

K E R I N G



Revue de Presse

mardi 27 mai 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

- " Cornucopia" : Quand Bjork convoque le futur 1
Forbes .- 26/05/2025
- Come cambierà la moda nel 2025? Ce lo dicono i Change Makers in Luxury 10
Fashion al talk di CNMI e Zalando
vogue.it .- 26/05/2025

KERING - LUXE

- Duties Challenge Cachet of Europe Luxury Goods -- WSJ 18
Dow Jones .- 27/05/2025
- Gucci: le directeur industriel Massimo Vian s'en va 21
fr.fashionnetwork.com .- 26/05/2025
- Gucci svela la nuova collezione tennis 22
MF Fashion .- 27/05/2025
- Gucci Tennis, grazie alla nuova collezione torniamo a sognare l'ispiraziOne 23
sportswear
voguebusiness.com .- 26/05/2025
- Pourquoi la Stan Smith résiste-t-elle à la lassitude des baskets blanches ? 24
elle.fr .- 26/05/2025
- Art Paris 2025 Le prix Her Art consacre l'ukrainienne Zhanna Kadyrova 25
Marie Claire .- 01/07/2025

CONCURRENCE - CORPORATE

- LVMH is Innovating With its Viva Tech Stand 27
wwd.com .- 26/05/2025
- Brand Finance: Chanel dépasse Louis Vuitton dans le top 50 des marques de luxe 29
les plus valorisées
fr.fashionnetwork.com .- 26/05/2025
- Plus qu'une simple école, les Ateliers Alix sont en passe de devenir la voie royale 31
pour intégrer la haute couture
Vogue.fr .- 26/05/2025
- Why Tag Heuer hit the gas on Formula One 33
voguebusiness.com .- 27/05/2025
- Jacquemus, le trublion de la mode à la recherche d'un second souffle 36
Les Echos .- 27/05/2025

CONCURRENCE - LUXE

- Rare Stones and Abstract Ideas Shine in Louis Vuitton's New High Jewelry 39
Collection
WWD - Women's Wear Daily .- 27/05/2025
- Si le Japon m'était conté 44
F l'art de vivre selon le Figaro .- 27/05/2025
- Sofia Coppola l'icône de côme 45
F l'art de vivre selon le Figaro .- 27/05/2025

SOMMAIRE

Cecile Pesce Marie Claire .- 01/07/2025	47
Milano Cortina, Giorgio Armani svela le divise della squadra italiana repubblica.it .- 26/05/2025	50
Cartier Unveils High Jewelry Collection WWD - Women's Wear Daily .- 27/05/2025	52

CONJONCTURE - TENDANCES

Tiptoeing Around Trump, Fashion Refines Trade War Rhetorical Style WWD - Women's Wear Daily .- 27/05/2025	55
Can Google win AI shopping? voguebusiness.com .- 23/05/2025	58
Des pistes d'économie explosives pour un gouvernement sans Le Figaro .- 27/05/2025	61

KERING - CORPORATE









LE COURAGE D'AGIR

PAR ROSALIE MANN,

PRÉSIDENTE FONDATRICE DE NO MORE PLASTIC FOUNDATION ET THE HUMANN PRIZE



À l'heure où la planète suffoque et où nos imaginaires s'épuisent, il nous faut des voix, des visages, des visions, des idées, des intelligences nouvelles, des esprits indomptables.

Ce numéro hors-série *Forbes Sustainability*, dont j'ai eu l'honneur de prendre les rênes, est bien plus qu'un magazine. C'est un manifeste.

Nous ne sauverons pas la Terre sans les artistes, sans les cinéastes, sans les rêveurs et les penseurs, celles et ceux qui savent toucher l'âme avant même de convaincre l'esprit et semer l'avenir dans les consciences.

Ce numéro spécial, imaginé pour le Festival de Cannes et l'année de l'océan, érige un pont entre la scène internationale du cinéma et le destin de notre planète bleue. Parce que ce que nous choisissons de regarder, d'admirer, de raconter définit les contours de ce que nous acceptons de sauver.

En couverture, une artiste hors norme : Björk. Muse, pionnière, visionnaire, elle incarne ce que notre époque exige : de l'audace, de la poésie et une conscience radicale. Son retour à Cannes après vingt-cinq ans n'est pas seulement symbolique. En y recevant le Humann Impact Prize, elle nous rappelle que l'art peut – et doit – provoquer des bascules.

Ce numéro est aussi un préambule à un moment historique : la 3^e Conférence des Nations unies pour l'océan (UNOC), qui se tiendra pour la première fois en Méditerranée, à Nice, du 9 au 13 juin.

Une conviction traverse les pages, les portraits, les interviews et les tribunes de ce hors-série : la transition ne sera pas seulement technologique, elle sera humaine et culturelle.

C'est cette transformation que nous avons voulu célébrer ici, aux côtés de personnalités qui font partie de ceux qui osent imaginer, inventer, bâtir un monde réconcilié avec le vivant. *

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET DE LA RÉDACTION

Dominique Bussac
Forbes France • 30, rue Galilée, 75116 Paris

RÉDACTEUR EN CHEF

Rosalie Mann

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Sylvain Galy

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Isabelle Calmets
Caroline Locret-Ahou

Forbes France est publié sous licence Forbes Media LLC

édité par 360BusinessMedia SAS
30, rue Galilée 75116 Paris
info@forbes.fr

DIRECTION GÉNÉRALE

Dominique Bussac

DIRECTION MARKETING

Thay Nguyen
Contact service marketing : marketing@forbes.fr

ISSN : 2679-0262

Dépôt légal : À parution

Diffusion MLP

Numéro de commission paritaire : 1288 D 93590

Imprimé chez Estefractor

rue de la Maison-Rouge 77185 Lognes

Abonnement en France métropolitaine,

1 an, 4 numéros, 30 euros

Forbes France est une publication trimestrielle

Téléphone service abonnement : 05 34 56 35 60

Par courrier : Service abonnement

Forbes OFFER SERVICES, CS 60003

3242 L UNION CEDEX

Par mail : forbes@abonmarque.fr

Forbes
BRANDVOICE

PAID
PROGRAM

Les articles BrandVoice® et Story Telling publiés dans le magazine Forbes sont rédigés par des partenaires commerciaux. Les opinions exprimées ainsi que les illustrations utilisées dans les BrandVoice® n'engagent que les partenaires.





SOMMAIRE HORS-SÉRIE SUSTAINABILITY

Forbes

INDOMPTABLES@FORBES

8 | BJÖRK

Une ode à l'art, à la liberté, à la planète

14 | AL GORE

Un Reality* Tour pour réveiller la planète

HORIZONS BLEUS@FORBES

20 | CHRISTIAN ESTROSI

« L'océan ne peut plus être une zone de non-droit »

25 | ROBERT CALCAGNO

« Il est temps d'investir dans l'océan comme on investit dans l'avenir »

36 | MARIE-CLAIRE DAVET

« L'eau est devenue un enjeu stratégique »

RENDEZ-VOUS@FORBES

38 | JULIA ANTONIOU

« Les grandes idées ne naissent pas en la présence d'un homme »

40 | NICKY KATZ

« L'histoire est devenue un jeu d'échecs »

42 | NICKY KATZ

« Les grandes idées ne naissent pas en la présence d'un homme »

INTELLIGENCE@FORBES

44 | CHRISTIAN ESTROSI

« L'océan ne peut plus être une zone de non-droit »



© 2025 KERING - CORPORATE. Tous droits de reproduction réservés.



Horizons bleus@Forbes

Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering

« L'EAU EST DEVENUE UN ENJEU STRATÉGIQUE »

Dans un monde confronté à la rareté croissante de l'eau et à l'effondrement du vivant, Kering franchit une nouvelle étape décisive. Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles, dévoile la « Stratégie eau » publiée par le Groupe en avril, pensée pour restaurer les écosystèmes et agir sur dix bassins prioritaires à travers le monde d'ici 2050. Dans cette interview, elle revient sur l'approche « climat-nature-eau » qui guide cette transformation et sur le rôle moteur que le luxe doit jouer à l'aube de l'UNOC 2025.

PROPOS RECUEILLIS PAR ROSALIE MANN

Votre parcours est unique, entre cabinets ministériels et direction de grandes entreprises. Qu'avez-vous conservé de l'action publique qui continue de guider vos décisions dans le monde privé ?

M-C.D. : L'intérêt général reste ma principale boussole. J'ai appris dans la sphère publique que les transformations profondes ne se font jamais seules : elles exigent vision, courage et coalition.

Chez Kering, cela se traduit par une approche systémique, de long terme, qui place les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de la stratégie, comme leviers de résilience.

Vous dites souvent : « Rien ne pourra se dénouer si les acteurs publics et privés ne marchent pas main dans la main. » Qu'est-ce qui manque, selon vous, pour que cette collaboration devienne structurelle, notamment autour des ressources comme l'eau ?

M-C.D. : Ce qui fait encore défaut, c'est une gouvernance véritablement partagée des



ressources. L'eau en est un exemple emblématique : elle est vitale, mais sa gestion reste morcelée. Nous avons besoin d'indicateurs communs, de transparence et d'un cadre de responsabilité intersectoriel. Le secteur privé a un rôle à jouer dans la mesure, l'innovation, l'investissement, mais, sans coordination publique ambitieuse, nous resterons dans une logique de réparation, pas de transformation.

Votre engagement pour l'environnement remonte à l'enfance, nourri par votre lien avec le vivant, le végétal et l'animal. Comment cette sensibilité initiale continue-t-elle à influencer vos choix stratégiques chez Kering aujourd'hui ?

M-C.D. : Cette appétence pour le vivant dès mon plus jeune âge m'a appris que ce que nous détruisons met du temps à se régénérer. Cela m'amène à défendre une approche environnementale à la fois exigeante et pragmatique. Chez Kering, nous construisons des trajectoires fondées sur la



Horizons bleus@forbes

science, la traçabilité et l'intégration de la nature dans les modèles économiques. Ce n'est pas une posture, c'est une gestion rigoureuse des risques à long terme.

Pourquoi l'eau est-elle devenue un axe stratégique pour Kering ?

Aucun produit de luxe ne peut exister sans eau : culture des matières premières, tannage, teinture... Or, cette ressource devient chaque jour plus rare, plus chère, plus convoitée. Avec notre stratégie dédiée à l'eau, nous voulons réduire notre empreinte, régénérer les écosystèmes et soutenir la gouvernance locale. L'eau douce est souvent absente des bilans, mais elle est centrale pour la durabilité. Notre ambition est de la rendre visible, mesurable et régénérable. On ne protège que ce que l'on est capable de mesurer.

Quels sont les objectifs concrets de cette « Stratégie eau » ? Et sur quels territoires agissez-vous ?

M.C.D. : Notre ambition est d'avoir un impact positif net sur l'eau d'ici 2050 en travaillant sur trois leviers :

Réduction : améliorer l'efficacité hydrique des procédés.

Régénération : restaurer des écosystèmes aquatiques dans les zones critiques.

Engagement local : soutenir les communautés qui gèrent ces ressources.

Nous déployons déjà des actions en Italie, en Inde et en Afrique du Sud, des territoires clés pour nos matières premières.

Comment mesurez-vous votre « empreinte eau » dans les matières premières ?

M.C.D. : Grâce à notre outil Environmental Profit & Loss (EP&L), nous sommes en mesure de tracer, quantifier et monétiser notre impact à chaque étape. Il s'agit d'un outil de transformation autant que de pilotage, car il permet de dialoguer avec les directions financières et industrielles, en objectivant l'impact. Seul, aucun acteur ne relèvera les défis du siècle. Le succès viendra de l'open source et du collectif. La réglementation doit être envisagée comme un moteur ; nous l'anticipons comme une opportunité stratégique. L'innovation est un levier clé pour réinventer la matière. C'est tout le sens de notre Material Innovation Lab basé



SEUL, AUCUN ACTEUR NE RELÈVERA LES DÉFIS DU SIÈCLE. LE SUCCÈS VIENDRA DE L'OPEN SOURCE ET DU COLLECTIF. LA RÉGLEMENTATION DOIT ÊTRE ENVISAGÉE COMME UN MOTEUR ; NOUS L'ANTICIPONS COMME UNE OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE.

MARIE-CLAIRE DAVEU



en Italie, par exemple, et des 250 start-ups avec lesquelles nous interagissons.

À l'approche de l'UNOC3, quelles sont les ambitions de Kering pour l'océan ?

M.C.D. : La performance de demain sera régénérative ou ne sera pas. Nous voulons aller au-delà de la réduction d'impact : il faut restaurer, réparer. Le luxe a le devoir d'ouvrir la voie. Sa capacité d'entraînement est précieuse pour faire évoluer les pratiques. Notre dépendance à l'eau douce est liée à la santé des océans. Avec le *Fashion Pact* par exemple, nous œuvrons à des engagements communs pour préserver les écosystèmes marins, réduire les pollutions plastiques et chimiques, et soutenir la régénération des littoraux.

Kering a été pionnier sur les « objectifs fondés sur la science pour la nature ». Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

M.C.D. : Les objectifs fondés sur la science (Science-Based Targets for Nature, SBTN) nous permettent de dépasser les déclarations d'intention et de construire des trajectoires compatibles avec les limites planétaires. C'est une approche rigoureuse, structurée, indispensable. Ce qui ne change pas, ce sont les réalités physiques de la planète. Il faut s'y confronter avec méthode.



Comment vos Maisons intègrent-elles concrètement les enjeux liés à l'eau, aux matériaux et à la biodiversité ?

M.C.D. : Dans le cadre de la stratégie de développement durable du Groupe, applicable à l'ensemble de nos Maisons, chaque Maison suit une feuille de route personnalisée. Mon équipe, au niveau Corporate, met à leur disposition des outils communs, tels que la bibliothèque de tissus responsables et durables gérée par notre Material Innovation Lab en Italie.

À quoi ressemble un storytelling durable inspirant dans le luxe ?

M.C.D. : Il valorise les progrès, mais partage le chemin qu'il reste à parcourir avec transparence ; il reste humble tout en se fixant des objectifs ambitieux pour entraîner les autres acteurs dans son sillage. Le luxe de demain ne pourra plus se raconter sans transparence ni ancrage éthique. C'est une question de confiance – et de désirabilité. »



Come cambierà la moda nel 2025? Ce lo dicono i Change Makers in Luxury Fashion al talk di CNMI e Zalando

News

Lo stato di salute della moda attraverso le parole di chi è a capo del lusso: da Lorenzo Bertelli a Francesca Bellettini
di Giulio Solfrizzi 26 maggio 2025



Lena-Sophie Roeper, Zalando VP Designer
CNMI e Zalando hanno conversato a Milano nel loro appuntamento annuale con i *Change Makers in Luxury Fashion*. Risultato? Infiniti spunti per comprendere i



cambiamenti del settore nel 2025

Il cambiamento della moda è salutare. A dirlo è la giornalista Kati Chitrakorn in apertura al talk *Change Makers in Luxury Fashion* di Camera Nazionale della Moda Italiana e Zalando, giunto alla sua terza edizione. L'obiettivo è dare spazio alle riflessioni di chi il lusso lo "fa" e lo vive, nel bene e nel male, all'apice dei conglomerati e a capo degli uffici stile. Invece, il focus dell'appuntamento del 2025 non poteva non essere come il settore stia cambiando. Perché, nonostante la crisi finanziaria, **resta al primo posto la visione creativa, ma non per questo la strategia diventa secondaria.** In fin dei conti, si tratta di business, a volte quotati in borsa, che generano profitti e di conseguenza posti di lavoro.



Photo Lucas Possiede

Lo stato di salute della moda di lusso nel 2025

Detto così, può sembrare un discorso aleatorio. A renderlo più chiaro, e soprattutto pratico, sono state le parole di **Claudia d'Arpizio**, Global Head Fashion Luxury della società di consulenza strategica Bain & Company, che ha dato il via al talk introdotto dai co-host Carlo Capasa e David Schneider, rispettivamente Presidente di CNMI e co-fondatore dell'e-commerce Zalando.

«**Viviamo in un periodo in cui i consumatori stanno risparmiando.** La loro fiducia è ai minimi storici. E di certo, i recenti eventi dell'amministrazione statunitense non hanno giovato alla fiducia dei consumatori», dice d'Arpizio evidenziando che «**il mercato ha sofferto negli ultimi mesi.** Anche in questo primo trimestre ci sono stati dei problemi. Si registra una stanchezza del consumatore legata a quella che possiamo chiamare "un'equazione del valore" che non viene percepita dal cliente».





