

Le chiffre d'affaires franchit le seuil de 16 Mds€ et le résultat opérationnel est en hausse de 7 %

Paris, le 12 février 2026

En 2025, le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'élève à 16 Mds€, en croissance de 9 % à taux de change constants et de 5,5 % à taux de change courants par rapport à 2024. Le résultat opérationnel courant s'établit à 6,6 Mds€ (41 % des ventes), en hausse de 7 %. Le résultat net part du groupe atteint 4,5 Mds€ et progresse de 5,5 % hors contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en France, au même rythme que les ventes.

Les ventes du quatrième trimestre atteignent 4,1 Mds€ et progressent de 10 % à taux de change constants, comme au trimestre précédent. Toutes les régions affichent une croissance solide par rapport à une base de comparaison particulièrement élevée. L'Europe, le Japon, l'Amérique et le Moyen-Orient sont en hausse à deux chiffres.

Axel Dumas, gérant d'Hermès, a déclaré : *« Le modèle Hermès fondé sur une distribution exclusive et qualitative, ainsi que sur une forte intégration verticale, a une nouvelle fois porté ses fruits. Cette stratégie singulière a permis à la maison d'enregistrer une très belle croissance de son chiffre d'affaires et des résultats solides. Je remercie chaleureusement l'ensemble des collaborateurs d'Hermès qui partagent notre attachement à la qualité sans compromis et également nos clients pour leur fidélité. Dans un environnement incertain, Hermès, fort de sa créativité et de ses savoir-faire d'exception, aborde l'année 2026 avec confiance. »*

Activité à fin décembre par zone géographique

(données à taux de change constants, sauf indication explicite)

À fin décembre 2025, toutes les régions affichent des progressions soutenues. Le réseau de distribution a poursuivi son développement qualitatif avec des ouvertures et des extensions de magasins.

- L'Asie hors Japon (+5 %) enregistre une belle performance dans l'ensemble des pays de la région, tous en croissance. Le quatrième trimestre est en hausse de 8 %. En juin, le magasin de Macao dans le Four Seasons, rénové et agrandi, a rouvert ses portes. Deux réouvertures ont eu lieu en Corée à Séoul, celles du Galleria en août et de Shinsegae en octobre. En Thaïlande, le magasin d'IconSiam à Bangkok a rouvert fin novembre, après rénovation et agrandissement. Enfin, en Chine, le magasin agrandi de Changsha IFS a rouvert en décembre.
- Le Japon (+14 %) poursuit sa remarquable dynamique, fort de la fidélité de sa clientèle locale et de son réseau de distribution exclusif. L'événement itinérant *Mystery at the Grooms*®, une expérience immersive autour des objets Hermès, a fait escale à Tokyo en novembre.

- L'Amérique (+12 %) réalise une excellente année. Les nouveaux magasins de Scottsdale en Arizona et de Nashville au Tennessee ont été inaugurés respectivement en septembre et en octobre. Au Mexique, le magasin Molière de Mexico a rouvert après rénovation début octobre. Un événement mettant en lumière les créations de petit h a été présenté dans le magasin de Vancouver au Canada en novembre.
- L'Europe hors France (+11 %) et la France (+9 %) affichent de solides progressions, soutenues par la fidélité de la clientèle locale et la dynamique des flux touristiques. Le magasin de Florence, en Italie, rénové et agrandi, a rouvert ses portes en février, suivi de la réouverture en novembre de celui de Knokke, en Belgique.
- La zone Autres (+15 %), qui comprend essentiellement le Moyen-Orient, est en forte croissance, notamment aux Émirats arabes unis.

Activité à fin décembre par métier

(données à taux de change constants, sauf indication explicite)

À fin décembre 2025, tous les métiers, à l'exception des Parfum et Beauté et de l'Horlogerie, sont en croissance.

