboration avec les meilleurs fournisseurs.



UNE ANNÉE DE SUCCÈS POUR BOTTEGA VENETA

Son savoir-faire artisanal unique, sa créativité extraordinaire et sa culture vénitienne ont fait de Bottega Veneta une maison de luxe à part depuis sa création en 1966 à Vicenza, en Italie. La Maison, reconnue mondialement pour son excellence dans la fabrication et son Intrecciato caractéristique, doit son succès à ses valeurs fondatrices — *Labor* et *Ingenium*, représentant l'artisanat et la créativité. Son esthétique célèbre l'individualité, honore l'intemporalité et rend hommage à la promotion de la culture.

Pour accompagner son succès en maroquinerie, Bottega Veneta a développé son offre en 2024 en présentant ses premières collections de bougies, de parfums et de joaillerie fine, élargissant son horizon créatif. En outre, au fil de l'année, de nouveaux magasins ont été ouverts dans des lieux iconiques, tels que la Galleria Vittorio Emanuele II à Milan, Azabudai Hills à Tokyo, ou encore Castlereagh Street à Sydney.

Bottega Veneta continue de consolider son positionnement ultra haut de gamme, notamment grâce à l'élévation de son offre de produits sur mesure et à l'ouverture d'espaces exclusifs, tels que le Palazzo Soranzo Van Axel à Venise et la Résidence, située sur Madison Avenue à New York.



Les différentes campagnes de l'année 2024 ont eu à cœur de mettre en avant les attributs de la Maison, à travers des mises en scène joyeuses, comme la campagne « Going Places » sous l'œil du photographe Alec Soth avec l'acteur Jacob Elordi, illustrant l'idée d'artisanat en mouvement.

En janvier 2025, Bottega Veneta a accueilli Louise Trotter en qualité de nouvelle Directrice de la création.



Dîner au Palazzo Soranzo Van Axel à Venise



BOUCHERON

PARIS DEPUIS 1858

BOUCHERON DÉVOILE SA NOUVELLE COLLECTION DE HAUTE JOAILLERIE, *UNTAMED NATURE*

Comme chaque année en janvier, Boucheron a lancé sa nouvelle collection *Histoire de Style*, revisitant les archives de la Maison avec de nouvelles pièces mettant en valeur son savoir-faire unique. Cette année, *Untamed Nature* met en lumière le nouveau regard de Claire Choïne, Directrice des Créations de la Maison, pose son regard sur la vision singulière de la nature de Frédéric Boucheron. À travers 28 créations aux portés inédits, la nature s'affirme et reprend ses droits sur l'individu, redéfinissant les frontières entre le corps et l'écosystème qui l'entoure.



KERING

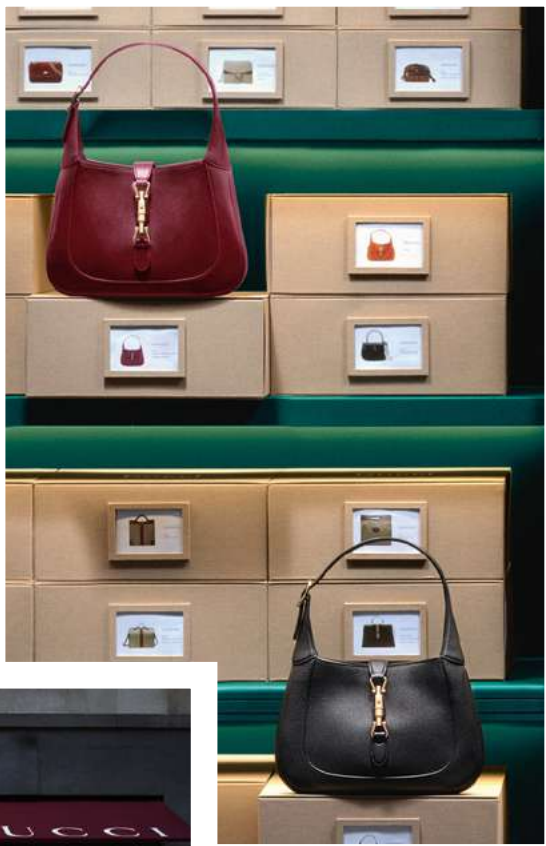


OPÉRATIONS RÉCENTES DU GROUPE

Kering confirme sa stratégie en annonçant deux transactions début 2025.