Da sinistra: David Schneider, co-fondatore dell'e-commerce Zalando, e Carlo Capasa, rispettivamente Presidente di CNMIPhoto Lucas Possiede

Il 2025 sarà un anno di grandi cambiamenti per molti dei marchi che stanno cercando, senza dubbio, di rilanciare la crescita su tutti i fronti. C'è la leva creativa, del prodotto, del marketing. **Si punta a coinvolgere per riaccendere il desiderio e l'amore**, che probabilmente ora si stanno attenuando. E ci sono anche alcuni temi strutturali, come la crisi dei grandi magazzini negli Stati Uniti. «La distribuzione non è come prima», ricorda Claudia d'Arpizio. «Quindi emergono molti ostacoli per i marchi che vogliono rilanciarsi, ma anche per quelli più piccoli che vogliono crescere. E, poi, i dazi».





Photo Lucas Possiede
Il futuro della moda nel 2025

Adesso il **parametro dei marchi di moda è la fiducia** del proprio pubblico di riferimento, in un momento storico che costringe ad avere un approccio amplificato. Ossia, l'esperienza dietro ad un paio di scarpe, ad una borsa o ad un accessorio qualsiasi spazia da un ambito all'altro. «Di sicuro, se sei un marchio di calzature, non stai competendo con altri marchi di calzature», ribadisce Claudia d'Arpizio. «Stai competendo con una vasta gamma di attori» che si rivolgono a persone mosse dagli stessi quattro motivi quando acquistano items lussuosi: **l'indulgenza**, ovvero mi concedo qualcosa che mi piace; **la shopping experience**; **l'autorealizzazione**, perciò festeggio un traguardo con un prodotto di alto livello; **l'investimento** in qualcosa di sicuro.

Tra tutti, il motivo più impellente nel 2025 risulta essere l'esperienza, su cui infatti i big brand stanno puntando: dalla personalizzazione fino ai bar e ai ristoranti inclusi nei loro negozi spettacolari.



Francesca Belletini, Deputy CEO di Kering
Photo Lucas Possiede
Francesca Belletini, Deputy CEO di Kering

Appurata la crisi finanziaria della moda, che sarebbe corretto chiamare "riassetto" dopo gli anni di costante crescita, come si traduce ciò in termini sia strategici sia creativi? Bisogna «mantenere ben salda la posizione dei brand e ricreare desiderabilità attraverso la creatività», dice **Francesca Belletini**, Deputy CEO di Kering. La "CEO dei CEO" del gruppo, ha ribadito scherzando; infatti, gli amministratori delegati dei singoli brand in mano al gruppo francese fanno capo a lei.

Continua: «Il marketing viene dopo». E non solo, nel suo intervento chiarisce che «i direttori creativi non sono artisti perché hanno delle tempistiche da rispettare», ossia le sfilate stagionali. E devono anche creare indumenti che possano essere vendibili in un modo o nell'altro. «**Il nostro goal è far splendere un brand. Ci vuole però mutevole fiducia**».





Giuliano Calza, Direttore Creativo di GCDS
Il valore della creatività per un brand di moda

Ci vuole anche una visione chiara del prodotto. Infatti, i protagonisti del talk *Change Makers in Luxury Fashion* di Camera Nazionale della Moda Italiana e Zalando erano anche i designer che interpretano in modi differenti l'abbigliamento. **Giuliano Calza**, direttore creativo di GCDS, ha sostenuto che la riconoscibilità del brand sia fondamentale oggi. Il suo collabora da anni con Hello Kitty, e recentemente ha riunito il proprio immaginario a quello del famoso gattino in un progetto ormai amatissimo, che ha coinvolto per la seconda volta il panificio d'ispirazione orientale Piccolo Pan, a Milano. Senza tralasciare la community di celeb in abiti GCDS, da Dua Lipa a Tony Effe.





Photo Lucas Possiede

Altra faccia della medaglia sono **Simone Rizzo** e **Loris Messina**, fondatori e direttori creativi di Sunnei, che rappresentano un modello di business lontano dalla celebrity culture e dal chiacchiericcio social. Per loro vale l'autenticità del prodotto, rigorosamente raccontato da chi lo crea per trasmettere al cliente finale il motivo per cui quella it bag abbia un costo più alto di altre. Vale il concetto, la visione. Appunto, la creatività dietro l'indumento o l'accessorio, e si dà il caso che l'abbiano fatta a costruire un marchio prima e un'azienda poi su questa teoria altamente creativa.

La stessa che guida le decisioni del Gruppo Prada, rappresentato da **Lorenzo Bertelli**, CMO & Head of CSR, che parla di cultura e di naturalezza alla base della visione di Prada, Miu Miu e tutte le altre realtà incluse nel loro portafoglio.



Lorenzo Bertelli, CMO & Head of CSRLucas Possiede
Però, non dimentichiamoci dell'artigianalità Made in Italy

Che per **Diego Della Valle**, presidente del Gruppo Tod's, vale tanto. Tantissimo. A sua detta, è «il momento di promuovere la nostra filosofia, i prodotti fatti a mano». Non per altro, il marchio produce interamente in Italia.

Alla domanda della moderatrice Kati Chitrakorn su come salvaguardare le competenze



artigianali e garantirne la trasmissione alle generazioni future, Della Valle risponde: «Innanzitutto, cerchiamo di spiegare quali sono gli ingredienti artigianali in un prodotto e **cerchiamo di spiegare ai giovani che siamo stati degli artigiani**, dei ragazzi artigiani, e che non è male. Credo che ci sia una comunità aperta all'apprendimento dei metodi artigianali e di molte altre cose».



Photo Lucas Possiede

Il lusso non è più un sogno, ma deve essere inserito nella realtà

Il talk *Change Makers in Luxury Fashion* al talk di CNMI e Zalando si è concluso con due punti di vista diversi quanto complementari: quello del fondatore e CEO del media Highsnobiety, **David Fischer**, e quello di **Lena Sophie Roeper** e **Brian Kim**, VP Designer e Director of Product Management di Zalando. Ne è venuto fuori che il prodotto è cambiato negli anni, diventando oggi più essenziale e tradizionale esteticamente, in nome del tailoring. Tuttavia, **a cambiare è stata anche la shopping experience**, evolvendosi secondo le recenti tecnologie quali avatar 3D, tips intelligenti e paragoni di taglie su dispositivi elettronici.



Lena-Sophie Roeper, Zalando VP Designer

Fiducia, dialogo e personalizzazione dell'acquisto sono i pilastri del colosso e-commerce. Gli stessi della moda tutta, che cambia dall'alba dei tempi e continuerà a farlo nel 2025, attraversando periodi critici e altri ricchi. Questo, complici una serie di fattori politici e sociali, non sembra essere il migliore, ma **arriverà un nuovo rinascimento e si ritornerà a prosperare.** Anche grazie alla visione dei *Change Makers in Luxury Fashion* riuniti da Camera Nazionale della Moda Italiana e Zalando.

Leggi anche:

- «Per me la donna viene prima della moda». Parola di Diane von Furstenberg, che inizia un nuovo capitolo con Zalando
- «Con i miei capi, voglio creare legami fra l'Africa e il resto mondo». IAMISIGO vince il premio *Zalando Visionary Award 2025* alla Copenhagen Fashion Week
- Francesca Ragazzi, Remo Ruffini, Leo Rongone e tanti altri grandi nomi della moda conversano su come sta cambiando il lusso
- L'economia circolare è il futuro della moda: ecco come funziona, spiegata dall'esperta
- Come sarà la moda fra 60 anni? Lo abbiamo chiesto all'intelligenza artificiale di



- ChatGPT

- La moda scrive il futuro guardando al passato, tra vintage e archivi

Vuoi ricevere tutto il meglio di Vogue Italia nella tua casella di posta ogni giorno?

- Iscriviti alla Newsletter Daily di Vogue Italia



KERING - LUXE

Duties Challenge Cachet of Europe Luxury Goods -- WSJ

Dow Jones Newswires, Mardi, 27 Mai 2025, 06:32 GMT, 1394 Mots, Copyright © 2025, Dow Jones & Company, Inc.

(Document DJDN000020250527e15r000jw)

The trade war has turned a spotlight on the artisanal clusters behind glamorous goods, inviting fresh scrutiny of one of the industry's key selling points

By Nick Kostov | Photographs by Laura León for WSJ

UBRIQUE, Spain -- Europe's luxury brands have long sold pricey handbags based on the mystique of where they are made. Now the trade war is probing the value of producing in places like this sun-kissed town.

Ubrique's workshops have pumped out leather goods for Chanel, Louis Vuitton and other brands for years, employing about a quarter of the town's population of 16,000. A giant statue of the patacabra, a wooden tool used to shape and smooth the leather, rises by the road leading into town.

"We're all basically living off leather here," said José Antonio Bautista, the town's deputy mayor.

President Trump's tariffs are now shaking the foundations of Ubrique's business model -- and that of the broader luxury industry. Trump has threatened a 50% tariff on goods imported from the European Union, setting a deadline for reaching a deal that he pushed back Sunday to July 9.

European brands have long cultivated the image that Old World heritage uniquely positions the continent to create goods for the world's most discerning customers -- justifying their eye-watering price tags.

While high margins offer brands some protection from tariffs, Trump's push to shift production to the U.S. has sparked fresh scrutiny of the "Made in Europe" value proposition. The worry for some brands: Luxury goods produced in America won't carry the same cachet with consumers.

"It wouldn't make sense to me to have Italian Gucci bags made in Texas," François-Henri Pinault, chief executive of the group that owns Gucci, Saint Laurent and Balenciaga, told French lawmakers earlier this month. "It doesn't make sense to my clients. I can't explain that."

The allure of European provenance is already being questioned in the industry's second-biggest market: China. After Trump announced his Liberation Day tariffs, a wave of videos flooded TikTok, purporting to reveal the true cost of luxury by showing how a range of high-end handbags -- including the Hermès Birkin, which sell for more than \$10,000 -- can be cheaply counterfeited in a Chinese factory.

The scrutiny has shone a spotlight on places like Ubrique, where first-year trainees start on the equivalent of around \$30 a day, and the most experienced "production workers" earn a daily wage of roughly \$57, according to a local labor agreement. The agreement also includes a clause requiring companies to top up wages if they fall below Spain's minimum wage when calculated on a daily, monthly, or yearly basis -- a provision that has become more relevant as the country has raised its minimum wage repeatedly in recent years.

Shifting production to the U.S., however, is easier said than done. Louis Vuitton opened a leather-goods workshop in Alvarado, Texas, in 2019 as part of a push to diversify manufacturing and meet growing demand in its largest market. But scaling up has proven difficult.

The site has faced growing pains as Louis Vuitton struggled to recruit and train local artisans. LVMH CEO Bernard Arnault said he planned to hire a thousand staff at the plant when it initially opened, but



years later the facility only employs around 300 people -- a slower-than-expected expansion that the company partly attributes to the pandemic.

Still, Arnault recently said the group would "inevitably be forced to increase its American production" if the EU fails to reach a deal to avert Trump's tariffs.

A town built on leather

Spain quietly plays a central role in the global luxury supply chain -- especially in leather goods.

Nowhere is that more evident than in Ubrique, where leather craftsmanship took off in the 19th century -- helped by the town's abundant water supply, crucial for softening hides and dyeing leather.

The area's isolation and poverty played a role too. Families raised livestock while women began sewing and finishing leather goods at home. By the 1970s, Ubrique had become a byword for craftsmanship, drawing brands like Dior and Loewe.

Today, handbag makers rely on Ubrique's extensive network of suppliers, specialized machinery makers, tanneries and logistics hubs that have developed together over decades.

Their close proximity enables speed and flexibility, which are crucial in an industry that is constantly working on new designs. Workshops often work hand-in-hand with brands to develop prototypes and refine products. Longstanding relationships have fostered trust and discretion, helping protect sourcing strategies and unreleased designs.

Chanel purses are made in a discreet workshop with no signage, while Louis Vuitton relies on a longstanding supplier with several sites across town to produce pieces including a \$3,000 hobo-style bag.

Ubrique's rich industrial ecosystem would be difficult, and take years, to replicate elsewhere. Similar tightknit luxury clusters can be found in Tuscany for leather goods, La Chaux-de-Fonds for Swiss watches and the French town of Grasse for perfume.

Economic forces have threatened Ubrique before. During the 2008 financial crisis, many luxury brands moved production to lower-cost countries like China. The result: factory closures, job losses and economic pain.

"You'd see people who had nothing to eat coming here asking for help," said Bautista, the deputy mayor.

But just a few years later the brands were back. Factories in China proved susceptible to counterfeiters. When design specifications or materials were leaked, copycat producers could flood the market with knockoffs.

Inside the workshops

Throughout Ubrique, the tap tap of the patacabra rings out from behind workshop walls.

At many of the town's factories, workers arrive before dawn, stow their phones in lockers and wait for a 6.55 a.m. alarm. When it sounds, they head to their benches and work -- mostly on their feet -- until 3 p.m., broken only by a 20-minute break.

Luxury brands often promote the image of a single in-house artisan meticulously crafting a handbag from start to finish. In reality, production is more industrial, broken down into a series of repetitive, specialized tasks that require less training -- in theory making it easier to shift manufacturing elsewhere.



Yet making luxury leather goods still involves a sequence of precise, hands-on steps that require a high level of skill. Leather must be inspected and cut, then thinned, reinforced, stitched and assembled -- often using techniques that machines can't easily replicate. Edges are finished by hand and hardware is carefully fitted.

More experienced workers are assigned to the most technically demanding tasks. At one factory, employees said men's backpacks were the hardest to make -- not just because of the number of components, but also the precision needed to fit the panels, handles and zips.

"Finding qualified people is tough," said Manuel Fernández, owner of the Don Puro workshop, which supplies several luxury brands. "Out of every three new hires, you might only keep one. The others just don't work out."

While businesspeople in Ubrique say they have yet to feel the impact of Trump's tariffs, the uncertainty is leading to heightened concerns in the town.

A broad luxury slowdown has already hit Ubrique's producers. While much of the slack has been taken up by Polène, a fast-growing French brand that makes all of its handbags in the town, some workshops are feeling the pain as clients cut back on orders.

Marcos Obando, who works for a local employers' association, is hopeful big luxury brands will keep investing in Ubrique, even if tariffs do add to costs. He argues the town should double down on quality, since it can't compete on price -- not even with lower-cost neighbors like Portugal or countries in Eastern Europe.

"There is a reason why all the brands have been working here for decades -- why this town has been focused on this for many, many years," he said.

Write to Nick Kostov at nick.kostov@dowjones.com

This article is being republished as part of our daily reproduction of WSJ.com articles that also appeared in the U.S. print edition of The Wall Street Journal (May 27, 2025).

(END) Dow Jones Newswires

May 27, 2025 02:32 ET (06:32 GMT)



Gucci: le directeur industriel Massimo Vian s'en va

Alors qu'elle poursuit sa réorganisation managériale, la griffe italienne Gucci perd son directeur industriel Massimo Vian. Il avait été recruté début 2024 et s'était vu confier le poste, créé à cette occasion, de directeur industriel et de la chaîne d'approvisionnement (Chief Industrial and Supply Chain Officer). Il part en accord avec l'entreprise pour des raisons personnelles, a appris FashionNetwork.com

Le manager italien âgé de 54 ans était responsable des processus de développement et de la réalisation des produits dans les catégories de la maroquinerie, des souliers, du prêt-à-porter et des bijoux, ainsi que des processus d'affectation des produits dans les différents réseaux de vente. Autrement dit un poste stratégique au regard de l'importance du suivi de la filière de production pour les maisons de luxe.

Massimo Vian, qui affiche une vaste expérience opérationnelle dans le secteur du luxe, pourrait rejoindre une autre maison. Il a notamment officié pendant treize ans au sein du géant de la lunetterie italien Luxottica. Entré dans ce groupe en 2005 comme directeur de l'ingénierie industrielle, il en est sorti en 2017 alors qu'il endossait depuis 2014 le poste de codirecteur général en charge du produit et des opérations.

Après une période d'un an à la tête de la marque de cachemire italienne Falconeri du groupe Oniverse (ex- Calzedonia), il rejoint Prada en 2020 en tant que directeur des opérations.

Récemment, le manager avait été accusé par la Consob (l'autorité des marchés financiers italiens) de délit d'initiés pour des faits remontant à 2020. Des accusations qu'il récuse, annonçant son intention de saisir la justice.

Alors que s'ouvre un nouveau chapitre pour Gucci avec l'arrivée imminente aux commandes du style de Demna, la marque phare de Kering, qui traverse encore des difficultés avec une chute de ses ventes de 24% au premier trimestre, est en pleine réorganisation managériale. Ce départ pourrait l'amener à revoir son processus opérationnel.

Pour rappel, la semaine dernière, la maison a procédé à deux nominations clés, en confiant la présidence de la région EMEA à Maria Cristina Lomanto et la direction du merchandising à Marcello Costa.





