

K E R I N G



Revue de Presse

mardi 03 juin 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

En temps de crise, le luxe mise sur la nouvelle garde des créateurs 1
Agence France Presse Fil Eco .- 03/06/2025

KERING - LUXE

Balenciaga, Maison Margiela Among Highlights of Paris Couture Schedule 3
WWD - Women's Wear Daily .- 03/06/2025

La dernière collection de Demna pour Balenciaga, l'absence de Dior... pourquoi la
prochaine Fashion Week Haute Couture est à surveiller de près ? 5
elle.fr .- 02/06/2025

CONCURRENCE - CORPORATE

Creative director Dior selects Anderson for one of fashion world's most high-profile
roles 7
Financial Times Europe .- 03/06/2025

The Ambition of Jonathan Anderson. The designer transformed Loewe into one of
the most successful brands Then he decided to scrap it all. 8
thecut.com .- 02/06/2025

The world's biggest fashion brand is shaking it all up. So what? 12
washingtonpost.com .- 02/06/2025

Jonathan Anderson prend la direction artistique des activités mode de Dior 15
Les Echos .- 03/06/2025

La relance de Dior, un impératif pour LVMH 18
Le Monde .- 03/06/2025

LVMH envisage d'augmenter ses productions aux Etats-Unis en cas de maintien de
droits de douane importants 20
fr.fashionnetwork.com .- 02/06/2025

Dolce & Gabbana obtient de nouveaux financements pour son expansion dans la
beauté et l'immobilier 23
fr.fashionnetwork.com .- 02/06/2025

Richemont, tagli sull eps 24
MF (ITA) .- 03/06/2025

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le bénéfice "planète" est nécessaire mais pas suffisant 26
LSA .- 05/06/2025

CONJONCTURE - TENDANCES

Why Brands Are still betting on the US 28
Businessoffashion.com .- 03/06/2025

Luxe, automobile, textile... Les entreprises commencent à augmenter leurs prix 30
Le Figaro .- 03/06/2025

Droits de douane : le rebond des tarifs du fret maritime 32
Les Echos .- 03/06/2025

KERING - CORPORATE



En temps de crise, le luxe mise sur la nouvelle garde des créateurs

(), (AFP) -

Matthieu Blazy chez Chanel, Jonathan Anderson chez Dior et Demna chez Gucci: les ténors du luxe misent sur la créativité de designers quadragénaires plus ou moins discrets pour affronter les difficultés économiques que connaît le secteur.

Après des mois de spéculations et suivant son arrivée chez Dior Homme, Jonathan Anderson, 40 ans, a été nommé lundi directeur artistique des collections femmes de la marque, en remplacement de Maria Grazia Chiuri, 61 ans.

Le Nord-Irlandais devient le premier styliste depuis Christian Dior à créer les lignes femme et homme de la maison phare de LVMH, ainsi que la haute couture.

Après la nomination du Franco-Belge Matthieu Blazy, 40 ans également, chez Chanel en décembre, c'est le plus gros événement du vaste mercato qui agite la mode depuis plus d'un an, en réaction aux turbulences économiques que traverse le luxe.

Autre mouvement au sein du groupe Kering, celui du Géorgien Demna, 44 ans dont dix chez Balenciaga, nommé à la tête de Gucci en mai.

Après plusieurs années fastueuses post-Covid, le secteur fait face depuis 2024 à des vents contraires sur ses deux principaux marchés, avec une reprise qui se fait attendre en Chine et la menace des droits de douane accrus aux États-Unis.

Chez Dior, deuxième marque de mode du groupe LVMH derrière Louis Vuitton, le chiffre d'affaires a atteint 8,4 milliards d'euros l'an dernier, pour 2,7 milliards de bénéfices, mais la maison a connu une "baisse à deux chiffres au second semestre", selon la banque HSBC.

Chanel a accusé l'an dernier une chute de 28,2% de son bénéfice net, à 3,4 milliards de dollars, et de 5,3% de son chiffre d'affaires, à 18,7 milliards de dollars.

Les contre-performances de Gucci plombent elles le groupe Kering, lequel a vu son bénéfice net s'effondrer de 62% en 2024, les ventes de la marque italienne chutant de 23%, à 7,65 milliards d'euros.

- Les quadras à la rescousse -

Relativement méconnus du grand public, les stylistes quadragénaires ayant la lourde tâche de relancer ces puissantes maisons de couture ont néanmoins fait leurs preuves.

"Il y a l'idée de donner une sorte de coup de sang neuf mais avec des profils qui ont déjà une expérience, une certaine maturité, et dont l'objectif n'est pas tant de faire la révolution que d'avoir un propos cohérent, authentique et fort, qui résonne à la fois par rapport à la maison et à l'évolution des consommateurs", décrypte pour l'AFP Serge Carreira, professeur affilié à Sciences Po Paris et spécialiste de l'industrie du luxe.

Jonathan Anderson a fait de la marque espagnole Loewe, pendant les onze années à sa tête jusqu'en 2025, l'une des plus grandes réussites de LVMH, sans oublier celle de sa propre griffe JW Anderson.