- La Maroquinerie-Sellerie (+13 %) poursuit une croissance soutenue, en ligne avec son objectif annuel, portée par la forte désirabilité des collections et l'augmentation des capacités de production. Les collections se sont enrichies avec notamment les modèles *So Médor*, *Seau Mousqueton* et *Haut à Courroies à relier*. La vingt-quatrième maroquinerie de la maison a été inaugurée en septembre à L'Isle-d'Espagnac en Charente. L'augmentation des capacités de production se poursuit, avec les projets d'ouverture des maroquineries de Loupes (Gironde) courant 2026, Charleville-Mézières (Ardennes) à horizon 2027 et Colombelles (Calvados) à horizon 2028. La maison a également annoncé fin janvier l'ouverture d'un nouveau site aux Andelys (Eure) à horizon 2030. Hermès continue ainsi de renforcer son ancrage en France.
- Le métier Vêtement et Accessoires (+6 %) confirme sa solide dynamique. Les collections de prêt-à-porter homme et femme printemps-été 2026, présentées respectivement au palais d'Iéna en juin et à la Garde républicaine début octobre, ont rencontré un vif succès. La dernière collection homme automne-hiver 2026 de Véronique Nichanian, directrice artistique de l'univers masculin d'Hermès durant 37 ans, a été accueillie avec émotion fin janvier 2026 au palais Brongniart, à Paris.
- Le métier Soie et Textiles (+5 %), après un bon quatrième trimestre, progresse grâce à des matières d'exception et à la belle dynamique des formats et des couleurs.
- Le métier Parfum et Beauté (-8 %) se compare aux forts historiques de l'année 2024, marquée par le lancement du nouveau féminin *Barénia*. Les collections Parfum se sont enrichies de deux nouvelles Eaux de parfum intenses : *Terre d'Hermès* en début d'année, puis *Barénia* au second semestre. La Beauté Hermès a accueilli le nouveau rouge à lèvres *Rouge Brillant Silky*.
- Après un premier semestre difficile, l'Horlogerie (-2 %) est en croissance au deuxième semestre. Le métier a poursuivi son développement avec notamment les succès des nouvelles versions de la ligne *H08*, et de la réinterprétation de sa complication emblématique, *Le temps suspendu*. Hermès a par ailleurs annoncé en juillet le renforcement de ses capacités de production, avec l'extension de son site du Noirmont en Suisse à horizon 2028.
- Les Autres métiers Hermès (+11 %), qui regroupent la Bijouterie et l'univers de la Maison, poursuivent leur solide croissance. La ligne de bijoux *Adage* s'est enrichie de nouvelles pièces exceptionnelles, tandis que la huitième collection de Haute Bijouterie *Les formes de la couleur* a été présentée à Tokyo en juillet après Singapour en avril. Hermès a également annoncé fin mai la pose de la première pierre de la nouvelle manufacture de Couzeix (Haute-Vienne), son deuxième site dédié aux collections des Arts de la Table.

Résultats solides et forte génération de trésorerie

Le résultat opérationnel courant s'élève à 6,6 Mds€ contre 6,2 Mds€ en 2024, en hausse de 7 %. La rentabilité opérationnelle courante progresse, malgré l'impact négatif du change, et atteint 41,0 % contre 40,5 % en 2024.

Le résultat net consolidé part du groupe, qui intègre la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en France, s'établit à 4,5 Mds€ contre 4,6 Mds€ en 2024. Retraité de cette contribution exceptionnelle, le résultat net consolidé part du groupe s'élève à 4,86 Mds€ et croît de 5,5 %, au même rythme que les ventes.

Le *cash flow* lié à l'activité atteint 5,4 Mds€ et progresse de 5 %. Hors contribution exceptionnelle sur les bénéfices, il progresse de 11 %. Après prise en compte des investissements opérationnels (1,2 Md€) et du remboursement des dettes de loyers (0,3 Md€), le *cash flow* disponible ajusté atteint 3,9 Mds€.

Après distribution des dividendes pour 2,8 Mds€, la trésorerie nette retraitée s'élève à 12,8 Mds€ à fin décembre 2025, contre 12,0 Mds€ à fin décembre 2024.

Un modèle durable et responsable

Hermès poursuit ses créations d'emplois et a renforcé ses effectifs de plus de 1 300 personnes, dont près de 800 en France. Fin 2025, le groupe employait 26 494 personnes, dont 16 349 en France. Sur les trois dernières années, Hermès a créé près de 6 200 emplois dont plus de 3 500 en France.

Fidèle à sa volonté de partager les fruits de la croissance, Hermès a annoncé une augmentation de 120 € bruts mensuels pour tous les salariés en France, en complément des augmentations individuelles. En outre, la maison versera courant mars à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde une prime de 3 000 € au titre de l'année 2025. Attaché à l'excellence des savoir-faire et à leur transmission, le groupe a ouvert deux nouvelles Écoles Hermès des savoir-faire (EHSF) en France, portant à douze le nombre de ses centres de formation.