News

Gucci svela la nuova collezione tennis

a cura di Emma Crugnola e Benedetta Migliaccio

Gucci prosegue la sua liaison con il tennis. Una storia iniziata negli anni 70 e che più recentemente, con il global ambassador Jannik Sinner, ha raggiunto una audience sempre più ampia. Era il 2024 quando a Parigi il numero uno del ranking Atp ha sfoggiato in campo un borsone della maison fiorentina in collaborazione con Head. E ora svela la nuova collezione (*nella foto, un look*) tennis attraverso una campagna dall'allure cinematografica. Protagonista è la racchetta da tennis creata in collaborazione con Head. L'edizione limitata celebra il legame di Gucci con questo sport, con un design audace che coniuga prestazioni tecniche ed estetica distintiva. Il telaio è decorato con il nastro Web, mentre il piatto corde ospita al centro il logo GG interlocking.





Gucci Tennis, grazie alla nuova collezione torniamo a sognare l'ispirazione sportswear

Tutto quello che Gucci ha in comune con il tennis è racchiuso in questa collezione dall'estetica disinvoltata anni '70

Di Valentina Abate



Con Gucci Tennis torniamo a sognare l'ispirazione sportswear: la nuova collezione, ispirata agli anni '70, celebra tutto quello che la maison ha in comune con il tennis

Se nel 2024 le Olimpiadi di Parigi hanno catalizzato l'attenzione sullo sport e, di conseguenza, sull'ispirazione sportswear, quest'anno è stato Gucci a ripuntare i riflettori su questo tipo di abbigliamento, presentando la nuova collezione Gucci Tennis che, come suggerisce il nome, è volta a celebrare la lunga relazione tra la maison e l'universo tennis.

Un'atmosfera dal sapore cinematografico avvolge le immagini della campagna di presentazione, in cui troviamo un gruppo di amici intenti a giocare sull'immane terreno rosso di un tennis club, in un pomeriggio dolce come il sole che bacia i loro volti.

Tutto quello che Gucci ha in comune con il tennis è racchiuso in questa collezione dall'estetica disinvoltata e ispirata all'archivio del brand, per l'esattezza alle prime proposte dedicate allo sport con la racchetta, risalenti agli anni '70. La linea è composta da capi ready-to-wear ispirati all'abbigliamento sportivo, borse in tela GG Monogram, borsoni pensati per contenere tutto il necessario per un *match-day* e accessori come occhiali da sole aviator, fasce per la testa, portachiavi e, ovviamente, le intramontabili Gucci tennis shoes (cantante anche da Ariana Grande nella canzone *In My Head*).

L'eleganza di uno sport come il tennis emerge tanto negli scatti quanto nei capi che danno forma a questa collezione, in cui non mancano riferimenti all'heritage della maison: i completi bianchi delle proposte femminili, per esempio, si distinguono per linee nette e dettagli plissés **arricchiti dal nastro Web, tra i più riconoscibili simboli di Gucci**. I richiami all'estetica *70s*, invece, si notano soprattutto nelle polo maschili, caratterizzate da colletti ben strutturati e silhouette essenziali.

A completare la collezione ci pensa **un'esclusiva racchetta da tennis realizzata in collaborazione con HEAD**, azienda leader produttrice di articoli sportivi. Questa edizione speciale prevede un telaio decorato con il nastro Web, mentre il piatto corde rosso ospita al centro il logo GG Interlocking. Curata in ogni dettaglio, dallo stile alla funzionalità, la racchetta Speed MP è dotata di smorzatore anti vibrazione e viene presentata in una custodia blu con nastro Web, tasca con zip e tracolla regolabile. Non ci resta che correre in campo.

Pourquoi la Stan Smith résiste-t-elle à la lassitude des baskets blanches ?

Il y a quelques jours, Pierpaolo Piccioli s'installait à la tête de Balenciaga, accompagné d'une icône intemporelle aux pieds : la Stan Smith d'Adidas. Plus qu'une simple sneaker, ce choix symbolise la longévité et la capacité d'adaptation d'un classique qui continue de réinventer la mode.



Le 19 mai, Kering ravivait l'effervescence du mercato de la mode : Pierpaolo Piccioli, ex-Valentino, prend les commandes de Balenciaga. Pour accompagner l'annonce, une image sobre mais éloquente : le nouveau directeur créatif, assis sur un tabouret, vêtu d'un t-shirt blanc, d'un jean brut et... d'une paire de Stan Smith. Un détail qui en dit long sur la longévité de cette sneaker culte signée Adidas, née en 1964 en France. Imaginée à l'origine pour le tennisman français Robert Haillet sous l'impulsion d'Horst Dassler, fils du fondateur d'Adidas, ce n'est qu'en 1973 que la marque scelle un partenariat avec le joueur américain Stan Smith, qui donnera définitivement son nom à la sneaker. Grâce à son design épuré et sa touche verte signature au talon, la basket s'impose aussi bien sur les terrains que dans la rue. Des années 70 aux années 2000, elle traverse les générations, adoptée aussi bien par les icônes de mode comme Phoebe Philo, que par des figures du cinéma ou de la politique comme Katie Holmes ou Barack Obama. Alors que les tendances chaussures vont et viennent, la Stan Smith continue de séduire, devenue la sneaker caméléon par excellence. Adidas a, depuis longtemps, trouvé la formule d'un classique universel.

LA PAIRE DE TOUTES LES SITUATIONS

Trop blanche, trop sage, parfois jugée sans saveur : la basket immaculée ne fait pas toujours l'unanimité. Et pourtant, une paire résiste encore et toujours à l'érosion des tendances : la Stan Smith. Adolescents, presque tout le monde en possédait une, blanche avec son célèbre talon vert, adulte, on continue de la porter sans se soucier de sa cote mode. Et c'est peut-être là tout son secret. À force de discrétion et de constance, elle s'est hissée au rang des intemporelles. Car pendant que les it-shoes se succèdent à toute allure, la Stan Smith reste indétrônable, chez les enfants, les adolescents, les adultes, hommes ou femmes. Classique, oui — mais jamais ennuyeuse. Sa force ? S'adapter à tout. Elle matche aussi bien avec un short en jean qu'avec une jupe longue satinée, un jogging ou une petite robe noire. Page blanche stylistique, elle épouse tous les looks, du streetwear pointu au quiet luxury, en passant par le preppy-chic ou le bohème. Preuve de son aura transversale : c'est elle que Pierpaolo Piccioli a choisie pour illustrer sa nouvelle ère chez Balenciaga. Une maison hissée au sommet de la hype par Demna — désormais chez Gucci — et réputée pour dicter les tendances, notamment en matière de sneakers. Une façon subtile de rappeler que la Stan Smith est loin d'avoir dit son dernier mot.



SOIRÉE

ÉVÈNEMENT

Art Paris 2025 Le prix Her Art consacre l'Ukrainienne Zhanna Kadyrova

Le 5 avril, au Grand Palais à Paris, l'artiste Zhanna Kadyrova a reçu le prix Her Art. Une distinction inédite créée par Marie Claire en partenariat avec Art Paris, avec le soutien de la maison Boucheron, et destinée à renforcer la visibilité des artistes femmes. Avant la cérémonie, le public de l'événement a pu assister à une table ronde sur la place des femmes dans la création et rencontrer la lauréate du trophée. Par **Loraine POUX MAS** Photos **Paul BLIND**

Pour sa première édition, le prix Her Art a été remis à l'artiste ukrainienne Zhanna Kadyrova (Galleria Continua). Récompensée le 5 avril dernier pendant la foire d'art contemporain Art Paris au Grand Palais, la jeune femme a reçu des mains d'Hélène Poulit-Duquesne, CEO de la maison Boucheron, un magnifique trophée en cristal de roche ainsi qu'une bourse de 30 000 euros. « C'est émouvant de recevoir un prix qui récompense le travail d'une femme et ses approches artistiques », a déclaré la lauréate. Un phénomène de plus en plus fréquent qui témoigne de l'intérêt croissant pour la création au féminin. De fait, à Art Paris 2025, 40 % des artistes présentés sont des femmes. C'est dans ce contexte encourageant que Marie Claire a organisé avec la foire et la maison Boucheron le prix Her Art, un prix d'art contemporain ouvert à toutes les artistes femmes exposées pendant l'événement. Sélectionnées par la commissaire d'exposition et autrice Marion Vignal et le commissaire général d'Art Paris Guillaume Piens, les douze finalistes ont été départagées par un jury présidé par l'actrice Élodie Bouchez et composé de dix personnalités du monde de l'art, de la culture et des médias : la présidente du musée national Picasso-Paris Cécile Debray, le couturier Rabih Kayrouz, l'autrice Lola Lafon, la directrice générale d'Art Paris Valentine Lecêtre, la responsable éditoriale Marie Claire International Galia Loupan, la commissaire d'exposition et fondatrice de l'association AWARE Camille Morineau, la directrice des rédactions de Marie Claire France Katell Pouliquen, la CEO de la maison Boucheron Hélène Poulit-Duquesne, et l'historienne de l'art et entrepreneure Marie-Cécile Zinsou.



LE LONG CHEMIN VERS LA PARITÉ SUR LES CIMAISES DES MUSÉES. En amont de la cérémonie, Marion Vignal a animé une table ronde sur l'évolution de la place des femmes sur la scène artistique. « Le point de bascule, c'est l'exposition « Elles » de 2009 qui mettait en valeur les femmes de la collection du Centre Pompidou », a indiqué Nathalie Ernould, attachée de conservation au musée national d'Art moderne. Aujourd'hui, l'institution acquiert nettement plus d'artistes femmes et ses expositions leur offrent une place de choix. Mais le chemin est encore long. Pour rendre leur place aux femmes artistes invisibilisées, l'historienne de l'art Camille Morineau a fondé en 2014 l'association AWARE (Archives of Women Artists, Research and Exhibitions). L'objectif : recenser toutes les artistes femmes qui ont marqué l'histoire de l'art depuis le XVII^e siècle. Un travail titanesque, révèle la chercheuse Éléonore Besse : « Nous avons mis en ligne 1 300 biographies, au moins le double attend d'être publié. Notre engagement doit se poursuivre et être soutenu. »

DES COLLECTIONNEURS DE PLUS EN PLUS INTÉRESSÉS. « Côté marché, depuis 2020, on sent qu'il y a un fort appétit pour les artistes femmes », s'est réjouie Laetitia Bauduin, directrice du



“Toute œuvre créée par
un artiste ukrainien
en cette période est un acte
de résistance en soi.”

Zhanna Kadyrova, lauréate du prix Her Art 2025

département Art contemporain de Christie's. Après avoir été exposée par la Fondation Vuitton en 2021, Joan Mitchell a ainsi vu sa cote exploser et passer la barre des 20 millions de dollars. Un montant comparable à ceux qu'ont pu atteindre Louise Bourgeois ou Leonora Carrington dont les prix dépassent désormais ceux de son célèbre compagnon Max Ernst.

DES (FEMMES) MÉCÈNES POUR SOUTENIR L'ART AU FÉMININ.

Estimant injuste que les femmes restent sous-représentées, Hélène Poulit-Duquesne a immédiatement accepté de soutenir le prix Her Art. « *Les maisons de luxe ont cette mission-là parce qu'elles doivent être liées à la culture au-delà de leurs créations.* » Avant d'alerter sur la nécessité d'avoir des alliés masculins. Un point de vue partagé par Zhanna Kadyrova qui, durant sa carrière, a pu s'appuyer tant sur des femmes que sur des hommes convaincus par son travail. ●

1. Le jury réuni en mars dans l'appartement Boucheron pour le choix de la lauréate. 2. La présidente du jury Elodie Bouchez et la lauréate Zhanna Kadyrova. 3. Guillaume Piens (commissaire général d'Art Paris), Hélène Poulit-Duquesne (CEO de Boucheron) et Gwenaëlle Thébaud (directrice générale déléguée du Groupe Marie Claire). 4. L'un des panels organisés par Marie Claire à Art Paris. 5. Adrien Pelletier, directeur artistique de Marie Claire. 6. Marion Vignal, commissaire d'exposition et curatrice de Her Art pour Marie Claire. 7. Arnaud de Contades (PDG du Groupe Marie Claire), Hélène Poulit-Duquesne (Boucheron), Marie-Claire Daveu (directrice développement durable de Kering), Katell Pouliquen (directrice des rédactions de Marie Claire). 8. Marie-Cécile Zinsou (historienne de l'art), Marion Vignal, Éléonore Besse (AWARE), Valentine Lecêtre (directrice générale d'Art Paris), Hélène Poulit-Duquesne (CEO de Boucheron), Katell Pouliquen, Elodie Bouchez et Zhanna Kadyrova.



Créer pour lutter

Originaire de Kiev qu'elle refuse de quitter, la lauréate du prix Her Art 2025 a fait basculer sa démarche artistique depuis l'invasion russe de 2022 pour, dit-

elle, « *contribuer à la vitalité de la culture ukrainienne que la Russie essaie d'annihiler.* ». Interrogée sur sa poignante série de photos intitulée *Refugees*, l'artiste s'est expliquée : « *Tout ce que je vois autour de moi me demande de montrer ce qui se passe, de montrer la réalité avec l'aide de l'art.* » Au milieu des décombres des bâtiments publics qu'elle a photographiés, elle est parfois tombée sur des plantes vertes qui ont survécu aux bombardements. Elle a soigné ces réfugiées végétales et a décidé de les exposer à côté des images des sites où elle les a trouvées. « *Ce projet sera terminé quand elles seront toutes retournées à leur lieu d'origine, celui d'avant la guerre.* » C'est tout ce qu'on peut leur souhaiter.

CONCURRENCE - CORPORATE

LVMH is Innovating With its Viva Tech Stand

LVMH, a founding partner in Viva Technology, plans to streamline its awards and displays at the ninth edition of the fair from June 11-14 in Paris.



POWER OF TWO: LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, a founding partner in Viva Technology, plans to streamline its awards and displays at the ninth edition of the fair scheduled for June 11 to 14 in Paris.

Franck Le Moal, the French luxury group's chief information officer, and Gonzague de Pirey, chief omnichannel and data officer at LVMH, hosted a press breakfast Monday to preview its presence.

In lieu of separate displays for innovations and startups, LVMH plans to showcase collaborations between 11 of its luxury maisons – which include Guerlain, Tag Heuer, Louis Vuitton and Loro Piana – and 13 technology partners under the banner, “LVMH Dreamscape: Where Stories Connect.”

“Technology at the service of luxury,” said de Pirey.

The executive noted it leverages technology to optimize the client experience, burnish the desirability of its brands, and communicate its leadership in terms of ethical production and sustainable practices.

Le Moal used the term ‘quiet tech’ to illustrate the group’s main approach: “When you walk into an LVMH boutique, you will encounter more and more technology, but you won’t see it.”

LVMH chairman and chief executive officer Bernard Arnault is to present one of the awards on June 12, for which jeweler Tiffany & Co. has created the trophy.

The ceremony has been narrowed to three big awards: the Best Business Prize, the Best Impact Prize, and Most Promising Startup.

GK Concept, one of two startups at the breakfast, displayed an automated dispenser for Dior Capture Totale serum, and a Givenchy perfume display that tracks how consumers interact with the four scents that can be sampled via chrome tubes.

Such technology can increase sales from 25 to 57 percent, according to GK’s Arthur Hagiage.



Meanwhile, sonic storytelling looms as the next frontier for luxury brands. Alexis Botaya, managing director of the sound experience division of IRCAM Amplify, a startup that grew out of the French institute dedicated to the research of music and sound, said it is using “psycho-acoustic” science to impact emotions and behavior.

The startup has already worked with Dior to create sound designs for its Christmas windows at 30 Avenue Montaigne, and with Guerlain on sounds to accompany perfume discoveries.





Brand Finance: Chanel dépasse Louis Vuitton dans le top 50 des marques de luxe les plus valorisées

Les maisons de mode française dominent cette année encore le classement mondial des marques de luxe et de haut de gamme les plus valorisées de Brand Finance. Le constructeur automobile allemand Porsche conserve la première place, mais il est talonné désormais par les griffes tricolores. A commencer par Chanel, qui se hisse à la deuxième place et dépasse Louis Vuitton, enregistrant la croissance la plus importante en 2025. De son côté, Dior s'impose comme la marque la plus forte.

Chanel a enregistré la plus forte croissance de valeur de marque en 2025 -
©Launchmetrics/spotlight

Dans l'ensemble, la valeur agrégée de ce top 50 luxury & premium atteint 317 milliards de dollars en valeur de marque, dont la moitié (49%), soit 154,4 milliards, est obtenue par l'ensemble des griffes françaises. L'Italie est le deuxième contributeur, à hauteur de 57,6 milliards de dollars, soit un poids trois fois moins important. Le secteur de l'habillement domine le classement avec 32 marques, contribuant à hauteur de 221 milliards de dollars, soit 70% de sa valeur totale.