Parmi ses créations phares, des tenues de scène pour Beyoncé ou Rihanna. Il a également un lien avec le cinéma, en particulier avec le réalisateur italien Luca Guadagnino, pour qui il a conçu les costumes de "Challengers", avec Zendaya, et "Queer", avec Daniel Craig.

Plus discret, Matthieu Blazy a participé au regain de popularité de Bottega Veneta (groupe Kering), dont il a été le directeur artistique de 2021 à 2024, donnant un sens du mouvement et de l'audace au cuir tressé caractéristique de la griffe italienne.

Chez Chanel, il aura également pour mission de tourner la page Karl Lagerfeld. Le Kaiser a régné sur la maison pendant plus de trois décennies, jusqu'à son décès en 2019. Son bras droit Virginie Viard, 63 ans désormais, lui avait succédé avant de brutalement quitter son poste en juin 2024.

Demna, enfin, a permis à Balenciaga de franchir un milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Ses atouts: un style iconoclaste, des T-shirts à la haute couture, sa capacité à rendre désirable le "moche", des Crocs à semelles compensées aux sacs poubelle, ainsi que ses connexions people, de l'influenceuse américaine





Kim Kardashian à l'actrice française Isabelle Huppert.

Une success-story toutefois ternie en 2022 par une campagne publicitaire mettant en scène des enfants avec des accessoires d'inspiration sado-masochiste.

Les résultats ne se feront pas attendre: Jonathan Anderson ouvrira le bal avec Dior Homme le 27 juin à Paris, tandis que Demna et Matthieu Blazy feront leurs premiers pas respectivement lors des Fashion Weeks femme à Milan en septembre et à Paris en octobre.

mdv-kap/pel/dsa

Afp le 03 juin 25 à 05 10.

KERING - LUXE



FASHION

Balenciaga, Maison Margiela Among Highlights of Paris Couture Schedule

- Major houses sitting out this season include Dior, Jean Paul Gaultier and Valentino.

BY JOELLE DIDERICH

PARIS — Demna's final haute couture collection for Balenciaga and Glenn Martens' debut for Maison Margiela will be among the highlights of a thinned-out Paris Couture Week, the provisional calendar released Monday by the Fédération de la Haute Couture et de la Mode confirmed.

As reported, Dior is sitting out the season following the arrival of Jonathan Anderson at the creative helm of womenswear. He succeeds Maria Grazia Chiuri, who showed 31 haute couture looks as part of her swansong cruise collection in Rome last week.

Jean Paul Gaultier is also taking a break after appointing Duran Lantink as creative director, switching from its strategy of seasonal guest designers. The Woolmark Prize winner is set to show his first ready-to-wear collection for the house in September and will make his couture debut next January.

Also dropping off the calendar this season are Alexis Mabille, Julien Fournié, Gaurav Gupta, Maison Sara Chraïbi and Miss Sohee.

There will be 27 shows on the four-day fall couture schedule slated to run between July 7 and 10, with Schiaparelli kicking off proceedings on the Monday at 10 a.m. and Germanier closing the week at 5:30 p.m. on the Thursday.

Balenciaga will stage its annual couture show on July 9 at midday, after which Demna will move to Gucci and hand the baton to Pierpaolo Piccioli, who was confirmed as the brand's new creative director last month.

Meanwhile, Martens will inaugurate his tenure at Margiela with an Artisanal

collection due to be unveiled on July 9 at 7:30 p.m.

After presenting his first couture collection for Valentino in January, Alessandro Michele is sitting out this season. The Italian house announced in September that it planned to show couture once a year in Paris.

Among those returning to the official calendar are Iris Van Herpen, who has also moved to an annual calendar for her couture collections; Robert Wun; ArdAzAei and Adeline André. Syrian-born, Dubai-based designer Rami Al Ali will be making his debut on the official calendar on July 10 at 2:30 p.m.

Chanel, Giambattista Valli, Zuhair Murad and Stéphane Rolland will stick to their usual time slots. Chanel is showing its last collection designed by a studio team ahead of Matthieu Blazy's debut show as artistic director in October.

Giorgio Armani Privé's two shows will take place at July 8 at 6:30 and 7:30 p.m., instead of 6 and 7 p.m. previously, while on July 9, Elie Saab has moved to 2:30 p.m. from 12:30 p.m., and Viktor & Rolf to 4 p.m. from 4:30 p.m.

Juana Martin and Ashi Studio have moved up by two days and will now be showing on the Tuesday at 3:30 and 4:30 p.m., respectively.

In another eagerly awaited debut, Michael Rider will present his debut collection for Celine on the eve of Paris Couture Week with a fashion show on July 6 at 2:30 p.m., as previously reported. It is not yet clear if the display will feature womenswear, menswear or both.

Patou will show its spring 2026 women's ready-to-wear collection on the same day at 5 p.m.



A look from Balenciaga's fall 2024 haute couture collection.



Glenn Martens



La dernière collection de Demna pour Balenciaga, l'absence de Dior... pourquoi la prochaine Fashion Week Haute Couture est à surveiller de près ?