D'une part, le Groupe s'est associé à Ardian dans le cadre d'un accord concernant trois actifs immobiliers de prestige à Paris, dont l'Hôtel de Nocé, situé place Vendôme. Kering apporte ces actifs à une joint-venture nouvellement créée, dont Ardian détiendra 60 %, Kering conservant les 40 % restant et recevant en contrepartie un montant de 837 millions d'euros. Cette opération s'inscrit dans la stratégie immobilière sélective du Groupe, visant à sécuriser des emplacements exceptionnels à long terme pour ses maisons.

D'autre part, Kering a annoncé la cession de *The Mall*, qui gère deux destinations d'outlets haut de gamme en Italie, à l'investisseur américain Simon pour 350 millions d'euros.



GUCCI

GUCCI DÉVOILE SON NOUVEAU CONCEPT DE VITRINES, *ENDLESS NARRATIVES*, À L'ÉCHELLE MONDIALE

Le 8 janvier, Gucci a révélé son nouveau concept de vitrines de boutiques, mettant en lumière la marque et son identité centenaire. Ce nouvel agencement vise à incarner la créativité sans limites de la maison Gucci, en présentant à la fois des pièces iconiques et des collections saisonnières, associées à des œuvres d'art et des boîtes d'archives, sublimes par un subtil jeu de lumières et de miroirs. Cette composition évoluera périodiquement au fil de l'année, avec de nouvelles mise en scènes et d'autres produits. Forte de son réseau de plus de 500 magasins gérés en propre, la Maison déclinerait ses nouvelles vitrines en plusieurs étapes à travers le monde, dans presque tout son réseau, illustrant ainsi l'adaptabilité du concept aux contextes locaux, tout en maintenant une cohérence dans son récit global.



qeelin

QEELIN CÉLÈBRE L'ANNÉE DU SERPENT

A l'occasion du Nouvel An chinois, Qeelin a lancé sa nouvelle collection de joaillerie *Wulu Eternity* et a rendu honneur aux traditions chinoises au travers d'un court-métrage sur le folklore choral des Dong. La collection *Wulu Eternity* est une réinterprétation du Wulu (calebasse emblème de prospérité) associé à des formes circulaires, créant un symbole de plénitude et d'harmonie. Cette nouvelle collection s'adressant indifféremment aux hommes et aux femmes propose, comme autant de talismans de bonne fortune, plusieurs colliers, des boucles d'oreilles et un bracelet. Les ambassadeurs de la Maison - le chanteur chinois Lay Zhang, l'actrice chinoise Liu Shishi, et l'actrice sud-coréenne Yoona Lim - en portent l'esprit.



savoir-faire



POMELLATO RENFORCE SON ENGAGEMENT DANS LA FORMATION JOAILLIÈRE

Pomellato affirme son engagement en faveur de la formation à la joaillerie haut de gamme grâce à son partenariat avec la Galdus Goldsmith Academy. *Pomellato Virtuosi*, académie créée en 2018, a présenté fin 2024 ses nouveaux locaux ainsi qu'une offre de formations enrichie, avec notamment des programmes de trois à sept ans accueillant un nombre croissant d'artisans en devenir.



LA MANUFACTURE KERING EYEWEAR RECONNUE ENTREPRISE DU PATRIMOINE VIVANT

En 2024, la Manufacture Kering Eyewear, centre de production spécialisé de Kering Eyewear à Sucy-en-Brie (France), a reçu le label *d'Entreprise du Patrimoine Vivant*, un label décerné par le gouvernement français, distinguant les sociétés dotées de compétences industrielles et artisanales exceptionnelles. Cette distinction met en lumière l'engagement de Kering Eyewear pour la préservation et la valorisation de l'artisanat.