Porsche reste en tête pour la huitième année consécutive, malgré une baisse de sa valeur de marque de près de 5% à 41,1 milliards de dollars, tandis que celle de Chanel bondit de plus de 45% à 37,9 milliards de dollars et celle de Louis Vuitton (LVMH) ne progresse que de 2,1% (32,9 milliards). Le groupe automobile, qui a pâti d'une demande plus faible en Chine et en Europe, compense grâce aux notes élevées obtenues en termes de fiabilité, de réputation et d'acceptation des prix de la part de la clientèle.

Chanel gagne également une place dans le classement des marques les plus fortes, passant de la 5e à la 4e avec un indice de 89,6 sur 100. "En France, la marque a notamment obtenu la note parfaite de 10 pour la notoriété, la considération et la satisfaction de la part du client, démontrant ainsi une forte résonance locale et fidélité des consommateurs. La marque excelle dans la plupart des indicateurs de recherche sur tous les principaux marchés, notamment l'Europe, les États-Unis et l'Asie, ce qui témoigne de sa forte reconnaissance internationale et de sa prestigieuse réputation", note dans son rapport le cabinet de conseil londonien.

L'année dernière, la maison française a mis en œuvre plusieurs mesures stratégiques pour renforcer sa notoriété et sa domination sur le marché, dont l'ouverture d'une boutique dédiée à la joaillerie haut de gamme à New York. Elle a aussi nommé Matthieu Blazy à sa direction artistique dans le but d'apporter un nouveau souffle innovant à ses collections. Des actions vouées à étendre sa présence mondiale auprès d'une base de consommateurs plus large, tout en consolidant son leadership dans le marché haut de gamme.

Le top 10 des marques de luxe les plus valorisées - Brand Finance - DR

Le podium Porsche, Chanel, Louis Vuitton est suivi d'Hermès, qui garde la 4e place, Rolex, qui se hisse de deux positions, Dior, qui se maintient au sixième rang, Cartier (Richemont) et Ferrari, qui grimpent chacune d'un gradin, Gucci (Kering) qui chute de la 5e à la 9e position avec une valeur de marque en recul de 23,6% et Guerlain (LVMH), qui entre dans le top 10 grâce à une progression de sa valeur de marque de 23%, rétrogradant Tiffany & Co. (LVMH) au 11e rang.



Concernant le classement des marques les plus fortes, il est dominé par Dior, qui s'envole de la 4e à la 1e place en 2025 devenant la marque de luxe et haut de gamme la plus forte avec un score IFM (Indice de Force de Marque) de 93,5 sur 100. Ce score permet également à la maison phare de LVMH d'intégrer le top 10 des marques mondiales les plus fortes parmi les 500 marques les plus valorisées au monde en 2025.

Selon l'étude de Brand Finance, Dior a enregistré cette performance grâce à une amélioration notable de sa notoriété et de sa réputation dans plusieurs régions, en particulier aux États-Unis. La maison, qui est désormais reconnue comme la marque de luxe la plus populaire en ligne, a obtenu également d'excellents scores de considération et de recommandation en Europe et aux États-Unis.

Pour arriver à ce classement, Brand Finance établit d'abord la force de chaque marque, en utilisant une carte de score entre différentes mesures, qui évaluent l'investissement en termes de produits, prix, distribution, communication et marketing, l'image de la marque auprès des clients, des collaborateurs et analystes financiers, et la performance de l'activité (volumes, chiffre d'affaires, capacité à fidéliser). A partir de ce premier classement des "marques les plus fortes", il applique ce score de "force de marque" aux taux de royalties de la marque selon son secteur d'activité, qu'il combine ensuite à ses revenus prévisionnels pour dériver "la valeur de marque" et établir le classement des "marques les plus valorisées".

Le top 10 des marques les plus fortes - Brand Finance - DR

"De 2019 à 2024, le secteur du luxe et du haut de gamme a connu une importante création de valeur, avec une augmentation de 43% de la valeur des 50 principales marques mondiales. En 2025, cette dynamique s'est poursuivie, atteignant un record de 317 milliards de dollars", commente Bertrand Chovet, directeur général de Brand Finance France, qui souligne toutefois l'évolution d'un secteur "en pleine mutation".

"La croissance devrait ralentir, et les marques doivent désormais s'adapter à l'évolution des préférences des consommateurs, qui privilégient des expériences premium comme le voyage ou les moments sociaux marquants, plutôt que les biens matériels. L'époque facilitant les hausses de prix faciles du fait d'une demande soutenue est révolue. Les marques de luxe doivent évoluer pour rester pertinentes", conclut-il.

Jusqu'ici la dynamique est restée positive grâce "à un appétit soutenu pour les produits de luxe, à une offre abondante et à des hausses de prix stratégiques", indique l'étude. Sur cette même période de cinq ans, les marques luxe et premium ont enregistré une performance supérieure à celle de l'ensemble des marchés mondiaux, avec un taux de croissance annuel moyen de 5%, selon le cabinet McKinsey. Mais ce scénario est en train de changer radicalement.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.
© 2025 FashionNetwork.com





Plus qu'une simple école, les Ateliers Alix sont en passe de devenir la voie royale pour intégrer la haute couture

Alessandro Cariani

À l'occasion de leurs 10 ans, les Ateliers Alix s'associent à Chanel le temps d'un partenariat exclusif.

Savoir-faire des ateliers Alix

Mossi Traoré, l'un des designers émergents de la scène parisienne, a toujours créé de manière engagée, à travers les collections de sa propre marque. Alors lorsqu'en 2015, il lance les Ateliers Alix en hommage à Madame Grès, ce n'est pas vraiment une surprise. Située en banlieue parisienne, à Villiers-sur-Marne dans le quartier où Mossi a grandi, l'école ouvre les portes d'un cursus unique dédié à la haute couture. Si ce domaine peut parfois sembler exclusif et réservé aux talents issus de parcours élitistes, les Ateliers Alix repose avant tout sur la conviction profonde de l'importance de transmettre les métiers de la couture au plus grand nombre. Pour célébrer les 10 ans de cette initiative, Chanel s'engage aux côtés de l'école dans le cadre d'un partenariat exclusif.

Mossi Traoré dans les locaux des Ateliers Alix

© Alix Marnat

Les petites mains mises en lumière

Les Ateliers Alix s'adressent à des étudiants français ou internationaux qui, à l'origine, n'étaient pas forcément destinés à travailler dans le monde de la haute couture. L'école les invite à suivre un cursus de trois ans consacré au Flou et au Tailleur, avec pour objectif l'excellence.

Et en matière d'excellence, existe-t-il un meilleur partenaire que Chanel ? Pas sûr. La marque française accompagne les étudiants en leur fournissant des professeurs, anciens couturiers de la maison, mais aussi à travers des stages qui permettent de se former spécifiquement aux savoir-faire emblématiques de Chanel, ainsi que des événements comme le salon Mains d'avenir, dédié à la découverte des métiers d'art de la mode et de la décoration, à la Galerie du 19M. Mais surtout, à l'issue de leurs études, les élèves auront l'opportunité d'exercer de manière pérenne leur talent et leur art au sein des ateliers Chanel

Savoir-faire des ateliers Alix

Comment s'inscrire ?

Avec seulement 12 élèves par classe, les Ateliers Alix offrent un accompagnement pédagogique individualisé qui favorise une véritable transmission du savoir-faire. Plus qu'une école, c'est une véritable aventure humaine et artistique unique qui se vit au quotidien dans les locaux situés au 2 boulevard Friedberg à Villiers-sur-Marne, facilement accessibles depuis Paris. Si vous souhaitez prendre part au cursus, il vous suffit de remplir la fiche de candidature directement sur le site des Ateliers Alix.

Plus de mode et de Chanel sur Vogue. fr





La tenue Chanel de Kristen Stewart au Festival de Cannes a nécessité 273h de travail
5 tendances bijoux repérées sur le défilé Chanel croisière 2026
Chanel vintage : ces maillots de bain seront notre obsession de l'été
Plus de Vogue France sur Youtube



https://media.vogue.fr/photos/683091c90589ca7e72d4659f/16:9/w_1280,c_limit/34%20V2.jpg



https://media.vogue.fr/photos/682b421e94a7e95174e7e044/master/w_960,c_limit/chanel_mains-davenir-maisons-et-ecoles-alix-marnat-43-6045-HD.jpg

■



Why Tag Heuer hit the gas on Formula One

Vogue Business reports from the pit lane at the Monaco Grand Prix, where LVMH-owned watch brand Tag Heuer has become the event's first-ever title partner.

By Laure Guilbault



On Sunday at the Tag Heuer Grand Prix de Monaco, LVMH chairman and CEO Bernard Arnault stood on the grid alongside Prince Albert and Princess Charlene of Monaco; their nephew Andrea Casiraghi (the eldest grandchild of Prince Rainier III and Princess Grace); Mohammed Ben Sulayem, president of the Fédération Internationale de l'Automobile (FIA); and Stefano Domenicali, CEO of Formula One.

In front of them was the Louis Vuitton bespoke trophy trunk. On the circuit, Tag Heuer, which is the title partner and timekeeper, had placement everywhere, including at the iconic Fairmont hairpin and La Rascasse corners. After the race, Arnault presented the Constructors' Championship Trophy (an award given to recognise the success of a racing team, rather than an individual driver) to McLaren Racing CEO Zak Brown. The three drivers on the podium, Lando Norris, Charles Leclerc and Oscar Piastri, celebrated with jeroboams of Moët & Chandon.

The day before, Arnault visited the Red Bull Racing paddock with three of his sons Frédéric Arnault, CEO of Loro Piana (as of 11 June) who is behind the F1 partnership, Alexandre, who is deputy CEO of the wines and spirits division including Moët & Chandon, and Jean Arnault, watch director at Louis Vuitton.

It was maximum exposure for LVMH and its three brands involved in the group's decade-long partnership with F1 (the partnership is estimated to cost just under €100 million annually, according to people familiar with the matter). Over the 2024 weekend, the event was watched by a cumulative audience of over 70 million viewers and was the third most-viewed F1 race of all time in the US, according to F1 (numbers are not yet available for the 2025 edition). Notably, Tag Heuer is the first-ever title partner of the Monaco event. This is not set in stone — there could be a rotation between the brands down the road — but the watchmaker kicking off the concept is a testament to its legitimacy in F1.



A number of reasons resulted in Tag Heuer being the title partner. “It’s our historic association with the Automobile Club de Monaco, obviously the Monaco watch [the square-cased watch was introduced in 1969 and gained its icon status after being worn by Steve McQueen in the 1971 film *Le Mans*], the myths that are built around places, products and people,” Tag Heuer CEO Antoine Pin told *Vogue Business* during an interview on Saturday on the Tag Heuer boat.

“We are the brand of Formula One,” adds Nicholas Biebuyck, Tag Heuer heritage director, who notes that the relationship goes back to 1969, when Tag Heuer became the first watch brand to have its logo on an F1 car. He went on to share the history, including the 1994 partnership with drivers Michael Schumacher and Ayrton Senna, and the partnership with the Red Bull Racing team since 2016.

This year, Tag Heuer ramped up its activations. It invited around 90 guests — a mix of celebrities, talents, journalists and top clients — for the weekend of race watching. On Saturday, Tag Heuer hosted a party on the boat with a performance by ‘Messy’ singer Lola Young and DJ sets by Naomi Campbell and Kavinsky. To coincide with the Grand Prix, the brand also launched three models — the Monaco Chronograph Stopwatch, Monaco Chronograph x Gulf and the Monaco Split-Second Chronograph — in limited-edition runs, now available in boutiques and some online.

“We really play a 360-degree approach,” says Tag Heuer CMO George Ciz, detailing the activations. “The race track in Monaco is the city, so this branding has been around for a week and a half already. And it will take some time to break it all down, so you see this Tag Heuer logo taking over Monaco. The second element is all the different out-of-home opportunities — it’s the billboards around it where we have our new brand campaign “Designed to Win”, and this really goes all the way from the airport. The next part is that we are trying to create real, amazing experiences for different types of stakeholders.”

“Tag Heuer is in a phase of regaining market share and is therefore investing heavily,” says Oliver Müller, co-author of Morgan Stanley’s annual report on Swiss watches. “The partnership with Formula One, as part of the wider LVMH partnership, is a very smart move in terms of synergies between the LVMH brands. It will boost Tag Heuer’s brand awareness because it’s leveraging one of the most high-performing vectors in the world. What’s also fantastic about this partnership is that there are races throughout the year, giving Tag Heuer media exposure all year long.”

Sales of Tag Heuer reached 670 million Swiss francs in 2024 (£600 million), up from 615 million Swiss francs (£550 million) in the previous year, according to Morgan Stanley estimates. It’s no mean feat given Swiss watch exports fell 2.8 per cent during the period. The Swiss watch industry continues to battle headwinds in 2025, including the sharp decline in demand from Asia, especially China, a strong Swiss franc and looming tariffs. (The Federation of the Swiss Watch Industry is set to publish its April numbers this Tuesday. Experts expect a drop in exports despite an improvement in shipments to the US, as watchmakers rushed to send goods there following President Donald Trump’s 2 April announcement of 31 per cent tariffs on Swiss imports.)

Tag Heuer may not be a megabrand within the group, but it’s the largest watch brand of the LVMH portfolio and counts three past CEOs among the group’s top brass (Frédéric Arnault, LVMH managing director Stéphane Bianchi and Jean-Christophe Babin, CEO of LVMH Watches and Bulgari).

The wider LVMH partnership, which started with the Australian Grand Prix in March, is already lifting traffic and sales for Tag Heuer. “Since the beginning of 2025, traffic is up double digits in the stores,” Pin says. “We adjusted production slightly upward on the car-related models, like the Carrera and the Monaco [to meet demand]. These models are pulling the business forward, which is also why I think the F1 works.”

On the future of the partnership, Pin says: “We are in a phase where we establish our role as the timekeeper. In the future, we could focus [our message] on the spectacular aspect of Formula One and the emotions it generates, all that contributes to its ongoing appeal.”

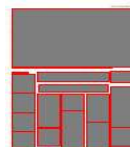




The F1 opportunity

Turbocharged by the Netflix hit show *Drive to Survive*, F1's popularity keeps growing globally, including in Asia. "We are one of the very few global sports," says Susie Wolff, managing director of the F1 Academy all-female driver series (Tag Heuer announced a partnership with the academy in February this year). "We are not like the National Football League, which is huge in the US but not anywhere else. We [F1] race globally, and that is something that's valuable for these luxury brands, which do have a global footprint." F1 has a Chinese and Japanese Grand Prix and is discussing having a race in Vietnam or Thailand, Wolff notes.





enquête

Jacquemus, le trublion de la mode à la recherche d'un second souffle

Après avoir connu une
ascension éclair, la maison
veut retrouver la croissance

// P. 12

Jacquemus veut trouver son second souffle

LUXE // Après avoir connu une ascension éclair, la maison de mode est à la relance. Nouveau partenaire financier, nouvelle stratégie et un parfum très attendu... Simon Porte Jacquemus et sa nouvelle directrice générale, Sarah Benady, livrent leur feuille de route pour retrouver la croissance.

Virginie Jacobberger-Lavoué

Une partie de l'avenir de la maison de mode Jacquemus s'écrit peut-être dans ce dessin au crayon d'un flacon de parfum, posé à côté de quelques croquis de silhouettes pour une prochaine collection. Ce n'est qu'un travail préparatoire aperçu dans le bureau du styliste Simon Porte Jacquemus.

Sur les murs blancs, deux « mood-boards » font face à une toile de Séraphine de Senlis, « *un coup de cœur* » du président et directeur artistique, âgé de 35 ans. Il ne veut pas encore parler de son futur parfum qu'il prépare chez L'Oréal, son nouvel actionnaire depuis février. Il lâche tout de même, impatient : « *J'ai ce parfum en tête depuis*

longtemps, et maintenant... ce projet me mobilise. » Son lancement est prévu « fin 2026 », révèle la maison aux « Echos ».

Chez L'Oréal, rien n'a filtré. Pas même lorsque, réunies à Paris du 20 au 23 mai, les équipes commerciales ont pris connaissance des lancements de l'année prochaine. Le projet mené par Cyril Chapuy, directeur général de la division luxe de L'Oréal, doit être présenté ces jours-ci au patron du géant de la beauté Nicolas Hieronimus.