©Spotlight Du 7 au 10 juillet 2025, Paris accueillera la Fashion Week Haute Couture. Et la capitale française promet du grand spectacle. 4 jours et 20 défilés : la prochaine Fashion Week Haute Couture s'annonce intense. Selon le calendrier provisoire dévoilé par la Fédération de la Haute Couture, l'événement donne déjà un avant-goût des temps forts à venir, entre retours très attendus, départs marquants et nouveaux visages à la tête des plus grandes maisons.

La grande absence de Dior

Dans le grand jeu des chaises musicales qui anime l'industrie de la mode, Dior occupe une place centrale. En avril, Jonathan Anderson reprenait la direction artistique des collections masculines en succédant à Kim Jones. En juin, les spéculations prenaient fin : Maria Grazia Chiuri quittait la maison, laissant officiellement sa place à Jonathan Anderson pour les collections féminine et haute couture. Annoncée le lundi 2 juin, cette décision n'a pas encore permis au créateur de prendre ses fonctions au sein du studio couture expliquant ainsi l'absence de la maison Dior au calendrier de cette prochaine Fashion Week. Cependant, il fera ses premiers pas pour Dior lors du défilé homme prévu le 27 juin.

Demna tire sa révérence

En mars dernier, un nouveau séisme secouait la fashion sphère : après dix ans à la tête de la direction artistique de Balenciaga, Demna annonçait son départ pour rejoindre Gucci. Une nouvelle inattendue, tant le créateur avait contribué à faire de Balenciaga l'un des piliers du groupe Kering. Avant de passer officiellement le flambeau à Pierpaolo Piccioli, fraîchement nommé, Demna présentera une dernière collection pour la maison. Son successeur fera ses débuts dès la prochaine Fashion Week parisienne dédiée au prêt-à-porter féminin, à l'automne.

Le dernier chapitre de Chanel

Cette Fashion Week haute couture sera celle du dernier défilé Chanel signé par le studio de création. Depuis le départ de Virginie Viard en juin 2024, les collections ont été confiées aux ateliers internes de la maison, en attendant un nouveau directeur artistique. Ce choix a été officialisé en décembre 2024 avec la nomination du prodige de Bottega Veneta, Matthieu Blazy, qui fera ses débuts officiels en octobre prochain lors de la Fashion Week parisienne consacrée au prêt-à-porter féminin.

Des retours très attendus

Iris Van Herpen, la créatrice néerlandaise célèbre pour ses créations futuristes alliant art et technologie, amorce son grand retour avec une présentation prometteuse et spectaculaire. À ses côtés, Maison Margiela prépare également son come-back : après le défilé époustoufflant orchestré en janvier 2024 par John Galliano, Glenn Martens reprend les rênes et s'apprête à faire ses débuts très attendus.

Au-delà de ces transformations, les géants de la mode seront bien présents lors de cette Fashion Week haute couture. Schiaparelli, fidèle à son rôle, ouvrira les festivités, suivie par Stéphane Rolland, Giorgio Armani, Elie Saab, ainsi qu'Ashi Studio, la maison



saoudienne de Mohamed Ashi qui fait sensation auprès des célébrités. Par ailleurs, deux maisons organiseront leurs défilés la veille du lancement officiel, le dimanche 6 juillet : Céline à 14h30 et Patou à 17h.

À ÉCOUTER

Entre Elles

Le podcast des conversations intimes entre mères et filles, par Nadia Daam.



CONCURRENCE - CORPORATE



► 3 juin 2025

Creative director Dior selects Anderson for one of fashion world's most high-profile roles

[Pour accéder à cet article veuillez suivre ce lien.](#)

[Access this item by clicking here.](#)





The Ambition of Jonathan Anderson. The designer transformed Loewe into one of the most successful brands. Then he decided to scrap it all.



By [Cathy Horyn](#), the Cut's fashion critic-at-large since 2015.

This story was originally published in August 2022. On June 2, 2025, LVMH announced that Jonathan Anderson has been appointed the sole creative director of Dior, overseeing menswear, womenswear, and couture.

Loewe is a \$1 billion-a-year fashion brand owned by LVMH, though it has been around since the mid-19th century, when a German immigrant in Madrid bought into a group of leather artisans and gave it his surname. You say *Lo-WEH-vay*. For close to a decade now, it has been under the creative direction of Jonathan Anderson. LVMH is extremely good at sprucing up storied houses, but until Anderson, it struggled to make the Spanish brand feel *new* and *exciting* instead of traditional and dull. The challenge defeated three designers over 16 years, each valiantly trying to come up with a fresh way to cut a pencil skirt or blazer in leather and suede. One critic summed up the excitement their clothes produced as “Madrid Whenever.”