Hermès a poursuivi ses actions climatiques conformément à ses objectifs à 2030, validés par l'initiative *Science Based Target* (SBTi). Depuis 2018, la réduction des scopes 1 et 2 est de 69 % en valeur absolue, et celle du scope 3 est de 58 % en intensité¹.

La démarche environnementale de la maison se traduit notamment par le déploiement de son référentiel immobilier responsable, qui rassemble les meilleures pratiques du marché : une approche singulière et exigeante, conçue pour concilier performance environnementale, sociale et ancrage territorial.

La dimension durable et responsable du modèle artisanal du groupe a été reconnue dans sa notation Sustainalytics, récompensée en juillet par le Grand Prix large CAC 60 des *Transparency awards* et par l'inclusion pour la quatrième année dans la « A-list » du CDP. Ces résultats témoignent des engagements et des valeurs de la maison.

Proposition de dividende

Lors de l'Assemblée générale du 17 avril 2026, il sera proposé de fixer le dividende à 18,00 € par action. L'acompte de 5,00 €, qui sera versé le 18 février 2026, viendra en déduction du dividende qui sera décidé par l'Assemblée générale.

¹ En intensité économique, en pourcentage de la marge brute

Autres faits marquants

À fin décembre 2025, l'évolution des parités monétaires représente un impact défavorable significatif de 515 M€ sur le chiffre d'affaires.

Hermès International n'a procédé à aucun rachat d'actions, hors mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.

Perspectives

À moyen terme, en dépit des incertitudes économiques, géopolitiques et monétaires dans le monde, le groupe confirme un objectif de progression du chiffre d'affaires à taux constants ambitieux.

Dans un contexte économique et géopolitique toujours incertain, le groupe aborde l'année 2026 avec confiance, grâce à son modèle artisanal fortement intégré, à son réseau de distribution équilibré, à la créativité de ses collections et à la fidélité de sa clientèle.

Fort de son modèle d'entreprise unique, Hermès poursuit sa stratégie de développement à long terme fondée sur la créativité, la maîtrise des savoir-faire et une communication originale.

Le thème de l'année 2026, *L'appel du large*, est une invitation à découvrir de nouveaux horizons et à sans cesse renouveler sa curiosité.

*Le communiqué de presse et la présentation des résultats 2025 sont disponibles sur le site internet du groupe :
<https://finance.hermes.com>*

*Lors du Conseil de surveillance du 11 février 2026, la Gérance a présenté les comptes audités de l'exercice 2025.
Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit est en cours d'émission.
Les procédures de vérification des informations en matière de durabilité sont en cours.
Les comptes consolidés complets seront disponibles au plus tard le 31 mars 2026 à l'adresse suivante
<https://finance.hermes.com>, ainsi que sur le site de l'AMF : www.amf-france.org*

Prochains événements :

- 15 avril 2026 : publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2026
- 17 avril 2026 : Assemblée générale des actionnaires
- 29 juillet 2026 : publication des résultats du premier semestre 2026

CHIFFRES CLÉS 2025

<i>En millions d'euros</i>	2025	2024
Chiffre d'affaires	16 002	15 170
<i>Croissance à taux courants vs n-1</i>	<i>5,5 %</i>	<i>13,0 %</i>
<i>Croissance à taux constants vs n-1 ⁽¹⁾</i>	<i>8,9 %</i>	<i>14,7 %</i>
Résultat opérationnel courant ⁽²⁾	6 569	6 150
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>41,0 %</i>	<i>40,5 %</i>
Résultat opérationnel	6 569	6 150
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>41,0 %</i>	<i>40,5 %</i>
Résultat net - Part du groupe	4 524	4 603
<i>en % du chiffre d'affaires *</i>	<i>28,3 %</i>	<i>30,3 %</i>
Capacité d'autofinancement	5 607	5 378
Investissements opérationnels	1 161	1 067
<i>Cash flow disponible ajusté ⁽³⁾</i>	<i>3 880</i>	<i>3 767</i>
Capitaux propres - Part du groupe	18 840	17 327
Trésorerie nette ⁽⁴⁾	12 239	11 642
Trésorerie nette retraitée ⁽⁵⁾	12 773	12 039
Effectifs (en nombre de personnes) ⁽⁶⁾	26 494	25 185

⁽¹⁾ La croissance à taux constants est calculée en appliquant au chiffre d'affaires de la période, pour chaque devise, les taux de change moyens de la période précédente.