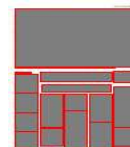
Le temps de développement d'un parfum requiert d'ordinaire plus de dix-huit mois. Mais avec Jacquemus, tout s'accélère, d'autant que le lancement sera déterminant pour faire passer la marque dans une autre dimension.

Presque autodidacte – « *je n'ai rien appris en école de mode* » –, adoubé par Karl Lagerfeld, le styliste natif des Bouches-du-Rhône entretient sa singularité grâce à un imaginaire fertile. Il revendique le Sud, avec ses défilés dans les champs de lavande ou les dunes de sel en Camargue... Il a un sens inné du vêtement et des images mais aussi une maîtrise parfaite du storytelling.

Entrepreneur à 19 ans

Il fonde sa maison en 2009, alors âgé de 19 ans. Elle porte le nom de sa mère, décédée brutalement dans un accident de voiture. Dans le milieu de la mode, beaucoup prétendent avoir assisté à son « acte de nais-





sance», un premier défilé improvisé dans la rue, avenue Montaigne. Ce happening, conçu comme un mouvement de grève, fit grand bruit et attira l'attention d'Adrian Joffe, homme de l'ombre de Comme des Garçons, qui a inventé les concept-stores Dover Street Market proposant une sélection pointue de créateurs.

Phénomène de mode, comme l'atteste son partenariat avec Nike qui se poursuit, la marque est appréciée de personnalités comme Anna Wintour, la redoutable papesse de la mode, l'actrice Julia Roberts ou encore la chanteuse Rihanna. Ses looks sont structurés, et souvent amples et colorés en prêt-à-porter femme. Sa ligne masculine, née en 2018, défilera en juin à la Paris Fashion Week. Tout ressemble au tempérament du styliste, à la fois enjoué et implacable.

Le prêt-à-porter de l'enseigne (haut du « luxe accessible ») représente entre 60 % et 80 % des ventes, tandis que la maroquinerie, catégorie à fortes marges, est portée par les sacs Bambino (le plus vendu) et Chiquito (quelques centimètres carrés de cuir).

« La maison a été courtisée par les grands groupes. Elle a franchi le cap des 100 millions d'euros en 2021, a dépassé les 270 millions d'euros en 2023, mais la croissance s'est érodée », relève Yann Kretz, du cabinet Roland Berger. « Les ventes sont en net repli. On est loin de l'objectif fixé pour 2024, de 500 millions de chiffre d'affaires », poursuit-il.

Selon nos informations, l'enseigne a vu son chiffre d'affaires reculer à 235 millions d'euros l'an passé, et la marge opérationnelle, précédemment de près de 20 %, s'est considérablement infléchi.

Un peu avant l'été dernier, Jacquemus a mandaté la banque Rothschild pour lui trouver un partenaire financier. « Les premières discussions sérieuses entre Jacquemus et L'Oréal pour ce deal remontent à cette période », confirme un familier du dossier. « Néanmoins si on veut être exact, il faut revenir à 2023. L'Oréal nous a sollicités pour rencontrer Jacquemus ; les discussions n'avaient alors pas abouti », confie un banquier.

Début février, le numéro un de la beauté a annoncé une prise de participation minoritaire dans la société, dans le cadre d'un partenariat exclusif portant sur la fabrication de lignes de parfums et de beauté (produits de soins et maquillage) sous le nom de Jacquemus. L'Oréal détient désormais 10 % de la maison de mode. Le montant qui a circulé d'un investissement de 100 mil-

lions est en réalité « moins élevé », selon plusieurs sources.

Valorisation

Avec cette transaction, la valorisation de Jacquemus pourrait atteindre un multiple élevé, de l'ordre de 20 fois l'Ebitda. « Tout est possible dans le luxe », commente une source proche de la transaction.

La licence parfum devrait rapporter gros à L'Oréal. Coty avait payé 225 millions de dollars pour les parfums Burberry en 2017 (mais il s'agissait d'une activité externalisée). Gaultier a réalisé 20 millions de dollars de ventes de parfums en 2022, Viktor & Rolf 25 millions, selon Yann Kretz.

« Nous n'avons pas l'intention de monter plus haut au capital de Jacquemus », a répondu Nicolas Hieronimus à une question des « Echos », lors d'une conférence analystes à l'occasion de la présentation des résultats annuels du groupe le 7 février. Pour le géant de la beauté, la transaction est l'opportunité de cibler les jeunes consommateurs, adeptes de produits de beauté de luxe. « Jacquemus chez L'Oréal, c'est aussi exaltant que l'arrivée de Mama Shelter chez Accor », se félicite un financier.

« La rencontre avec Cyril Chapuy a été déterminante, il a tout de suite compris ce qui fait l'essence de notre maison », explique de son côté Simon Porte Jacquemus dans la pièce de « fitting » jouxtant son bureau, meublée d'un canapé Mississippi de Pierre Paulin et d'une table art déco aux pieds sphériques, où ils ont échangé des idées. Aux yeux du créateur, sa maison a tout le potentiel d'une marque de beauté, « avec un univers créatif unique et une touche d'enchantement et de joie de vivre à laquelle [il tient] ».

Au siège de sa maison de mode (300 salariés), un hôtel particulier du 8^e arrondissement parisien raillé par la concurrence et surnommé « La folie des grandeurs », l'annonce a fait l'effet d'« une bouffée d'oxygène ». Depuis sa création, l'enseigne s'est autofinancée. Elle a racheté en 2022 les 10 % que détenait l'espagnol Puig à son capital. Méthodique, elle a bénéficié du soutien clé à ses débuts de la banque publique Bpifrance, « qui continue d'accompagner le développement ». Mais le départ surprise de l'ancien PDG Bastien Daguzan fin 2023 fut « une déflagration de l'intérieur », dit un témoin. Différend financier, bataille d'ego ? Simon Porte Jacquemus refuse d'aborder les rai-

sons du conflit. La leçon qu'il dit avoir retenue « c'est que l'on est jamais assez protégé ».

Duo créatif et management

Si l'arrivée d'un nouveau partenaire rassure, Jacquemus a encore d'autres défis à relever, notamment protéger l'image de la maison. La qualité des cuirs a été critiquée sur des plateformes, par des clients. « Mais nous avons depuis opté pour de nouvelles filières de production pour le cuir, nos standards se sont élevés », balaie l'intéressé.

L'arrivée en début d'année de Sarah Benady, une figure du luxe reconnue pour son expertise dans le secteur et pour son expérience aux Etats-Unis, où elle a dirigé Celine, est accueillie positivement. « Les Américains représentent déjà la deuxième clientèle », se réjouit-elle.

C'est un marché clé. Jacquemus a ouvert sa première boutique à Soho à New York, en octobre, inaugurée avec une distribution de tickets permettant à un gagnant de repartir avec un sac. Ce jour-là, Jacquemus s'est mué en Willy Wonka. Le loyer y est onéreux, mais Sarah Benady assure que ce magasin new-yorkais « sera rentable dès cette année ».

En avril, Jacquemus a par ailleurs inauguré un « flagship » à Los Angeles qui a connu un « fort démarrage », selon la nouvelle directrice générale, qui évoque une « adéquation entre l'esprit solitaire de Jacquemus et la vie en Californie ».

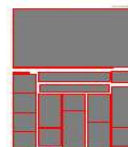
En 2026 à Miami

En 2026, un autre magasin ouvrira à Miami « dans le quartier de Design District ». Jusqu'en 2023, Jacquemus avait un modèle « asset light », avec seulement une boutique avenue Montaigne. Malgré un loyer annuel de plus de 3 millions pour ses 450 mètres carrés, celle-ci est très rentable, selon nos sources. C'est un pilier de l'activité, les ventes sur un an dépassant 12 millions, assure un familier, avec un panier moyen à 615 euros. Avoir une enseigne sur l'avenue Montaigne, c'est aussi jouer dans la cour des grands.

Aujourd'hui, Jacquemus détient cinq autres magasins en propre, dont trois permanents (New York, Los Angeles, Londres) et deux « saisonniers » (Courchevel, Saint-Tropez).

Le loyer de la seule boutique londonienne dépasse « 5 millions de livres annuelles, nécessitant plus de 500.000 euros de revenus mensuels pour être rentable », estime une source. Sarah Benady le reconnaît :





► 27 mai 2025 - N°24470

se focaliser sur l'essor des boutiques historiques est une priorité. « *Faire les choses moins vite, mais toujours mieux* », dit-elle, tout en promettant une rationalisation de la vente de la marque chez les distributeurs partenaires. « *En 2025, nous devrions avoir environ 200 partenaires* », précise-t-elle.

A Dubaï, Séoul et Capri, les magasins de Jacquemus collaborent avec des partenaires locaux. Cet été, la marque testera aussi un nouveau concept de pop-up store à la plage, comme à Ibiza.

Autre défi majeur, Jacquemus prévoit la commercialisation en octobre d'un nouveau sac à main au prénom de la mère du styliste, Valérie. « *C'est un modèle plus*

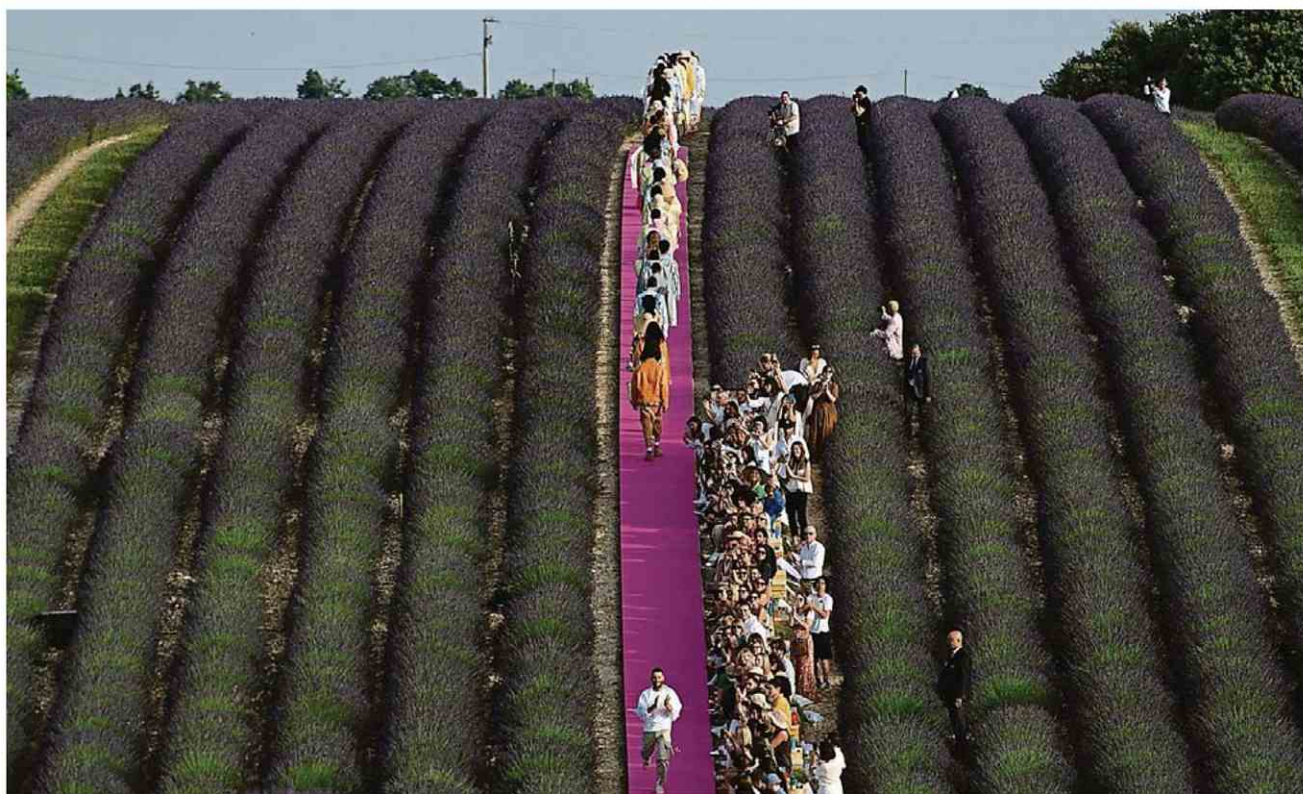
sophistiqué que les précédents, il sera entièrement doublé de cuir », précise-t-il. Une manière de s'élever pour durer. ■

« La maison a été courtisée par les grands groupes. Elle a franchi le cap des 100 millions d'euros en 2021, a dépassé les 270 millions d'euros en 2023, mais la croissance s'est érodée. »

YANN KRETZ
Cabinet Roland Berger

« J'ai ce parfum en tête depuis longtemps, et maintenant... ce projet me mobilise. »

SIMON PORTE JACQUEMUS
Président et directeur artistique de Jacquemus



Simon Porte Jacquemus, lors du défilé Jacquemus printemps-été 2020 à Valensole (Alpes-de-Haute-Provence), dans un champ de lavande, en 2019. Photo Marechal Aurore/Abaca



CONCURRENCE - LUXE

EXCLUSIVE

Rare Stones and Abstract Ideas Shine in Louis Vuitton's New High Jewelry Collection

- Metaphors on knowledge, master of craft and creativity underpinned the 110-piece "Virtuosity" collection unveiled Monday in Majorca.

BY LILY TEMPLETON

PHOTOGRAPHS BY XAVIER GRANET

PARIS — Ask any designer what the key to bringing to life a seemingly impossible idea is, and more often than not they'll tell you that it wasn't down to their imagination but to its combination with a master of the craft they wanted to tap.

This path from craft and mastery to unbridled inventiveness is at the heart of "Virtuosity," the latest high jewelry collection from Louis Vuitton revealed Monday in a show at Bellver Castle, a striking Gothic-style landmark on the island of Majorca, Spain.

"At Louis Vuitton, craftsmanship is the cornerstone of all our métiers, with high jewelry serving as a perfect example," said Pietro Beccari, chairman and chief executive officer of the French luxury house.

And letting creativity run unfettered has helped the brand's high jewelry gain traction.

"Our clients are consistently drawn to the most exceptional sets within the collection," the executive continued. "We also remain attentive to their desires to create bespoke pieces in our Place Vendôme atelier, thanks to our curated assortment of exceptional gemstones and our unique Monogram-cut diamonds."

Clients will certainly have plenty of both, in this first chapter of 110 pieces articulated in two parts titled "The World of Mastery" and "The World of Creativity," which made their debut on models sporting custom looks drawn from the collections of Nicolas Ghesquière, Louis Vuitton's artistic director of womenswear.

In the first part, Vuitton's heritage was viewed through the lens of seven themes around knowledge, from acquisition to mastery. Meanwhile, the lexical field around the second part gravitated around effervescent feelings and light in the designs developed by Vuitton's high jewelry studio under the direction of Francesca Amfitheatrof, who exited her role as artistic director of watches and jewelry in March.

Aesthetically, the 12 themes of "Virtuosity" displayed the bold, graphic and protective direction developed under her tenure before breaking into more abstract territory.

Another idea that carried over was an array of stones that were already collectible on their own merit long before they hit the French house's workbenches.

Exhibit A: the black Australian opal with rare red fires that takes pride of place on the Savoir necklace.

When the 30.56-carat stone came into the hands of the house, it was already in the triangular shape and there was no question that this was how it would remain when set.

"You can cut an opal but you have to be a bit respectful and humble in the face of what nature gives us," said Louis Vuitton's global director of stones purchases department, an expert gemologist who cannot be named for safety reasons. "We aren't going to sacrifice material that has crystallized for billions of years — opals are among the oldest with diamonds and [natural] zircons — for the sake of a design."

The opal found its match in a design playing on triangles as a symbol of know-how but also the French brand's initials and trunk elements, such as its metal corners, and the vibrant green of bead emeralds and a 28-carat Zambian emerald drop complementing its fiery flashes.

Another masterpiece took pride of place on the transformable "Apogée" necklace, the pinnacle of the mastery part of a collection that counted a handful of pieces in the eight-figure price range.

Composed of two parts that allow for three different wearing options, its design took trunk touches a step further. These included with rivets but also mobile half-circle elements nodding to handles.

The emerald, a pear step-cut stone hailing from Brazil and weighing over 30 carats, is no less than "a miracle" for the expert gemologist.

Though the country was known for its quality stones, it had been well over a decade since high jewelry-grade specimens were on the gem market and this particular one was "the first to be extracted from a very well-known mine that hadn't been producing for over 10 years," the Vuitton executive said.

Such a piece, which also had a 10-carat diamond in a Monogram Star cut, could have





served as a striking conclusion. Here, it was a high point midway in the collection and will be worn by Ana de Armas in the brand's upcoming high jewelry campaign. ►

Other pieces included rubies, emeralds, sapphires and diamonds galore but also explored their more unusual hues, such as a fancy dark-gray blue emerald-cut diamond and bi-color Brazilian tourmalines in a green-to-blue or pink-orange gradients. Akoya pearls also joined the house glossary.