It is telling that the first person who thought of Anderson for *Loewe* was Anderson. That's how Pierre-Yves Roussel remembers the meeting in 2013. Roussel, who is now chief executive of Tory Burch, and Burch's husband, was then head of the Fashion Group at LVMH. That year, at his urging, LVMH had taken a minority stake in the designer's London brand, JW Anderson, which he started in 2008, just shy of turning 24. Anderson was known for casually non-binary designs, such as strapless tunics and ruffled shorts for men, and attention-getting references. He once created a collection of dark felted-wool trousers and Aran sweaters, roped with massive leather necklaces that looked like spinal cords, based on the idea of Rasputin on a ski holiday.

But Anderson's personality was what caused the most intrigue in London's clubby fashion circles. Tall and blond with a tendency to get *possessed* by things, he was like a big Labrador puppy, yet he had an analytic intelligence and an almost predatory sense of survival. One of his early employers, Sam Roddick, who ran a high-end sex shop where Anderson clerked while in design school, remembers him as someone who was “mapping out his ambition.” “He was quite a hunter of opportunities,” Roddick said. “He just knew when things were giving him an opportunity and when they weren't.”

Roussel had a similar impression when he first met Anderson, shortly after the designer had launched his brand. “His work was interesting, but even more interesting was Jonathan,” Roussel recalled. “He was not just talking about the clothes, which is how most designers talk, but he was discussing story, brand space. He had references outside the pure fashion world — to architecture, art, and crafts.” The two became friends and would often chat about other brands. One day, Roussel mentioned he was looking for a new designer for Loewe — which, in terms of a league chart, was near the bottom of LVMH's fashion brands. Did Anderson know of anyone?

“And he looked at me and said, ‘I would love to do it,’ ”



Roussel said. “He made that connection. I didn’t.” Within days, Anderson had prepared a presentation. “He had an interesting perspective on Spain, which has always been a challenge,” Roussel said. “If you’re too Spain — the paella and horses, etc. — then it’s boring. Instead, Jonathan had this whole Ibiza-in-the-’70s vibe.”

In his shows, Anderson still used leather, but the Ibiza angle allowed him to add cotton and other natural fabrics, which he did for the long, flowing dresses and voluminous pants that became Loewe signatures. He also got away from Loewe’s structured bag design, which used outmoded techniques like piping, and introduced softer, quirkier shapes, such as the Puzzle bag, with its geometric patchwork, and the Woven Basket, distinctive for its wide strips of calfskin. Anderson worked closely with a French stylist named Benjamin Bruno and considered him a partner. Bruno, who helped put together the presentation for Roussel, told me, “When LVMH offered Jonathan the job, Loewe was kind of a dormant vessel. We had to invent a fashion language for it.” They felt Loewe should be “a cultural brand” — aimed at people who were themselves collectors and connoisseurs of art and vernacular crafts and weren’t interested in logos. Hence the appearance in a 2020 show of full sleeves and flounces that might have strayed from a Goya painting and dresses adorned with large flat ceramic blobs (the work of a Japanese artisan) that evoked wombs. Critics praised Anderson’s “brain-revving” mixes while citing his reverence for humble objects like willow baskets. As Nancy Hass wrote in the *New York Times* in 2019, his concepts “speak to our moment, to our inchoate and inarticulate yearning for the earthbound, the slow, the imperfect and the anthropological.” For LVMH, there has been a payoff as well: Since Anderson took over, Loewe’s annual revenues have increased

But by the spring of 2021, Anderson was tired of that language and the very things people had praised him for. He and Bruno both felt Loewe had become overcomplicated and nostalgic, and he now wanted something incisive and strong — so strong, he hoped, that it would cause LVMH executives sitting in the front row to go, *What are you doing?* As Bruno put it, “We knew that we had to make a shift before the tide changed. We couldn’t have gone back to an overflowing, liny parade full of trinkets. The change had to be brutal.” In all likelihood, Anderson was analyzing his place on the fashion map relative to his peers. Demna was blowing up Balenciaga; Prada had renewed itself thanks to the combo of Miuccia Prada and Raf Simons. As Anderson told me during one of several conversations this summer, he felt after the lockdowns that “if we are going to show again, I want to make sure I have a job for the next ten years. And the only way for that to happen is to be in the top-five shows that people are engaging with.” He had no idea if his plan would work — and he wouldn’t know, he told himself, until the morning of October 1, when the spring 2022 show was under way in Paris.

The main point of difference in the October 2021 show, and again in the March show — the two must be linked because Anderson didn’t back off his attack — is the focus on the body. The clothes revealed legs, shoulders, the outline of breasts and waists. In March, the models wore fit-and-flare minidresses made of leather that had been soaked in water and then molded to look as fluid as silk. That much female sexuality has never been present in Anderson’s designs. He usually covers up the body. In the past, his collections tended to feature a pastiche of obscure artistic or cultural references, but both of these shows tackled a more sophisticated subject: Surrealism, *the* art movement that links fashion greats, from Elsa Schiaparelli and Yves Saint Laurent through Martin Margiela and John Galliano. Anderson approached it aggressively and wittily with the tops of viscose-satin columns shaped into glossy lips, shoes with heels that looked like balloons ready to burst, and jersey dresses embedded with curvy breastplates. Sarah Mower, writing in *Vogue*, called the October show a “massive creative change.”