⁽²⁾ Le résultat opérationnel courant est l'un des principaux indicateurs de performance suivi par la Direction générale du groupe. Il correspond au résultat opérationnel hors éléments non récurrents ayant un impact significatif de nature à affecter la compréhension de la performance économique du groupe.

⁽³⁾ Le cash flow disponible ajusté correspond aux flux de trésorerie liés à l'activité diminués des investissements opérationnels et du remboursement des dettes de loyers comptabilisées en application de la norme IFRS 16 (agrégats de l'état des flux de trésorerie consolidés).

⁽⁴⁾ La trésorerie nette comprend la trésorerie et équivalents de trésorerie présentés à l'actif du bilan, minorés des découverts bancaires qui figurent dans les emprunts et dettes financières à court terme au passif du bilan. La trésorerie nette n'inclut pas les dettes de loyers comptabilisées en application d'IFRS 16.

⁽⁵⁾ La trésorerie nette retraitée correspond à la trésorerie nette majorée des placements de trésorerie qui ne répondent pas aux critères IFRS d'équivalents de trésorerie en raison notamment de leur maturité supérieure à trois mois à l'origine et diminuée des emprunts et dettes financières.

⁽⁶⁾ Les effectifs correspondent aux salariés en CDI et à ceux en CDD sans condition d'ancienneté.

* 30,3 % en 2025 après retraitement de la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en France.

INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾

<i>En M€</i>	À fin décembre		Évolutions /2024	
	2025	2024	Publiées	À taux de change constants
France	1 575	1 447	8,9 %	8,9 %
Europe (hors France)	2 362	2 147	10,0 %	11,3 %
Total Europe	3 937	3 594	9,6 %	10,4 %
Japon	1 591	1 437	10,7 %	14,1 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	6 702	6 648	0,8 %	4,9 %
Total Asie	8 293	8 085	2,6 %	6,5 %
Amériques	3 075	2 865	7,3 %	12,4 %
Autres (Moyen-Orient)	697	627	11,2 %	14,9 %
TOTAL	16 002	15 170	5,5 %	8,9 %

<i>En M€</i>	4 ^e trimestre		Évolutions /2024	
	2025	2024	Publiées	À taux de change constants
France	432	401	7,8 %	7,8 %
Europe (hors France)	641	593	8,1 %	10,6 %
Total Europe	1 073	994	8,0 %	9,5 %
Japon	387	384	0,8 %	11,2 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	1 539	1 543	(0,3 %)	8,0 %
Total Asie	1 926	1 927	(0,1 %)	8,6 %
Amériques	906	870	4,1 %	12,1 %
Autres (Moyen-Orient)	182	171	6,4 %	13,5 %
TOTAL	4 087	3 962	3,1 %	9,8 %

⁽¹⁾ Ventes par destination.

INFORMATIONS PAR MÉTIER

En M€	À fin décembre		Évolutions /2024	
	2025	2024	Publiées	À taux de change constants
Maroquinerie-Sellerie ⁽¹⁾	7 070	6 457	9,5 %	13,1 %
Vêtement et Accessoires ⁽²⁾	4 525	4 405	2,7 %	6,1 %
Soie et Textiles	964	950	1,5 %	4,7 %
Autres métiers Hermès ⁽³⁾	2 055	1 909	7,7 %	11,2 %
Parfum et Beauté	489	535	(8,6 %)	(7,6 %)
Horlogerie	549	577	(4,7 %)	(1,5 %)
Autres produits ⁽⁴⁾	349	337	3,4 %	5,5 %
TOTAL	16 002	15 170	5,5 %	8,9 %

En M€	4 ^e trimestre		Évolutions /2024	
	2025	2024	Publiées	À taux de change constants
Maroquinerie-Sellerie ⁽¹⁾	1 792	1 669	7,4 %	14,6 %
Vêtement et Accessoires ⁽²⁾	1 113	1 108	0,4 %	7,1 %
Soie et Textiles	308	304	1,3 %	7,1 %
Autres métiers Hermès ⁽³⁾	516	488	5,7 %	12,9 %
Parfum et Beauté	122	147	(16,6 %)	(14,6 %)
Horlogerie	138	143	(3,5 %)	3,2 %
Autres produits ⁽⁴⁾	98	104	(5,6 %)	(1,7 %)
TOTAL	4 087	3 962	3,1 %	9,8 %

⁽¹⁾ Le métier « Maroquinerie-Sellerie » comprend les sacs féminins et masculins, les articles de voyage, la petite maroquinerie et les accessoires, les selles, les brides, et l'ensemble des objets et vêtements d'équitation.