BRIONI CONSOLIDE SON ENGAGEMENT POUR L'ARTISANAT D'EXCELLENCE

Fin 2024, Brioni a inauguré l'école *Nazareno Fonticoli* sur l'art du tailleur et la *Brioni Foundation*. Ces deux établissements se situent à Penne, dans les Abruzzes, région italienne où Brioni développe son savoir-faire artisanal depuis plus de soixante ans. L'école propose un large éventail de formations aux aspirants couturiers ainsi que des bourses spécifiques. La Fondation, quant à elle, a mené plusieurs actions auprès des écoles de la région afin de soutenir la formation et le développement local.

développement durable et engagement sociétal

NOS RÉALISATIONS EN 2024



NATURE & CLIMAT

Protection de la Nature
1^{ère} Entreprise au monde
à adopter des objectifs fondés
sur la science pour la protection
de l'eau douce et de la terre*

Trajectoire climat
Net Zero
Trajectoire validée
par la SBTi avec 2 jalons,
2033 et 2050 (vs 2022)

Terres régénérées
plus d'1 M ha
Objectif atteint
avec un an d'avance



CHAÎNE DE VALEUR

95 %
de traçabilité
de nos matières
premières

83 %
de nos matières premières
alignées avec
nos Kering Standards

70 %
de nos fournisseurs
audités



SOCIAL

Égalité Femmes-Hommes
58 %
de femmes managers.
Les femmes représentent
63 % de l'effectif total du Groupe
et 46 % du Comité exécutif

Égalité des salaires
**Certification Universal
Fair Pay**
Reconnaissant les actions
de Kering en faveur de l'égalité
de salaire

Formation
14,7 heures
de formation par salarié



RECONNAISSANCE EXTERNE

CDP
AAA
Climat – Eau – Forêts

**S&P Global Corporate
Sustainability Assessment**
84/100
Inclusion dans les indices DJSI
pour la 12^e année consécutive
3^e entreprise du secteur
habillement & luxe

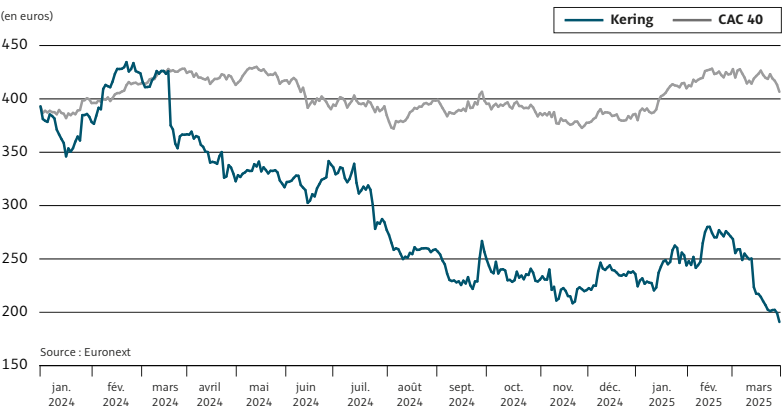
Corporate Knights
1^{ère} entreprise
du luxe et de l'habillement
Inclusion dans l'indice
pour la 8^e année consécutive

* Dans le cadre du projet pilote Science Based Targets for Nature.

CARNET DE L'ACTIONNAIRE

Cours de l'action

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé)
du 1^{er} janvier 2024 au 31 mars 2025



Cours de clôture

CAPITALISATION BOURSIÈRE
au 29 décembre 2024
29,4 Mds €

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** : Jean Luc Perreard - **Photos en corps de texte publiée avec l'aimable autorisation des Maisons Gucci** - Bottega Veneta - Balenciaga - Kering Eyewear - Qeelin - Boucheron - Pomellato - Brioni

Agenda financier

23 avril 2025 (après bourse)
Publication du chiffre d'affaires
du 1^{er} trimestre 2025

5 mai 2025
Détachement du coupon

7 mai 2025
Versement du solde du dividende
de l'exercice 2024

29 juillet 2025 (après bourse)
Publication des résultats semestriels

Contacts

Pour toute demande concernant la gestion
de vos comptes au nominatif pur*,
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

* Si vous êtes actionnaire au nominatif administré,
l'intermédiaire financier qui assure la gestion
de votre compte reste votre interlocuteur.

Assemblée générale Le jeudi 24 avril 2025 à 15h

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

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

Kering offre la possibilité à ses actionnaires
de voter par internet, avant l'Assemblée
générale, sur la plateforme sécurisée
Votaccess ouverte du 7 avril au 23 avril
2025 jusqu'à 15h.

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

* 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. L'Assemblée générale sera diffusée
en direct et également disponible en différé.