Meanwhile, the high jewelry studio brought out new iterations of its high-collar masterpiece necklaces, a format that allows plenty of room to marry house signatures with new ideas.

These included interpretation of the Vuitton Damier motif, its floral signifiers but also Cuban chains, a recent addition to its style repertoire.

Another new motif was the eye, meant to represent here an omniscient but benevolent entity that accompanies and perpetuates knowledge in an unaltered state.

Developed with a male customer front of mind and showcased on male models, the dozen pieces titled "Keeper" went from signet-style rings to a bold fully paved chain necklace peppered with trunk-inspired motifs and V-shaped accents, topped with an antique cushion cabochon sapphire from Sri Lanka weighing over 10 carats.

A clutch of eye-shaped brooches, including one with a striking yellowish-green chrysoberyl – the stone colloquially known as a cat's eye – were also on offer.

Creativity brought a more abstract direction where outlines became bolder and more organic, for fresh interpretations of house codes.

Case in point: the rope that returned

in XXL proportions for the Joy necklace. This time, its winding gold strands are interjected with gemstones the size of boiled sweets of varying sizes. The smallest just topped 10 carats while the largest weighed over 41 carats. (A smaller but no less impressive version was also on display.)

Further themes include Florescence, hinging on imposing four-strand necklaces – one starring indicolite tourmalines and the other rubellite ones – and Aura, which gives the Monogram flower a new interpretation supported by yellow gold and blush-hued tourmalines, including bi-color ones that had a subtle gradient which changed depending on the angle at which they were viewed.

"Instead of cutting the stone following an axis where the two colors will appear, we cut it along the other one, which mixes colors, an effect reinforced by the brilliant cut," the gemologist pointed out.

All this was build-up for "Eternal Sun," the grand finale that encapsulated the stones-first approach at play in the collection.

Around 60 carats of yellow diamonds, including 27 vivid specimen from the Zimmi mines in Sierra Leone that has taken some seven years to assemble, the studio imagined a spiraling structure meant to multiply the effect of already glittering stones.

While the stones themselves, whose pedigree and particularities will be the subject of a monograph at the Gemological Institute of America, what shone brightest was the spiraling outline that stretched the metal until it became invisible under a line of apparently free-floating brilliant-cut stones.

They made the case for hands with the expertise to push refinement to its peak – and the experience to know when to put tools down. ■





A look at Louis Vuitton high jewelry collection at the workshop in Vendôme, France.





Here, left and below: A look at Louis Vuitton high jewelry collection at its workshop in Vendôme, France.





IN EXTENSO

SI LE JAPON
M'ÉTAIT CONTÉ

Le défilé Dior Fall 2025 a été présenté à Kyoto le mois dernier. Une célébration du savoir-faire de la maison, allié à celui d'artisans virtuoses, dont l'atelier Fukuda aux incroyables techniques de teinture.

par Marie-Noëlle Demay

Certains tissus deviennent des poèmes et, comme tels, sources d'inspiration. C'est parce que Maria Grazia Chiuri avait admiré, dans l'atelier de broderie et teinture Fukuda, à Tokyo, un tissu teint en une variation de vert exprimant « la lumière traversant la forêt » qu'elle décida d'insuffler cette poésie à son défilé, à travers une tenue dédiée à cette émotion. Une pièce qu'elle qualifie d'un travail digne de la haute couture, avec des bords s'épousant de façon parfaitement symétrique, comme si la forme du kimono était déjà sous-jacente et naissait de la vibration colorée : « Fukuda a cette capacité unique d'exprimer la tradition du kimono japonais à travers la couleur », confie la directrice artistique des collections femme de Dior.

Pour arriver à cette poésie, un savoir-faire particulier est nécessaire : « La technique de peinture de Fukuda se caractérise par l'utilisation d'une teinture fluide, dans laquelle aucune ligne de démarcation n'apparaît, explique Yoshiyuki Fukuda. Car mon défunt père, Yoshihige, voulait exprimer l'idée de la culture de la vapeur qui a influencé l'art et l'artisanat au Japon, un pays béni par l'eau. Il s'agit d'une technique dans laquelle les couleurs sont "grillées" à la chaleur et teintées en couches à chaque processus de teinture, de sorte qu'elles ne se mélangent pas et qu'un sentiment de transparence est créé. »

Le défilé avait pris place sous les cerisiers en fleur des jardins du temple Toji, une célébration qu'aurait approuvée Christian Dior, grand admirateur de la culture japonaise. En 1953, Dior fut d'ailleurs la première maison de couture occidentale à présenter une collection au pays du Soleil-Levant.

Plusieurs artisans d'exception ont participé à cette collection, dont l'atelier Tatsumura Textile – déjà sollicité par Christian Dior il y a près de soixante-quinze ans ! – et le maître teinturier Tabata. L'atelier Fukuda a, lui, mis à l'honneur la technique de teinture au pinceau, nommée *hikizome*. Une vapeur de poésie sous les cerisiers.



Silhouette au kimono teint au pinceau, selon la technique du « hikizome » par Fukuda. Un passage phare du défilé Dior Fall 2025.



Accrochés à des piliers de bambou, les rouleaux de tissu (« tarmonos ») sont humidifiés avant la pose des pigments.



Plusieurs passages à la brosse-pinceau sont nécessaires pour que les pigments pénètrent en profondeur dans la fibre textile.

© DIOR - SOPHIE CARRE - MAYA MICHINO





Italiques.

RENCONTRE

SOFIA COPPOLA L'icône de Côme

Fidèle complice de Chanel, la réalisatrice vient de créer la bande-annonce du défilé Croisière 2025-2026 de la maison. Entre admiration de Coco et souvenirs de Lagerfeld, conversation dans les jardins de la villa d'Este avec la plus italienne des Californiennes...

par Fabrice Gaignault

Un parfum d'été précoce règne sur le *lago di Como*. Le *lago di Como*, *ma che cos'è?* Le lac de Côme, celui de Visconti, hier, et de George Clooney aujourd'hui, entre autres... Un miroir ceint de montagnes aux pelages verts et doux de bisons endormis. Pour quelques jours, la villa d'Este prend des airs de fabuleux caravansérail. Des malles Chanel jaillissent les élégantes pièces de la collection Croisière 2025-2026. Je peux sentir dans les vibrations de l'air les mânes sourcilleux de Coco veillant à ce que le cérémonial du jour J incarne la perfection. Plus tard, à l'heure dite « blonde », lorsque la lumière déclinante semble envelopper d'une mousseline tiède et ambrée les visages et les silhouettes, arrive le moment du défilé. À quelques chaises de la mienne, une femme brune, au visage élégant qu'on dirait sorti d'un tableau de Boldini, détaille avec intensité chaque passage et applaudit frénétiquement au final. C'est Sofia Coppola, la reine masquée de la soirée, la secrète maîtresse de cérémonie. La discrète Sofia Coppola. N'a-t-elle pas réalisé la bande-annonce du défilé ? Les ingrédients : une jeune femme mystérieuse, un palace nommé désir, un Riva fendant les eaux tel un requin d'acajou... un scénario d'une poignée de secondes sous le signe du Hitchcock millésime *La Main au collet*. Du glamour, de l'amour, de l'humour. Le moment d'en savoir plus sur la solide connexion Chanel-Coppola qui se prolonge depuis l'adolescence de la réalisatrice. Assis à l'écart des invités, nous voici réunis pour une conversation placée sous le signe de la modestie. Pas de tralala ni de bla-bla, l'économie des mots pour aller à l'essentiel, comme si la première des politesses était de ne pas s'étaler sur soi-même. Pour qui sait lire entre les lignes, tout – ou presque – est dit dans ses films : la fascination du vêtement (*Marie-Antoinette*), la « palacophilie », cette attirance pour les hôtels de légende dans lesquels on attend, mais qui et quoi ? (*Somewhere, Lost in Translation*), la curiosité pour les côtés sombres de la culture rock (*Priscilla*)...

La parole est à Sofia : « Mon premier souvenir d'enfance au sujet de Chanel vient de Carole Bouquet, une amie de mes parents. Elle était à l'époque une égérie de Karl Lagerfeld, je la trouvais magnifique et je n'arrêtais pas de penser à la mode, ce qui est étrange car ma mère n'était pas quelqu'un de sophistiqué dans sa façon de s'habiller. Et ma passion naissante était alors considérée dans la *Napa Valley* comme quelque chose d'excentrique. À 15 ans, j'ai demandé à Carole de m'aider à trouver un stage à Paris auprès de Karl. » Requête acceptée qui fait sens : après tout, un *coppola* n'est-il pas un bonnet plat porté en Sicile et dans l'extrême sud de l'Italie ? Retour l'été

suivant et naissance d'une complicité amicale tissée au fil des ans entre le Kaiser et la jeune fille souhaitant finalement suivre les traces paternelles. « Karl a été une grande source d'inspiration pour moi. C'était quelqu'un de très gentil et de curieux de tout. J'ai compris à son contact que la création ne se limitait pas à une discipline : il réalisait des films, prenait des photos et créait des vêtements. Cette idée qu'en tant que créatif, on peut faire tellement de choses ne m'a depuis jamais quittée. » Sofia n'est-elle pas passionnée de décoration intérieure, un art qu'elle a mis récemment en pratique en décorant une splendide maison d'hôtes en Basilicate, dans le creux de la Botte, qu'elle a supervisée de A à Z, jusqu'aux confitures maison.

« LES GENS S'EXPRIMENT AVEC LEURS VÊTEMENTS »

« Je suis fière de mes origines du Sud », me confie-t-elle, alors qu'un rocker-crooner italien, chemise ouverte de latin lover du meilleur effet, se lance dans le grand salon dans un tour de chant *al dente*. « J'ai une grande admiration pour la culture et l'art de vivre de ce pays. Et regardez (son bras se tend vers le lac et les montagnes en face, comme pour les bénir), oui, regardez ! N'est-ce pas l'un des plus beaux endroits au monde ? » J'approuve. « Je me sens très chanceuse d'être ici. J'ai été ravie lorsque

la maison m'a proposé de réaliser le teaser du défilé ici, à la villa d'Este. Le lac de Côme ne peut qu'être inspirant. » Aurait-elle aimé rencontrer Coco et que lui aurait-elle dit ? « Aucune idée, même si j'aurais adoré la rencontrer et l'écouter. J'aime chez elle sa force et cette certitude que la façon de s'habiller donne confiance en soi. C'est vrai. Son attitude, sa simplicité, son intérêt pour l'art, la culture et ses créations étaient tellement en avance sur son temps ! Comme Coco, je suis intéressée par la façon dont les gens s'expriment avec leurs vêtements. En mode comme en architecture, tout est une question de proportions et d'équilibre entre l'apparence et la personnalité intérieure. »

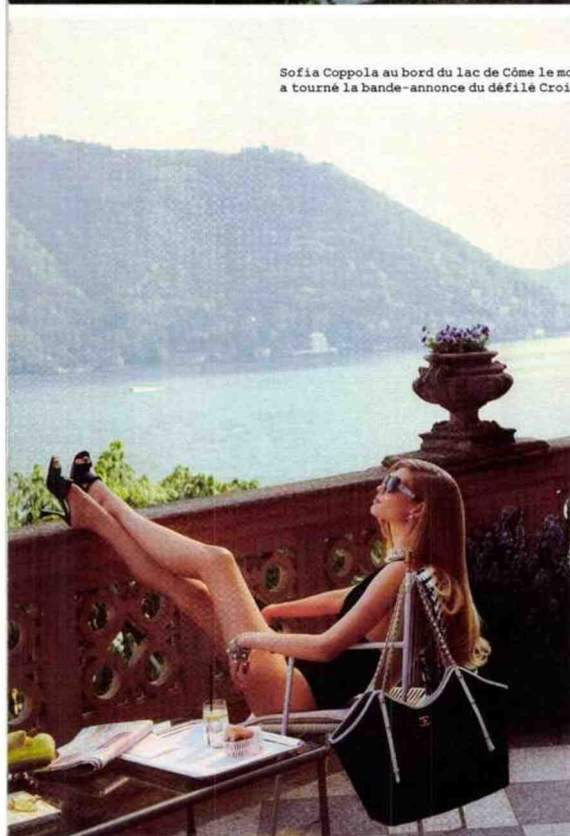
Dans quelques jours, Sofia repartira pour New York, l'une de ses deux villes d'élection avec Paris où sa petite tribu possède un appartement à Saint-Germain-des-Près. Son mari, Thomas Mars, le chanteur – français –, du groupe Phoenix, l'attend de l'autre côté de l'Atlantique avec leurs filles, Romy et Cosima. L'aînée suit les traces paternelles en s'essayant à la musique, la seconde est encore trop jeune pour savoir ce qu'elle fera de son existence. « C'est sympa d'avoir des ados, car elles vous connectent à un monde et à une génération qui ne sont pas les miens, tout change tellement vite. » Au loin, un bateau fend l'écume gelée du lac à la consistance de plomb fondu. Sofia observe avec application la scène, comme si elle était soudain sur un plateau de tournage. Un film en préparation ? « Je travaille lentement, je suis sur l'écriture d'un scénario mais j'aime aussi procrastiner, je n'écris pas tous les jours, je dirais que je suis plutôt en pleine période d'hibernation », me lance-t-elle en riant alors que passe près de nous un petit-neveu de Luchino Visconti, l'ami indéfectible de Gabrielle Chanel. Tout un monde encore bien présent, ce soir magique... Sofia lit en ce moment *Plus jamais*, de la jeune romancière irlandaise Megan Nolan, « *L'histoire*, me dit-elle, d'une passion dévastatrice ». L'amour, la grande affaire des femmes et des hommes, depuis que le monde est monde. Celle de Coco, de Luchino hier, de Sofia aujourd'hui. Sur le *lago di Como* ou ailleurs. Plus que jamais.

CHANEL





Sofia Coppola au bord du lac de Côme le mois dernier, où elle a tourné la bande-annonce du défilé Croisière de Chanel.



Le filmmet en scène la mannequin Ida Heiner, dans le décor de cinéma de l'hôtel Villa d'Este.







CÉCILE PESCE LA MAÎTRISE DE SOIE

Mode Directrice de la création de la soie féminine chez Hermès depuis 2020, la styliste veille sur la destinée du célèbre carré de la maison. Son sens de la couleur et la fantaisie sereine de ses choix séduisent, notamment les plus jeunes.

Par Charlotte BRUNEL Photo Vincent FERRANÉ

Silhouette longiligne, pantalon à pinces, T-shirt et longue chevelure en liberté, Cécile Pesce a plus d'un carré dans son sac. En cet après-midi lumineux où nous la rencontrons, la directrice de création de la soie féminine d'Hermès sort de son cabas des dizaines de tableaux textiles, comme ce piquenique bucolique composé de poissons, de cerises et de baguettes trônant sur une nappe à carreaux, imaginé par la jeune artiste américaine Nikki Maloof. « Celui-là est complètement fou ! s'amuse-t-elle. Car qui aurait envie de se mettre des sardines autour du cou ? Et pourtant, une fois porté, ce carré dégage une fraîcheur qui m'évoque Brigitte Bardot dans les années 60. » Un paradoxe ? Une alchimie plutôt, que cette discrète entrée chez Hermès en 2003 a peaufiné au fil du temps, d'abord aux côtés de Bali Barret, puis en solo, depuis le départ de la créatrice en 2020.