⁽²⁾ Le métier « Vêtement et Accessoires » comprend le vêtement, masculin et féminin, les ceintures, les accessoires bijoux, les gants, les chapeaux et les chaussures Hermès.

⁽³⁾ Les « Autres métiers Hermès » regroupent la Bijouterie et les produits Hermès Maison (Art de vivre et Arts de la Table Hermès).

⁽⁴⁾ Les « Autres produits » comprennent les activités de production réalisées pour le compte de marques hors groupe (impression textile, tannage...) ainsi que les produits John Lobb, Saint-Louis et Puiforcat.

CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL 2025

	T1	T2	T3	T4	2025
Chiffre d'affaires (en M€)	4 129	3 905	3 881	4 087	16 002
Évolutions à taux courants	8,5 %	5,6 %	4,8 %	3,1 %	5,5 %
Évolutions à taux constants	7,2 %	9,0 %	9,6 %	9,8 %	8,9 %

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIERES

EMPLOYEUR RESPONSABLE +1 300 personnes dont +800 en France	DIVERSITÉ ET INCLUSION 7,90 % taux d'emploi direct handicap France	ÉGALITÉ FEMME HOMME 49 % de femmes dans le Top 100
INTEGRATION VERTICALE 55 % de fabrication dans les ateliers internes et exclusifs	PARTAGE DE VALEUR 328 M€ dont 243 M€ d'intéressement & participation en France et 85 M€ prime monde	PRODUCTION LOCALE 75 % objets réalisés en France
CLIMAT SCOPES 1 & 2 (SBTi) - 69 % réduction des émissions en valeur absolue vs 2018 SCOPE 3 (SBTi) - 58 % réduction des émissions en intensité vs 2018	PRESERVATION DES RESSOURCES 20 Sites labellisés par le référentiel immobilier interne « Harmonie »	PRELEVEMENT D'EAU - 64 % en intensité d'eau industrielle sur 10 ans

ANNEXE - EXTRAIT DES COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés de l'exercice, y compris l'annexe, seront disponibles fin mars 2026 sur le site internet <https://finance.hermes.com>, avec les autres éléments du Rapport Financier Annuel.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>En millions d'euros</i>	2025	2024
Chiffre d'affaires	16 002	15 170
Coût des ventes	(4 623)	(4 511)
Marge brute	11 379	10 660
Frais administratifs et commerciaux	(3 704)	(3 569)
Autres produits et charges	(1 106)	(942)
Résultat opérationnel courant	6 569	6 150
Autres produits et charges non courants	-	-
Résultat opérationnel	6 569	6 150
Résultat financier	207	283
Résultat avant impôt	6 775	6 432
Impôt sur les résultats	(2 263)	(1 845)
Part dans le résultat des entreprises associées	47	44
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	4 560	4 631
Intérêts ne conférant pas le contrôle	(36)	(28)
RESULTAT NET – PART DU GROUPE	4 524	4 603
Résultat de base par action (<i>en euros</i>)	43,15	43,93
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	43,07	43,87

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>En millions d'euros</i>	2025	2024
Résultat net de l'ensemble consolidé	4 560	4 631
Variation des écarts de conversion	(523)	168
Couvertures des flux de trésorerie futurs en devises ¹	174	(111)
Eléments recyclables en résultat	(348)	57
Actifs évalués à la juste valeur ¹	(25)	30
Gains et pertes actuariels ¹	9	(18)
Eléments non recyclables en résultat	(16)	12
Autres éléments du résultat global	(365)	69
RESULTAT GLOBAL NET	4 195	4 700
- dont part du groupe	4 157	4 670
- dont intérêts ne conférant pas le contrôle	38	29