It seems ironic that after years of pinning his confidence on the outside of fashion — on the hundreds of things that obsess him — Anderson at long last found it on the inside, in the primal elements of line and sexuality. As I went round the shows that season, the one collection every designer wanted to talk about was Loewe’s.

“We worked so hard on that collection,” Anderson told me. Still, not until the show had begun, and he looked at the audience through his backstage video monitor and saw their rapt and slightly confused expressions, did he know he had succeeded. He said, “I think people were so used to what we had done before that this was a kind of knife edge. I remember saying to Ben that night, ‘Now we can head in a different direction.’”

But by the spring of 2021, Anderson was tired of that language and the very things people had praised him for. He and Bruno both felt Loewe had become overcomplicated and nostalgic, and he now wanted something incisive and strong — so strong, he hoped, that it would cause LVMH executives sitting in the front row to





go, *What are you doing?* As Bruno put it, “We knew that we had to make a shift before the tide changed. We couldn’t have gone back to an overflowing, liny parade full of trinkets. The change had to be brutal.” In all likelihood, Anderson was analyzing his place on the fashion map relative to his peers. Demna was blowing up Balenciaga; Prada had renewed itself thanks to the combo of Miuccia Prada and Raf Simons. As Anderson told me during one of several conversations this summer, he felt after the lockdowns that “if we are going to show again, I want to make sure I have a job for the next ten years. And the only way for that to happen is to be in the top-five shows that people are engaging with.” He had no idea if his plan would work — and he wouldn’t know, he told himself, until the morning of October 1, when the spring 2022 show was under way in Paris.

The main point of difference in the October 2021 show, and again in the March show — the two must be linked because Anderson didn’t back off his attack — is the focus on the body. The clothes revealed legs, shoulders, the outline of breasts and waists. In March, the models wore fit-and-flare minidresses made of leather that had been soaked in water and then molded to look as fluid as silk. That much female sexuality has never been present in Anderson’s designs. He usually covers up the body. In the past, his collections tended to feature a pastiche of obscure artistic or cultural references, but both of these shows tackled a more sophisticated subject: Surrealism, *the* art movement that links fashion greats, from Elsa Schiaparelli and Yves Saint Laurent through Martin Margiela and John Galliano. Anderson approached it aggressively and wittily with the tops of viscose-satin columns shaped into glossy lips, shoes with heels that looked like balloons ready to burst, and jersey dresses embedded with curvy breastplates. Sarah Mower, writing in *Vogue*, called the October show a “massive creative change.”

It seems ironic that after years of pinning his confidence on the outside of fashion — on the hundreds of things that obsess him — Anderson at long last found it on the inside, in the primal elements of line and sexuality. As I went round the shows that season, the one collection every designer wanted to talk about was Loewe’s.

“We worked so hard on that collection,” Anderson told me. Still, not until the show had begun, and he looked at the audience through his backstage video monitor and saw their rapt and slightly confused expressions, did he know he had succeeded. He said, “I think people were so used to what we had done before that this was a kind of knife edge. I remember saying to Ben that night, ‘Now we can head in a different direction.’”

Aweek after I visited Anderson at his home, I met him at Loewe’s new headquarters on Rue Scribe, not far from the Madeleine. (The brand’s workshops are still in Spain.) The building and the surrounding area were once at the heart of 19th-century Paris culture. Worth’s original maison de couture is two blocks away, and Nadar’s studio, where Baudelaire and George Sand sat for their portraits, is down the street. On that June day, Anderson and Bruno were huddling in the studio with Ashley Brokaw, a top casting agent, to pick models for the spring 2023 men’s show to happen in a few days. Anderson described his concept as “nature meets technology.” On a clothes stand nearby was a dark wool coat trimmed with a grid of small iPads blinking with the same blurry image. “I like the idea that we use them as they are,” he told me. “They just become *Tetris* blocks.” Loewe doesn’t plan to produce the coats. “Well, we could,” Anderson said. “Sometimes fashion is not about selling; it’s about introducing ideas.”

A decade after he raised eyebrows with his naïf ruffles and wanky, attention-getting references, Anderson is now an exemplar of the modern creative director. He’s competitive, he has an uncanny instinct for the next thing, but, more than that, he has a predatory sense of his own survival in the industry. “He can see the whole field and where to go and who’s got the ball,” said his friend Amanda Harlech, who was an adviser to Karl Lagerfeld and John Galliano.

After the March show — the one featuring molded-leather minis and lip dresses — the first person backstage to congratulate Anderson (who had actually stepped out to have a cigarette) was Sidney Toledano, the former head of Dior, who is now chief executive of LVMH’s fashion division. He told me, “Today everybody in the group is convinced we can do the brand in a big way.” He added, “I’ve worked with John, with Hedi, with Karl, but you see the real potential with this guy. He could do couture. He has an eye, and he’s smart. Even if you are a genius today, in this business you are not a painter. You are not Monsieur Rodin. You need the atelier, the right materials, and the right people to execute.” Pascale Lepoivre, Loewe’s chief executive, notes that America, for example, is still open for expansion: “In the U.S., we have five stores — that’s it.” And jewelry is a still-untapped category, she said. Over the summer, there was also a rumor that Anderson was headed to Louis Vuitton, possibly to succeed the late Virgil Abloh as men’s creative director. Vuitton denied the rumor.