Pourtant, rien ne prédestinait Cécile Pesce à faire carrière dans la maison du 24 Faubourg-Saint-Honoré. Si ce n'est l'heureux hasard des rencontres. « Je connaissais Bali depuis longtemps, car nous avons travaillé pour le même bureau de style, se souvient-elle. Un soir où je faisais les essayages pour sa marque, elle m'a demandé si cela m'intéresserait de rejoindre Hermès. » Cécile Pesce le reconnaît volontiers : à l'époque, la maison ne fait pas partie de sa culture mode. La Parisienne diplômée d'Esmod vibre alors pour Jean Paul Gaultier et Martine Sitbon, mais aussi pour les créateurs belges et japonais. C'est d'ailleurs grâce à Martin Margiela (alors directeur artistique du prêt-à-porter femme de Hermès) qu'elle découvre l'univers du sellier, au tournant des années 2000. Aujourd'hui encore, elle se souvient avec émotion de ses doubles faces cuir et cachemire, d'« un luxe fou ». L'aventure au pays du carré peut alors commencer. La

mission confiée par Pierre-Alexis Dumas (à l'époque, directeur artistique de la soie) à Bali Barret est ambitieuse. Il s'agit de réveiller le foulard maison et de l'ancrer dans l'époque, d'étoffer l'offre et d'élargir son public en s'émancipant de son image bourgeoise. Soie belle, leur première collection, se compose de cinq dessins et de trois teintes à inventer. Puis vient l'idée de jouer avec le format du carré classique (90 x 90 cm), de le manipuler pour en faire des bandanas, de chahuter la matière, telles ces soies perforées ou surteintes, enrichies de Lurex façon disco, rebrodées de perles, ces mélanges avec du cachemire... tout en restant fidèle à l'esprit de la maison. « Il s'agit de raconter l'époque sans jamais oublier nos racines, explique Cécile Pesce, dans une forme d'académisme qui n'exclut jamais la fantaisie. »

LA CRÉATRICE S'EST LONGUEMENT PENCHÉE SUR L'HISTOIRE DE CET ACCESSOIRE, conçu par Robert Dumas en 1937 à partir des tenues de jockey en twill de soie, et qui obéit à des codes bien définis. En effet, la composition part d'un motif central autour duquel se raconte une histoire, qui doit pouvoir se lire dans n'importe quel sens. L'univers équestre, l'automobile, la chasse, la pêche, les voyages au bout du monde... « Chaque période possède ses thèmes de prédilection qui composent une sorte de journal intime de la maison », poursuit Cécile Pesce. Avec ses piliers, tel l'iconique best-seller Brides de Gala, créé par Hugo Grygkar en 1957, « le grand A de l'alphabet du carré ». La créatrice est d'ailleurs particulièrement sensible à sa magie. « Il peut jouer tous les rôles : être tour à tour classique, original, très abstrait, perforé, plissé... », s'enthousiasme-t-elle. Depuis le départ de Bali Barret, en 2020, Cécile Pesce a donc repris seule les rênes du département de la soie féminine, ...





*“Le carré, c’est une humeur,
un geste de beauté
qu’on adopte et qu’on change
comme un rouge à lèvres.”*

... d’où sortent chaque saison huit modèles de carrés ainsi que des formats plus petits, des doubles faces... Il y a une sorte de vertige à imaginer la richesse de ce patrimoine (plus de 2 000 motifs et 75 000 teintes) précieusement conservé. Chaque carré commence par un dessin. « Il s’agit avant tout d’une rencontre », avertit Cécile Pesce, qui apprécie particulièrement ces moments d’échanges inspirants avec les artistes. Parmi les collaborateurs réguliers, on peut citer le grec Elias Kafouros et son Chevaloscope (des têtes de cheval composées de divers matériaux), l’illustratrice Virginie Jamin, l’artiste-décorateur Pierre Marie ou, plus récemment, le dessinateur de BD Ugo Bienvenu qui a imaginé Wow, une histoire équestre en bulles et vignettes où dialoguent le vert et le orange Hermès. Les nouveaux talents sont généralement repérés dans les écoles d’art, au Salon du dessin, mais aussi sur Instagram, ou par le hasard d’une candidature spontanée. « Une fois qu’ils ont mis le pied à l’étrier, ils sont généralement piqués », constate Cécile Pesce.

LE PLUS IMPORTANT ? UNE MAIN EXCEPTIONNELLE, AINSI QUE LE SENS DE LA COMPOSITION, même si, aujourd’hui, la narration ne tourne pas forcément autour d’un motif central, mais s’articule davantage autour d’une image forte. Récemment, la créatrice a eu envie de remettre en selle les collections d’objets, thème cher à la maison, en allant puiser dans le conservatoire Hermès : gants et sacs y composent des natures mortes modernes. Tout comme les tulipes ou les chiens, qui s’affichent en une sorte de casting fantasque. Car chez Hermès, l’humour et la fantaisie sont toujours au rendez-vous. Pour illustrer l’étape de la mise en couleurs, son domaine de prédilection, Cécile Pesce s’empare de Zouaves et Dragons, un dessin qui n’est plus commercialisé figurant des uniformes militaires entremêlés, réalisé par Virginie Jamin. « C’est un thème qui peut paraître assez grave, mais les teintes pastel transforment tout d’un coup ce carré en quelque chose de léger, comme un trait d’eye-liner, poursuit-elle. La couleur a le pouvoir de raconter à partir du même dessin une tout autre histoire. »

Pour ce faire, cette dernière n’hésite pas à convoquer sa météo intérieure : une manière intuitive d’appréhender le climat de chaque modèle, de faire référence au contexte, mais de façon inconsciente. Dans la collection Carré de Toujours, réédition de dessins emblématiques, elle a eu envie, par exemple, de revenir aux teintes d’origine dans un esprit vintage. Y a-t-il une couleur du temps ? En ce moment, elle utilise beaucoup les fonds clairs constitués de faux blancs, les poudrés, sortes de dégradés très subtils. Tout inspire Cécile Pesce. Une exposition sur les perles fines, des photographies retraçant



Hermès, automne-hiver 2024-2025.

l’histoire visuelle des plantes, entre art et technologie, dont la beauté paisible l’a particulièrement marquée. « Je n’ai pas besoin d’être bousculée pour me sentir vivante. La gentillesse, la douceur m’émouvent davantage », concède celle qui aime se ressourcer en Bretagne, dans sa maison avec vue sur mer. Surtout, moins que des références précises, son inspiration provient de tous ses souvenirs emmagasinés au fil du temps. Il y a cet amour des pois (sur une photo d’elle enfant, Cécile nous montre les premiers ronds en papier Vénilia collés sur un déguisement de flamenco) qui s’exprime désormais au carré. Récemment, elle s’est rappelée les mercredis après-midi passés avec sa sœur dans l’atelier de la professeure de dessin de sa mère, elle-même architecte. La lumière qui passait à travers l’immense verrière faisait danser les couleurs, la matière, et lui procurait un sentiment de joie et de plénitude. « C’est là que j’ai tout appris », reconnaît-elle.

CETTE ÉMOTION DE LA MAIN, DE L’HUMAIN, est sans doute ce qui touche les adeptes du carré de plus en plus jeunes. « Je crois qu’on choisit un modèle parce qu’il fait référence à notre passé de manière inconsciente », affirme Cécile Pesce. Mais aussi pour son côté ludique, versatile qui le fait glisser du jour au soir, de la tête aux pieds. « Le carré, c’est une humeur, un geste de beauté qu’on adopte et qu’on change comme un rouge à lèvres. » En coton, façon broderie anglaise, ou en soie, format bandana ou twilly, doté de franges ou d’un petit volant, il fait d’ailleurs l’objet d’un engouement grandissant depuis la fin de la pandémie. Cécile Pesce a beau avoir rangé ses foulards dans son sac, leurs récits hauts en couleur et leur douceur ont imprimé notre mémoire. Pas de doute, l’histoire n’a pas fini de s’écrire. ●

COURTESY OF HERMÈS © BEAT STREULL



Milano Cortina, Giorgio Armani svela le divise della squadra italiana



Prosegue un rapporto che dura dai Giochi di Londra del 2012. Malagò: "Portano fortuna, vittorie in aumento"

Giorgio Armani ha svelato le divise della squadra azzurra per i giochi olimpici e paralimpici invernali di Milano Cortina 2026. Continua dunque, ininterrotta dalle olimpiadi estive di Londra 2012 e invernali di Sochi 2014, la collaborazione con Coni e Cip di Giorgio Armani che, in qualità di official outfitter, fornirà l'intero guardaroba sportivo agli atleti olimpici e paralimpici dell'Italia team.

Un kit completo per ogni atleta

Le divise sono state realizzate nel colore bianco latte sulle quali spicca la grande scritta 'Italia' effetto ricamo tridimensionale. Il kit che sarà consegnato a ciascun atleta comprende: piumino, giacca e pantaloni termici da sci in tessuto tecnico waterproof protectum7, bomber jacket oversize con stampa all over 'Italia', tuta da sci, tuta sportiva, t-shirt, polo, maglione e pantaloni. Il guardaroba è completato da una serie di accessori come guanti e cappelli e, ancora, borsa, trolley, zaino, scarpe tecniche waterproof da montagna con sistema antighiaccio e scarpe da running.

Malagò: "Armani ci porta fortuna, con lui vittorie aumentate"

"Da quando ci sono le sue divise non abbiamo mai vinto tanto. Insomma, mi sembra un



elemento, qui non si tratta di essere scaramantici, che sicuramente, numeri alla mano, ha accompagnato questo straordinario rapporto di Giorgio Armani con il mondo olimpico", ha detto il presidente del Coni, Giovanni Malagò. "E' quello che ci dà valore aggiunto - ha rimarcato Malagò - Armani non si è limitato a dare fiducia al mondo a 5 cerchi ma il suo impegno, con la sua amata pallacanestro e le iniziative a supporto dello sport hanno sempre dimostrato questi valori al di là degli aspetti commerciali".

EXCLUSIVE

Cartier Unveils High Jewelry Collection

- The 115-piece first chapter in the new “En Équilibre” collection is all about balance and knowing when to leave space for that precious *je ne sais quoi*.

BY LILY TEMPLETON

PARIS — While a number of Place Vendôme houses headed south to unveil their latest high jewelry collections, Cartier set its sights due north.

For the opening chapter of the “En Équilibre” collection, which has balance as its throughline, the French jeweler chose Stockholm to stage a multiday showcase that kicks off Monday.

“The city expresses the perfect balance between being a city and nature around it, it embraces innovation and tradition,” Cartier’s chief marketing officer Arnaud Carrez told WWD ahead of the event.

Plus it’s a destination that fit a desire to explore new locales for high jewelry.

Not just in hopes that some clients will walk away with one of the 115 pieces of this first chapter, which was accompanied by six high jewelry watches and three objects, mind you. Offering a dose of the unexpected is part and parcel of the Cartier way, the executive said.

So before any gems were unveiled, there was a first surprise: the appointment of Gemma Chan as brand ambassador.

“We build relationships with talents inscribed in a long time [scale],” Carrez said. “It’s about meaningful, deep relationships.”

Before making it official with not one but two high jewelry rings in her official portrait, the “Captain Marvel” and “Crazy Rich Asians” star had regularly donned the house’s jewels for appearances over the years, most recently for the Grand Dîner du Louvre black-tie gala.

She also attended a number of events such as the opening of the Cartier exhibition at the Victoria & Albert Museum.

The collection’s “En Équilibre” moniker became an opportunity to put the accent on what Carrez described as an “unlimited vocabulary from the unexpected to the universally familiar” that has kept Cartier on the map and in a good spot.

“At the end, it’s always a matter of beauty and harmony,” Carrez said.

Jacqueline Karachi, creative director of Cartier, said balance was “important at every stage, from the search for the stones to the creation and the manufacturing of the pieces.”

“It is all a question of expertise

throughout the process to restore harmony to the eye, to give meaning to the creation and appear and make it appear self-evident,” she continued. “We work on the invisible to create a perception that comes close to perfection.”

That could be the unseen details added to that *je ne sais quoi* of a jewel, like the polishing done on edges never meant to be visible – except to another jeweler who might one day service the piece.

Or letting the “magical moment full of emotions that moves and delights” Karachi and the high jewelry team upon encountering a stone do the talking.

Hence the “nothing in excess” principle that underpinned the Shito necklace, two deceptively simple lines of diamonds and emeralds that cross at the front and back, leaving a pair of Zambian emerald drops of nearly 50 carats do the talking.

The idea of gemstones floating metal-free on the skin was alluded to in the supple Hyala necklace, which drapes delicately hued colored diamonds and sapphires thanks to a nigh-on-invisible pink gold setting.

Elsewhere, the ideal addition to a design might not be another gemstone but a gap in the precious materials.

Another example was Panthère Dentelle, where 274.58-carats’ worth of Colombian emerald beads cascade toward the animal – holding a 4-carat kite-cut diamond – whose coat was interpreted as lace-like openwork.

Amplified throughout, this technique yielded other striking gems.

These included the geometrically minded Tsagaan, a design inspired by the hard-to-observe snow leopard, whose face is revealed at certain angles in the interplay of kite-, lozenge- and triangle-cut; the Traforato necklace, where touches of emerald and onyx create the impression of volume leading to three octagonal stones, and the Pavocelle necklace where the entire structure echoes the volumes of the 58-carat sapphire cabochon center stone, a detachable motif that can be worn as a brooch or on a choker ribbon.

Requiring 5,700 hours of work,



including more than 4,100 hours dedicated solely to the jewelry craftsmanship, this peacock-inspired design exemplified this balance of perceived simplicity and highly complex hidden structures.

For Alexa Abitbol, director of the high jewelry workshops, the new collection reflects the expertise of the jeweler's craftspeople, who spent nearly 100,000 hours overall on the collection.

"[It] embodies Cartier's vision of balance in term of design and technique," she told WWD. "While striving to capture this balance in lines, colors, solids and voids, our artisans faced significant challenges in harmonizing their technical mastery with the designer's vision."

Another balance invisible to the client but essential to the glittering designs meant to delight them and perhaps join

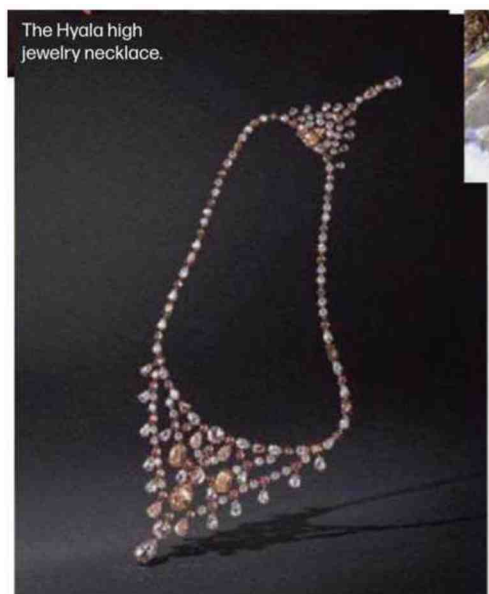
their personal treasure troves is the one between traditional crafts and technology.

Throughout its workshops in the center of Paris, glyptic specialists carving stones and hands patiently stringing pearls cohabit with 3D printers and advanced precision tools. The latter facilitate the execution of a design vision or ensure repetitive tasks where resources are rare.

"This balance allows us to preserve the unique character of handcrafted jewelry while pushing the boundaries of creativity and technical feasibility," Abitbol said. "It is here again a question of [balance] even if I deeply believe that our craftsmanship in high jewelry is so specific that the experience, the eyes, and the emotions of our artisans remain irreplaceable."

Gemma Chan is wearing the Cartier 'En Equilibre' Azulejo and Skudo high jewelry rings.





CONJONCTURE - TENDANCES

BUSINESS

Tiptoeing Around Trump, Fashion Refines Trade War Rhetorical Style

- Doing business in the “Art of the Deal” age is tricky, but retail and fashion companies are zeroing in on an approach.

BY EVAN CLARK, JOELLE DIDERICH AND SAMANTHA CONTI WITH CONTRIBUTIONS FROM LUISA ZARGANI AND JENNIFER WEIL

Fashion is learning how to talk – and when to keep quiet – in the “Art of the Deal” age.

U.S. President Donald Trump decided he wanted more from the European Union on Friday and recommended 50 percent tariffs on imports starting June 1. Over the weekend, the date was pushed back to July 9.

While that would be a profit-crushing levy at the border of a vital market for European luxury houses, the reaction from fashion wasn't so much muted as it was nonexistent.

WWD reached out to Beiersdorf, Brunello Cucinelli, Ferragamo, Hermès, Kering, LVMH Moët Hennessy Louis, L'Oréal, Moncler, Prada, Puig, Richemont, Safilo, Unilever and Zegna and it was no comment or no response all around.

The C-suite is learning – or rather often pugnacious Trump is teaching – just what it is that will keep corporations out of the fiery world of politics.

When Doug McMillon, president and chief executive officer of Walmart Inc., said earlier this month that the discount giant could not “absorb all the pressure” of the tariffs and suggested prices would rise, Trump shot back hard.

He pointed to Walmart's \$19.4 billion in profits last year and said Walmart and China should collectively “EAT THE TARIFFS.”

“I'll be watching, and so will your customers!!!” the president warned.

Target Corp. CEO Brian Cornell, reporting earnings the following week, is no doubt feeling all the same pressures, but was careful on the topic of tariff-related price hikes, calling them only “the very last resort.”

That seemed to be enough to give the company a pass from Trump.

When fashion has spoken out, it has not been to react directly to some action, but in a more general context that's often favorable to the idea of some wheeling and dealing.

Bernard Arnault, chairman and CEO of LVMH, urged the European Union to

make concessions in its trade talks with the Trump administration during a hearing in the French Senate.

“It is very important for Europe to reach an agreement with the United States and I would say that, so far, things seem to be off to a relatively bad start,” he said. “Negotiations must be handled constructively. They must aim to achieve results, and therefore with reciprocal concessions.”