(1) Net d'impôts

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Goodwill	180	228
Immobilisations incorporelles	231	237
Droits d'utilisation	2 002	1 786
Immobilisations corporelles	3 486	2 980
Immobilisations financières	1 196	1 050
Participations dans les entreprises associées	227	238
Actifs d'impôts différés	914	929
Autres débiteurs non courants	176	159
Actifs non courants	8 412	7 608
Stocks et en-cours	2 575	2 797
Créances clients et comptes rattachés	418	478
Créances d'impôts exigibles	45	28
Autres débiteurs	370	398
Instruments financiers dérivés	262	132
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 239	11 642
Actifs courants	15 911	15 476
TOTAL ACTIF	24 322	23 084

PASSIF

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Capital social	54	54
Primes	50	50
Actions d'autocontrôle	(677)	(670)
Réserves	14 443	12 464
Écarts de conversion	(173)	355
Écarts de réévaluation	621	471
Résultat net – part du groupe	4 524	4 603
Capitaux propres – part du groupe	18 840	17 327
Intérêts ne conférant pas le contrôle	6	7
Capitaux propres	18 846	17 334
Emprunts et dettes financières à plus d'un an	34	61
Dettes de loyers à plus d'un an	1 987	1 781
Provisions non courantes	38	33
Engagements de retraite et autres avantages au personnel à plus d'un an	146	173
Passifs d'impôts différés	14	5
Autres créditeurs non courants	72	69
Passifs non courants	2 291	2 120
Emprunts et dettes financières à moins d'un an	0	0
Dettes de loyers à moins d'un an	325	332
Provisions courantes	122	96
Engagements de retraite et autres avantages au personnel à moins d'un an	19	16
Fournisseurs et comptes rattachés	792	832
Instruments financiers dérivés	61	161
Passifs d'impôts exigibles	452	773
Autres créditeurs courants	1 414	1 419
Passifs courants	3 186	3 629
TOTAL PASSIF	24 322	23 084

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Nombre d'actions Capital Primes			Actions d'auto-contrôle	Réserves consolidées et résultat net part du groupe	Écarts actuariels	Écarts de conversion	Écarts de réévaluation		Capitaux propres part du groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres
								Investissements et placements financiers	Couvertures de flux de trésorerie futurs en devises			
Au 1^{er} janvier 2024	105 569 412	54	50	(698)	15 130	(75)	189	521	32	15 201	2	15 203
Résultat net	-	-	-	-	4 603	-	-	-	-	4 603	28	4 631
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	(18)	166	30	(111)	67	2	69
Résultat global	-	-	-	-	4 603	(18)	166	30	(111)	4 670	29	4 700
Variation de capital et primes associées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	28	(64)	-	-	-	-	(36)	-	(36)
Païement en actions	-	-	-	-	142	-	-	-	-	142	-	142
Distributions effectuées	-	-	-	-	(2 642)	-	-	-	-	(2 642)	(63)	(2 705)
Autres	-	-	-	-	(7)	(2)	-	-	-	(9)	39	30
Au 31 décembre 2024	105 569 412	54	50	(670)	17 163	(95)	355	551	(80)	17 327	7	17 334
Résultat net	-	-	-	-	4 524	-	-	-	-	4 524	36	4 560
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	9	(525)	(25)	174	(367)	2	(365)
Résultat global	-	-	-	-	4 524	9	(525)	(25)	174	4 157	38	4 195
Variation de capital et primes associées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	(7)	(2)	-	-	-	-	(9)	-	(9)
Païement en actions	-	-	-	-	132	-	-	-	-	132	-	132
Distributions effectuées	-	-	-	-	(2 753)	-	-	-	-	(2 753)	(43)	(2 796)
Autres	-	-	-	-	(12)	-	(3)	-	-	(15)	4	(11)
AU 31 DECEMBRE 2025	105 569 412	54	50	(677)	19 054	(87)	(173)	526	95	18 840	6	18 846