Anderson broke away from the model discussion to show me sketches of the upcoming women's collection, which alluded vaguely to armor and the crash sculptures of John Chamberlain. But in mid-June, it was too early for him to elaborate. "We're trying to do this thing, which hopefully the next time I see you will be resolved: an entirely 3-D printed heel," he said, "which will then be cast in a mold and industrialized so the shape will be that of a Barbie shoe."

We left the group and went to his wood-lined office. On the desk were a small basket — the work of a Korean artisan woven from tiny twisted strands of paper and that Loewe reproduced (and quickly sold out of) — and a set of oval Shaker boxes. "I find them so simple and modern," he said of the boxes. "These are 1840. They're just singular." Anderson said he usually has about 20 objects in the room, including historical garments. The point is mostly just to look at them. "I'm sure Pascale thinks I'm mental when I buy certain things," he said, smiling. He once, for example, bought a piece of 15th-century railing. As a creative, you don't want your mind to get trapped: "If you live in the same environment all the time, you can reproduce it quite a lot."

He went to a cupboard and fetched a bespoke purple dandy's coat made in London in the time of Oscar Wilde. Touching the velvet, he said, "How radical this must have been." Of course, many designers get ideas from exquisite objects of the past as well as from the mundane (think of Coco Chanel's fisherman blouses and maid collars), but Anderson's obsession with craft — going back to those Aran sweaters and even the mice — provided the wedge that separated Loewe from its luxury rivals. Creating a clear brand identity is a tough thing to accomplish in itself, but to do it with the plain artifacts of human hands was daring. He said, "I have these things to remind us that we're not, like, gods."





The world's biggest fashion brand is shaking it all up. So what?

LVMH, the biggest and most powerful fashion conglomerate in the world, said early Monday morning that Jonathan Anderson will be the next creative director of women's, men's and couture at Dior, one of its crown jewels. The house's press release touted that this is the first time that a designer has taken on the men's and women's roles at once "since Monsieur Dior." Between Anderson's role at Dior, his work at his own brand JW Anderson and an ongoing collaboration with Uniqlo, the designer will likely churn out a whopping 18 collections a year — a prolific output rivaling that of the late Karl Lagerfeld, who oversaw Chanel, Fendi, his eponymous brand and various other projects as if he were doing nothing more complicated than folding laundry.

Legendary stuff, perhaps. Anderson, at 40, is the most celebrated designer of his generation, transforming Loewe (also under the LVMH umbrella) into a powerhouse of viral creativity over the past decade. And Dior, best known for the 1940s concoction of a conservative bar jacket and full skirt deemed the "New Look," is deliciously corruptible material for the puckish Anderson.

But the news also emphasizes fashion, and especially LVMH, as a machine that treats its talent as disposable. And it arrives in a landscape that is, if not inhospitable to big corporate fashion, then skeptical or tired of it. Luxury, right now, is probably the least cool thing on the planet; every brand, from Chanel to Louis Vuitton and Dior itself, is undergoing a sales slump. Some, such as Gucci and Valentino, are in the midst of an existential crisis, as their designers and executives struggle to define them. (The bright spot is Hermès. Rah-rah-sis-boom-Birkin to them.)

The announcement was all but botched. Typically these transitions — and God, there have been countless ones lately — see one designer depart with a flurry of appreciative words and stories, a careful amount of time (sometimes months, sometimes weeks) go by as executives give polite comments about looking for the right talent to carry forward the savoir faire of the house, followed by an announcement with a fresh portrait by the designer's photographer of choice and a polite CEO interview with Vogue. The routine is respectful of all parties involved, and it gives the public and media (which in fashion, includes countless social media accounts that play a role between influencer and press prop) time to drum up excitement around the debut show.

Anderson's Dior appointment began with rumors last fall. Not uncommon (no one blends fantasy and fact like a garment), but LVMH did little to dispel control the rumblings, rolling out the news herky-jerky. Kim Jones, the mildly received menswear designer, stepped down after his January show with little fanfare, and there was no Loewe runway show in March despite the fact that Anderson had not said he was leaving his post. LVMH founder and CEO Bernard Arnault then disclosed part of Anderson's new role as the menswear lead almost flippantly during the annual shareholders meeting in April, in response to a question. The other half of Anderson's job, designing couture and women's ready-to-wear, was not shared at that time, and Maria Grazia Chiuri, who had led Dior womenswear since 2016, showed two collections: one during the March shows in Paris and another, a sort of couture-resort show combo in Rome last week. The brand touted the shows as business as usual but all in attendance and watching online viewed them as awkward swan songs. Chiuri officially said she was leaving last Thursday, two days after the show in Rome.