Arnault cited the example of the United Kingdom, which was the first foreign country to reach a deal with Trump.

“I hope to be able to convince Europe, with my limited resources and contacts, to adopt a similarly constructive attitude,” said Arnault, downplaying his position as billionaire luxury titan who has contacts everywhere. “For France, the risk is major, particularly for cognac and Champagne, but especially for cognac.”

Workers at some of LVMH's Champagne houses have staged strikes this month after the luxury conglomerate's wine and spirits division Moët Hennessy announced plans to shrink its workforce by 1,200 employees in response to challenging market conditions. The unit's revenues fell by 8 percent in organic terms in 2024.

“I get the feeling that in France, we're not really aware of the problem. But today, roughly 80 percent of cognac sales worldwide are made to China and the United States,” Arnault said. Unless an agreement is reached, 80,000 winegrowers could be impacted in the Charente region, where cognac is from, he warned.

Arnault has known Trump for years, set up a manufacturing facility in Texas during his first term in the White House and attended his second inauguration.

But those connections only go so far in the game of geopolitics.

Trump on Friday recommended “a straight 50 percent tariff on the European Union, starting on June 1” in a post on social media Friday, saying that trans-Atlantic trade talks “are going nowhere.”

While imports from the EU were hit with 20 percent tariffs when Trump rolled



out his reordering of global trade on "Liberation Day," April 2, that was cut to 10 percent pending negotiations.

Washington's hardball, yet start-and-stop approach to trade did open up talks with countries around the world but few deals have been struck.

Trump, whose mother was born in Scotland, has given the U.K. a break, fixing import tariffs at 10 percent, and striking an "economic prosperity" trade deal earlier this month that will see some tariffs wiped out entirely.

But even that won't shield British brands' operation across the global fashion industry.

London-based Burberry, for instance, would likely be impacted by the tariffs to some extent as it produces the bulk of its collections between the U.K. and Europe.

Trump reiterated that the EU was formed for "the primary purpose of taking advantage of the United States on trade" and said the bloc has been "very difficult to deal with."

"Their powerful trade barriers, VAT taxes, ridiculous corporate penalties, non-monetary trade barriers, monetary manipulations, unfair and unjustified lawsuits against American companies, and more, have led to a trade deficit with the U.S. of more than \$250,000,000 a year, a number which is totally unacceptable," he said.

That figure understates the goods deficit with the EU, which the U.S. Trade Representative's office pegged at "\$235.6 billion in 2024, a 12.9 percent increase (\$26.9 billion) over 2023."

While Trump recommended a 50 percent tariff on EU goods, these numbers have a way of moving lower.

China, after some tit-for-tat tariff boosts, saw tariffs on its goods shoot up to 245 percent this spring – a level that was in

effect an economic embargo. But those tariffs fell to 30 percent for 90 days to facilitate negotiations.

Richemont is also based outside the EU, in Switzerland, but many of the companies in its portfolio are based in and manufacture in France and Italy.

While the company did not comment on the tariffs, its founder and chairman Johann Rupert said earlier this month that he understands what Trump is trying to do.

"I believe the United States are using the tariffs in a transactional manner, and I do believe there are wise people in the Treasury of the United States who do not wish to have a total cessation of world trade," said Rupert following the release of Richemont's fiscal 2025 results.

Rupert added: "There are imbalances that need to be addressed. The United States cannot carry on blowing up its debt which stands at nearly \$37 trillion, and so President Trump is doing things that need to be done to address the overall situation."

Richemont, which produces all of its watches and some of its jewelry in Switzerland, is holding its nerve on any substantial price increases until it sees where tariffs land. Rupert said he is loath to raise prices drastically – anywhere – for fear of damaging the relationship with the local customer.

A few days ago Rupert traveled to Washington, D.C. with South African president Cyril Ramaphosa and a delegation of the country's golf enthusiasts. They talked mainly about violence in South Africa, and the need for more security and Elon Musk's Starlink satellite internet services, but not about tariffs – in public at least.

It's in private where the real deals are likely to be struck.







Can Google win AI shopping?

Google's latest update puts it in direct competition with ChatGPT's shopping features. Does Google's history give it an edge?



Photo: Edward Berthelot/Getty Images

Google's shopping update wants to help you get dressed — putting the tech company in direct competition with ChatGPT.

Earlier this week, Google announced the forthcoming 'AI Mode' shopping experience, a chat-style interface that enables users to converse back and forth with Google's artificial intelligence tool. Those who have used generative AI agents like ChatGPT and Perplexity — and Google's AI assistant, Gemini — will be familiar. Google's AI Mode offers an additional layer — commerce — by combining Google's Gemini capabilities with its Shopping Graph, which has over 50 billion continually refreshed product listings. It's not available yet, but will be in the coming months, according to Google.

Other updates include agent-guided checkout, which will help users track price drops to instantly purchase a product when it's within their budget; and the ability to virtually try on garments through users' uploaded photographs. (Virtual try-on was previously on offer using available models with different body types.) But the update generating the most chatter is the shopping function's forthcoming conversational capabilities.

"Because AI Mode can recall previous questions, you can ask follow-ups and really narrow in your results," says Lilian Rincon, vice president of consumer shopping product. "The new right hand panel dynamically updates with relevant and personalised products as you ask follow up questions, helping you pinpoint exactly what you're looking for and discover new brands." This personalisation is key, she adds. "We have been personalising shopping results in new ways over the past few years, based on things like your signed in activity across surfaces."

Google has been in the AI shopping game for some time. In October 2024, Google implemented a series of generative AI updates to its Shopping tab. These included AI-generated "briefs", top product recommendations, a personalised inspiration feed and deal finding. Already, if you search on the Google Shopping tab, it will offer a sponsored selection at the top; a line of information "researched with AI"; product options grouped by category; then, "all products". I searched for a "yellow dress for a summer wedding in Santa Barbara". Beneath the sponsored results, it told me: "Summer weddings in Santa Barbara often call for semi-formal or cocktail attire, making a yellow midi or maxi dress in a lightweight and breathable fabric like cotton or silk a perfect choice." It offered cocktail dresses, midi dresses and maxi styles, followed by a broad mix of all three. Save for the





“researched with AI” label on the text box, you wouldn’t necessarily clock that the rest of the results are impacted by AI tools as well.

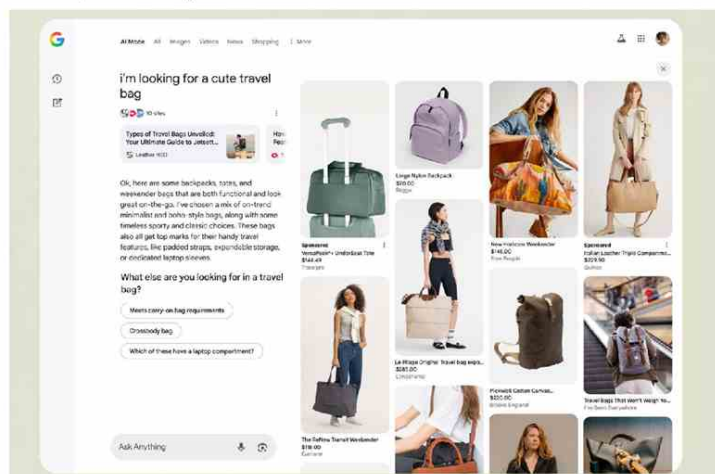


Photo: Courtesy of Google

However, Google’s incorporation of AI will now be much more visible by virtue of the chat feature. Previously, many users won’t even have realised that Google has been layering AI into its shopping results because all they saw was enhanced search snippets, not a chat-style interface, says Martin Balaam, CEO and founder of digital commerce software company Pimberly. “Until very recently, AI-powered shopping felt more like Google performing behind-the-scenes relevance tuning rather than an explicit conversational experience, so adoption stayed low among less tech-savvy shoppers,” he says. Because the interaction itself didn’t change, awareness was low too, adds Nina Goli, head of digital strategy at tech agency Modern Citizens.

When OpenAI launched its ChatGPT shopping updates last month, experts and users alike were optimistic because of the conversational nature of the tool (it’s baked into the ChatGPT interface that many have already been experimenting with this past year). If I wasn’t happy with the yellow wedding guest dress options, I could’ve told it why, and asked for more suggestions. This process is emotional, which means it’s engaging and sticky. That Google’s conversational tool will tie its responses back into Google’s massive shopping index and real-time pricing, is a convenience that Balaam expects will drive users back towards Google. It’s Google’s infrastructure, trust and daily relevance — at this point, it’s a habit for many — that positions it to successfully capture user attention, Goli agrees. ‘Google it’ is, after all, still part of most of our daily lexicon.

Already, for early testers, AI Mode queries are two to three times as long as traditional Search queries. It shows people are delving deeper and asking more conversational questions, Rincon says. “We’re seeing that people are using AI Mode for help with more exploratory and complicated tasks, like shopping comparisons, recommendations, how-tos and travel and local planning,” she adds.

But even so, Goli flags, AI Mode isn’t a shoo-in. “Now, it has to deliver on tone,” she says. “If it simply re-skins traditional search, it misses the opportunity to reshape how people discover and decide.”

The ad paradox

Whereas ChatGPT’s shopping tool is ad free (at least for the moment), Google’s includes sponsored products. They’re labelled as such, and woven in with the non-paid-for results.

Experts aren’t convinced that the ad inclusion will be a negative for shoppers — or at least, it’s unlikely to be a deterrent. They’re used to seeing sponsored content across platforms, Google included, Balaam says. Ironically, this could increase trust relative to ChatGPT’s no-sponcon stance, he says. “ChatGPT could be seen with some scepticism by consumers who may be concerned that no such openness as to why content is being surfaced in what order — especially as ChatGPT has



already floated that it is considering ways to monetise, and product placement is one of the obvious and easiest places to start.”

That said, there’s always a worry that Google’s regular search results — ads included — might impact the products pulled through in AI Mode. (Google’s Rincon says that, in AI Mode, you will see organic results that are not influenced by ads.) “There’s a legitimate worry from some that AI layers could further entrench Google’s advertising ecosystem, surfacing paid listings at the top of ‘objective’ conversational cards,” Balaam says. This is the point at which users’ trust in Google as a search engine won’t matter, Goli adds. “Trust is powerful, but conditional,” she says. “If users sense that commercial bias shapes responses, trust won’t hold. Transparency and quality of experience will define whether this edge lasts.”





L'ÉVÉNEMENT

Des pistes d'économie explosives pour un gouvernement sans majorité

Pierre-Loeiz Thomas

C'est un grand marché où se saisir d'un produit exposé sur l'étal peut être risqué. Dans son rapport sur le financement de la Sécurité sociale, la Cour des comptes propose une cinquantaine de pistes de mesures et de réformes pour réduire le déficit (15,3 milliards d'euros l'an dernier) qui pèse sur notre modèle de solidarité. Parmi cette liste, certaines mesures intéressantes d'un point de vue économique pourraient bien apeurer un gouvernement sans majorité à un an et demi de la prochaine élection présidentielle. Tour d'horizon.

■ Réduire les allègements de charges patronales

Alors que le patronat milite pour réduire encore un peu plus le coût du travail, la Cour des comptes tempère en se penchant sur les allègements de charges patronales. Dans son rapport, l'institution note que « leur montant a presque quadruplé, pour atteindre 77,3 milliards d'euros », de 2014 à 2024. « La perte de recettes est, en principe, compensée par l'État mais les modalités de cette compensation sont devenues défavorables pour la Sécurité sociale », analysent les équipes de Pierre Moscovici. Pour y remédier, la Cour des comptes propose d'abord de se pencher sur l'efficacité de ces mesures et de mieux les calibrer pour limiter leur coût « dans l'objectif de contribuer au retour à l'équilibre financier de la Sécurité sociale ». Difficile pour Bercy de se saisir d'une telle mesure. Entre un marché de l'emploi qui résiste mais qui montre des signes inquiétants de fragilité et des entreprises déjà échaudées par une guerre commerciale qui menace de nouveau, la ligne de crête semble périlleuse pour le gouvernement.

■ Mieux contrôler les retraités établis à l'étranger

La Cour des comptes l'admet : il y a « des progrès » qui ont été faits depuis 2017 sur la chasse aux resquilleurs à l'étranger. Des progrès, certes, mais pas assez pour garantir qu'une partie des 6 milliards d'euros versés en pensions de retraite à 1,1 million de bénéficiaires résidant à l'étranger chaque année ne soit pas détournée. En détail, le rapport vise les non-déclarations

du décès du pensionné, les usurpations d'identité ou les versements de l'allocation de solidarité aux personnes âgées (minimum vieillesse) à des personnes résidant hors de France.

S'il est difficile de dresser une estimation générale du nombre de fraudeurs, la cour peut s'appuyer sur le résultat de contrôles menés dans plusieurs pays entre 2020 et 2023. La convocation physique de 4 000 retraités âgés en Algérie (1 % de l'effectif) et 2 500 au Maroc (3 % de l'effectif) avaient alors révélé que les décès non signalés représentaient entre 3 % et 22 % des pensionnaires convoqués. Le coût annuel de la fraude dans ces deux pays se situerait autour de 52 à 92 millions d'euros selon les estimations de la cour. Pour attraper les tricheurs, l'institution propose d'« accélérer le développement des échanges de données informatisés avec les pays à fort enjeu » mais aussi de renforcer les contrôles antifraude dans les pays qui ne partagent pas avec la France les données informatisées sur les décès, de leurs citoyens. La Cour des comptes appelle pour cela à « privilégier la présence physique de la personne contrôlée ». S'agissant du régime général, ce sont les retraités établis en Algérie qui représentent le principal





poste de dépense (1,1 milliard d'euros en 2022). Compte tenu de l'état des relations bilatérales, un renforcement des contrôles sur place ne semble pas à l'ordre du jour.

■ Réformer le cumul emploi-retraite

Autre sujet explosif mis en avant par la Cour des comptes : le cumul emploi-retraite. Selon les chiffres avancés par l'institution, le nombre de retraités du régime général qui travaillent en parallèle a augmenté de 75 % entre 2009 et 2020, soit trois fois plus rapidement que celui de retraités de moins de 75 ans. En 2020, les retraités salariés affiliés au régime général ont perçu 12,6 milliards d'euros de pensions et 5 milliards d'euros de revenus d'activité. Concernant le profil de ces retraités travailleurs, plus d'un quart d'entre eux seraient des cadres, 24 % seraient des personnes ayant commencé à travailler tôt et qui bénéficient d'un aménagement pour carrière longue.

Enfin, la moitié de ces travailleurs pensionnaires seraient des personnes avec des revenus moyens, ou « *des femmes aux carrières heurtées dont le montant de la retraite et les revenus tirés de leur activité complémentaire sont faibles* », note le rapport. La Cour des comptes estime que l'assouplissement des possibilités de cumul emploi-retraite permet des situations trop avantageuses au regard de la situation du régime des retraites. Elle recommande une refonte du système qui limiterait la pratique et permettrait 500 millions d'euros d'économies. De quoi satisfaire Bercy mais aussi faire craindre une levée de boucliers des retraités modestes.

■ Limiter le recours aux intérimaires

Le recours à l'intérim dans les hôpitaux publics a bondi entre 2019 et 2023, faisant tripler les coûts, pour atteindre 472 millions d'euros. La Cour des comptes en est consciente, le développement de cette pratique « *est directement lié au manque de professionnels dans certains métiers (infirmiers spécialisés, manipulateurs en électroradiologie médicale, techniciens de laboratoire médical, etc.), certaines spécialités (gériatrie, psychiatrie) ou organisations (travail de nuit, alternance jour-nuit)* ».

Mais l'institution pointe plusieurs dérives du système comme le recours excessif aux contrats de vacataires, dont elle appelle à « *clarifier sans délai le régime juridique* ». Par ailleurs, la Cour des comptes rapporte que 50 000 professionnels paramédicaux publics cumulaient un second emploi en 2023, souvent dans des établissements privés. « *Le contrôle de ces situations de cumul, pourtant aisé, est peu pratiqué* », regrettent les sages de la rue Cambon, qui appellent à plus de rigueur. Encore une fois, la voie de passage du gouvernement sur ce sujet reste étroite. Comment faire la chasse aux intérimaires quand ce sont eux qui font, en partie, fonctionner l'hôpital public ? ■



6 milliards d'euros sont versés en pensions de retraite à 1,1 million de bénéficiaires résidant à l'étranger.

FRIENDS STOCK - STOCK.ADOBE.COM





WAVEBREAKMEDIA/MICRO - STOCK ADOB

50 000 professionnels paramédicaux publics cumulaient un second emploi en 2023, souvent dans des établissements privés.