ÉTAT DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDÉS

<i>En millions d'euros</i>	2025	2024
Résultat net – part du groupe	4 524	4 603
Amortissements des immobilisations, droits d'utilisation et pertes de valeur	926	844
Gains et pertes de change sur variations de juste valeur	79	(56)
Mouvements des provisions	27	(29)
Part dans le résultat net des entreprises associées	(47)	(44)
Part revenant aux intérêts ne conférant pas le contrôle	36	28
Plus ou moins-values de cession et incidence des variations de périmètre	3	(2)
Variation des impôts différés	(45)	(93)
Charges et produits cumulés liés aux paiements en actions	132	142
Produits de dividendes	(27)	(16)
Autres	(1)	0
Capacité d'autofinancement	5 607	5 378
Variation du besoin en fonds de roulement	(233)	(239)
FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE (A)	5 374	5 139
Investissements opérationnels	(1 161)	(1 067)
Acquisitions de titres consolidés	(60)	(229)
Acquisitions d'autres immobilisations financières	(180)	(27)
Cessions d'immobilisations opérationnelles	1	1
Cessions de titres consolidés et incidence des pertes de contrôle	-	-
Cessions d'autres immobilisations financières	9	145
Variation de dettes et de créances liées aux opérations d'investissement	39	(49)
Dividendes reçus	75	30
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT (B)	(1 276)	(1 195)
Dividendes versés	(2 796)	(2 705)
Remboursement des dettes de loyers	(332)	(305)
Rachats d'actions propres nets de cessions	(8)	(37)
Souscriptions d'emprunts	8	-
Remboursements d'emprunts	(9)	(1)
Autres	1	2
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT (C)	(3 136)	(3 046)
Variation de change (D)	(364)	119
VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE (A) + (B) + (C) + (D)	597	1 017
Trésorerie nette à l'ouverture	11 642	10 625
Trésorerie nette à la clôture	12 239	11 642

RAPPEL – CHIFFRES CLÉS DU PREMIER SEMESTRE 2025

<i>En millions d'euros</i>	1^{er} semestre 2025	1^{er} semestre 2024
Chiffre d'affaires	8 034	7 504
<i>Croissance à taux courants vs n-1</i>	<i>7,1 %</i>	<i>12,0 %</i>
<i>Croissance à taux constants vs n-1 ⁽¹⁾</i>	<i>8,1 %</i>	<i>15,1 %</i>
Résultat opérationnel courant ⁽²⁾	3 327	3 148
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>41,4 %</i>	<i>42,0 %</i>
Résultat opérationnel	3 327	3 148
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>41,4 %</i>	<i>42,0 %</i>
Résultat net - Part du groupe	2 246	2 368
<i>en % du chiffre d'affaires *</i>	<i>28,0 %</i>	<i>31,6 %</i>
Capacité d'autofinancement	2 733	2 829
Investissements opérationnels	316	319
<i>Cash flow disponible ajusté ⁽³⁾</i>	<i>1 847</i>	<i>1 776</i>
Capitaux propres - Part du groupe	16 602	15 052
Trésorerie nette ⁽⁴⁾	10 319	9 477
Trésorerie nette retraitée ⁽⁵⁾	10 723	10 033
Effectifs (en nombre de personnes) ⁽⁶⁾	25 697	23 874

⁽¹⁾ La croissance à taux constants est calculée en appliquant au chiffre d'affaires de la période, pour chaque devise, les taux de change moyens de la période précédente.

⁽²⁾ Le résultat opérationnel courant est l'un des principaux indicateurs de performance suivi par la Direction générale du groupe. Il correspond au résultat opérationnel hors éléments non récurrents ayant un impact significatif de nature à affecter la compréhension de la performance économique du groupe.

⁽³⁾ Le cash flow disponible ajusté correspond aux flux de trésorerie liés à l'activité diminués des investissements opérationnels et du remboursement des dettes de loyers comptabilisées en application de la norme IFRS 16 (agrégats de l'état des flux de trésorerie consolidés).

⁽⁴⁾ La trésorerie nette comprend la trésorerie et équivalents de trésorerie présentés à l'actif du bilan, minorés des découverts bancaires qui figurent dans les emprunts et dettes financières à court terme au passif du bilan. La trésorerie nette n'inclut pas les dettes de loyers comptabilisées en application d'IFRS 16.

⁽⁵⁾ La trésorerie nette retraitée correspond à la trésorerie nette majorée des placements de trésorerie qui ne répondent pas aux critères IFRS d'équivalents de trésorerie en raison notamment de leur maturité supérieure à trois mois à l'origine et diminuée des emprunts et dettes financières.

⁽⁶⁾ Les effectifs correspondent aux salariés en CDI et à ceux en CDD sans condition d'ancienneté (23 242 publié fin juin 2024 hors CDD de moins de 9 mois avant changement de méthodologie CSRD).

* 31,2 % au 1^{er} semestre 2025 après retraitement de la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en France.