Rather than creating a sense of airtight control, the awkward communication has made it seem as though LVMH was ruthlessly cycling through designers — that Chiuri and



Jones's tenure was forgettable and Anderson's appointment less epic than they probably want it to feel. Of course, LVMH and all designers involved will get over it; Dior CEO Delphine Arnault spoke elegantly about Chiuri's tenure in an interview with Business of Fashion, saying that the strange news rollout was in part Chiuri's suggestion. And Delphine Arnault is already painting Anderson as the natural heir to Christian Dior ("He also loves gardening and flowers, like Monsieur Dior," she said — which, what? When does Anderson have time to plant anything?).

In fact, even the historic nature of Anderson's role is cloudy. Marc Bohan oversaw the launch of Dior's men's line, Christian Dior Monsieur, in 1970, as he was also designing women's. A Dior spokesperson confirmed that those first men's collections were signed by Bohan, though they did not respond to a request further clarification over whether press release language that this is the first time at Dior "since Monsieur Dior" that a creative director will work on men's, women's and couture was meant to refer to the men's line Monsieur, or the late designer, who is often referred to by Dior employees as Monsieur Dior.

LVMH has always been this way: Its ruthless nature is how it built some of the most powerful brand names in the world. It created the fashion ecosystem of today — emphatically mass, bold, corporatized. But thus, when the luxury world is in a slump, one can't help but see how the LVMH way has contributed to that attitude. Two days before the shareholder meeting in which Arnault began to announce Anderson's new job, Hermès officially overtook LVMH as Europe's most valuable luxury company amid shrinking sales at the latter business. Hermès is a huge brand that acts like a small, and very human, one. And it is still, despite that valuation, much smaller than LVMH — 84.7 billion euros in sales in 2024 versus Hermès's 15.2 billion, according to Bloomberg. Its limited scale, abetted by an emphasis on exclusivity, have no doubt contributed to its success. That puts Anderson's copious collections in a dubious light.

Consumers are in a state of luxury anhedonia, and Bernard Arnault (or BA, as his soldiers, including his children, call him), who is the richest man in France and owns almost all the most powerful fashion brands except Hermès and Chanel, is shouldering much of that pain. Prices are too high, products are underwhelming, and conglomerates are cycling the same designers in and out of creative director jobs with such speed and indignity that announcements like Pierpaolo Piccioli's move to Kering's Balenciaga amount to little more than a shrug.

Remember more than two years ago, when Sarah Burton left Kering's McQueen and was replaced by a man and the conglomerate was then without any women designers, and LVMH had just two, at Dior and Pucci? Now, Kering has one — Louise Trotter, whose Bottega Veneta will debut in Milan in September — and LVMH has only its Pucci head Camille Miceli and Burton, whom Arnault lured to Givenchy late last year. The names have changed but the numbers have not. In other words, while so much seems to have shifted with new designers at Dior, Loewe, Balenciaga, Gucci, Bottega Veneta and Chanel, it also feels as if nothing is different. That's not a great message for middle-market consumers who are supposed to prop up the industry by lusting after pricey handbags, mascaras and shoes.

And on top of that, to quote one of our era's great memes — "girl, the tariffs." Arnault is fashion's master chess player; he plays a long game yet moves quickly and his losses are few. His alignment with Trump seemed wise. During the first administration, he made opened a factory in Texas, appearing at a ribbon cutting to pump fists with the president. In January, Arnault attended the inauguration, his face — and the faces of his children, Dior CEO Delphine and Moët Hennessey deputy CEO Alexandre — among the tech and business titans who also came to kiss the ring. Now that factory is one of the company's worst performing, and Bernard Arnault said in his April shareholders meeting that it is the



European Commission's responsibility to negotiate a reasonable trade deal, not Trump's duty to shift his unpopular tariff strategy — seeming to give Trump a pass, or perhaps admitting that his friendship with the president has not borne the fruit he expected. (Still, Arnault visited Washington in May to meet with the president the week of the Met Gala, which Louis Vuitton sponsored but which Arnault has not attended in years, to talk tariffs.) All that adds to consumer ambivalence. Who can get excited about luxury goods getting needlessly more expensive?

Maybe unwittingly, the puppeteers of big-brand fashion have set up a showdown to define what this strange world of designer goods means today. While Anderson will debut his first Dior collection at the Paris men's shows later this month, it is his big September women's show that will be the talker. His Loewe was successful because it was mischievous, funny and extraordinarily weird. (Look at its TikTok! The most creative thing you can "consume" in "luxury" today.) Loewe was, in his last four years, an unceasing animal of almost primal creativity. At JW Anderson, his primary muse is the trans cabaret singer Justin Vivian Bond. Can Dior be funny? Subversive? Will the first lady, who has adopted Dior skirt suits practically as a uniform, wear the same jacket as Bond? Can you bake all that into a stodgy, conservative fashion brand? At Chanel, Matthieu Blazy (also 40!) faces a similar quagmire: He is a man of heart and integrity. Can the most recognizable brand in fashion, whose handbags and tweed skirt suits are as evocative as McDonald's golden arches, project tenderness, humanity?

Whether the future of luxury — of desire, of aspiration — is naughty but enormous, or genuine but pop, will be the great question of the fall shows.



ENTREPRISES

Jonathan Anderson prend la direction artistique des activités mode de Dior

LUXE

Jonathan Anderson devient le premier directeur artistique à superviser à la fois les collections femme et homme de Dior depuis la disparition du couturier fondateur, a annoncé lundi la maison.

Virginie Jacoberger-Lavoué

C'est un changement historique mais attendu. Jonathan Anderson, 40 ans, devient l'homme fort de Dior. Saluant le « créateur visionnaire au parcours remarquable », la maison de couture a annoncé lundi sa nomination en qualité de « directeur artistique des collections femme, homme et haute couture ».

Chez Christian Dior Couture, qui appartient à LVMH (propriétaire des « Echos »), c'est une première depuis la disparition en 1957 du couturier fondateur. Aucun successeur n'avait dirigé jusqu'ici à la fois les activités femme (prêt-à-porter et couture) et homme. « Je me réjouis de l'arrivée de Jonathan Anderson à la tête des créations femme et homme. Je suis, avec grand intérêt, son parcours depuis son entrée au sein du groupe il y a plus de dix ans », explique Delphine Arnault, PDG du groupe Christian Dior Couture, dans un communiqué.

« Jonathan Anderson est l'un des plus grands talents créatifs de sa génération. Son incomparable signature artistique sera un atout essentiel pour écrire le prochain chapitre de l'histoire de la maison Dior », estime de son côté Bernard Arnault, PDG de

LVMH, dans ce même communiqué. C'est Bernard Arnault qui, le premier, avait annoncé son arrivée chez Dior Homme lors de l'assemblée générale du groupe. Sa nomination « globale » est intervenue lundi après l'annonce le 29 mai du départ de Maria Grazia Chiuri des collections femme. Jonathan Anderson présentera sa première collection, Dior Homme été 2026, à Paris le 27 juin. La maison ne dévoilera en revanche pas de collection haute couture en juillet. Elle annonce un premier défilé pour la femme lors de la Paris Fashion Week du 29 septembre au 8 octobre.

« Je suis impatient de travailler avec les ateliers légendaires de la maison, pour écrire le prochain chapitre de cette incroyable histoire », déclare Jonathan Anderson. Depuis des semaines, la rumeur courait de responsabilités étendues à toutes les activités mode chez Dior pour cet Irlandais surdoué.

« Un point de vue est essentiel pour façonner l'expression d'une maison. J'ai bien sûr le mien sur ce que Dior peut être, confie pour la première fois Jonathan Anderson. Mais je suis convaincu qu'une maison comme celle-ci appelle à un échange

empreint d'empathie. En laissant cet échange se produire, Dior indiquera naturellement la voie à suivre », assure-t-il.

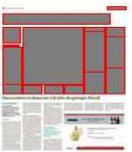
« Je salue avec une sincère admiration le travail accompli par Maria Grazia Chiuri. Pendant neuf années, elle a mis la femme au centre de son travail, nourri par des collaborations avec des femmes artistes engagées. Cela a été une période créative où Dior a pris le leadership et qui a été un grand succès commercial », déclare aux « Echos » Delphine Arnault.

Un littéraire devenu styliste

La dirigeante estime que c'est le bon moment pour un changement créatif. « Cette période me rappelle l'énergie de la fin des années 1990 lorsque l'arrivée de John Galliano chez Dior, d'Alexander McQueen chez Givenchy, et d'autres, ailleurs, a donné une nouvelle impulsion à la mode. D'un point de vue créatif, nous vivons un moment charnière. Et j'ai personnellement hâte de découvrir à l'automne les nouvelles propositions créatives de chaque maison », confie-t-elle.

Delphine Arnault se souvient d'avoir très tôt repéré le travail stylistique de Jonathan Anderson,





un passionné de littérature dont des œuvres de ses compatriotes James Joyce et Seamus Heaney, qui officie dans la mode presque par hasard. « *J'ai voulu me frotter à un univers créatif que je ne connaissais pas* », dit-il avec une simplicité désarmante. La dirigeante de Dior, très impliquée dans le soutien aux jeunes créateurs avec le LVMH prize, avait visité son premier showroom parisien, installé dans un appartement de la capitale.

Fils d'une mère enseignante et d'un père rugbyman, Jonathan Anderson a pris en 2013 les rênes de la direction artistique de Loewe (1846), maison espagnole détenue par LVMH qu'il a quittée le 17 mars. En une décennie, Loewe est devenue une marque globale dont le chiffre d'affaires a quadruplé, atteignant selon les estimations de Bernstein « *plus de 1,5 milliard d'euros l'an passé* ». Selon les analystes, le chiffre d'affaires de Dior est supérieur à 8 milliards. Jona-

than Anderson, a fondé sa propre marque JW Anderson en 2008 dont LVMH détient 46 % des parts depuis 2013. Puis il a su chez Loewe raviver l'héritage culturel, lancer un sac best-seller intitulé Puzzle et se révéler lui-même as de l'image, du numérique et du marketing.

« A l'avant-garde du changement »

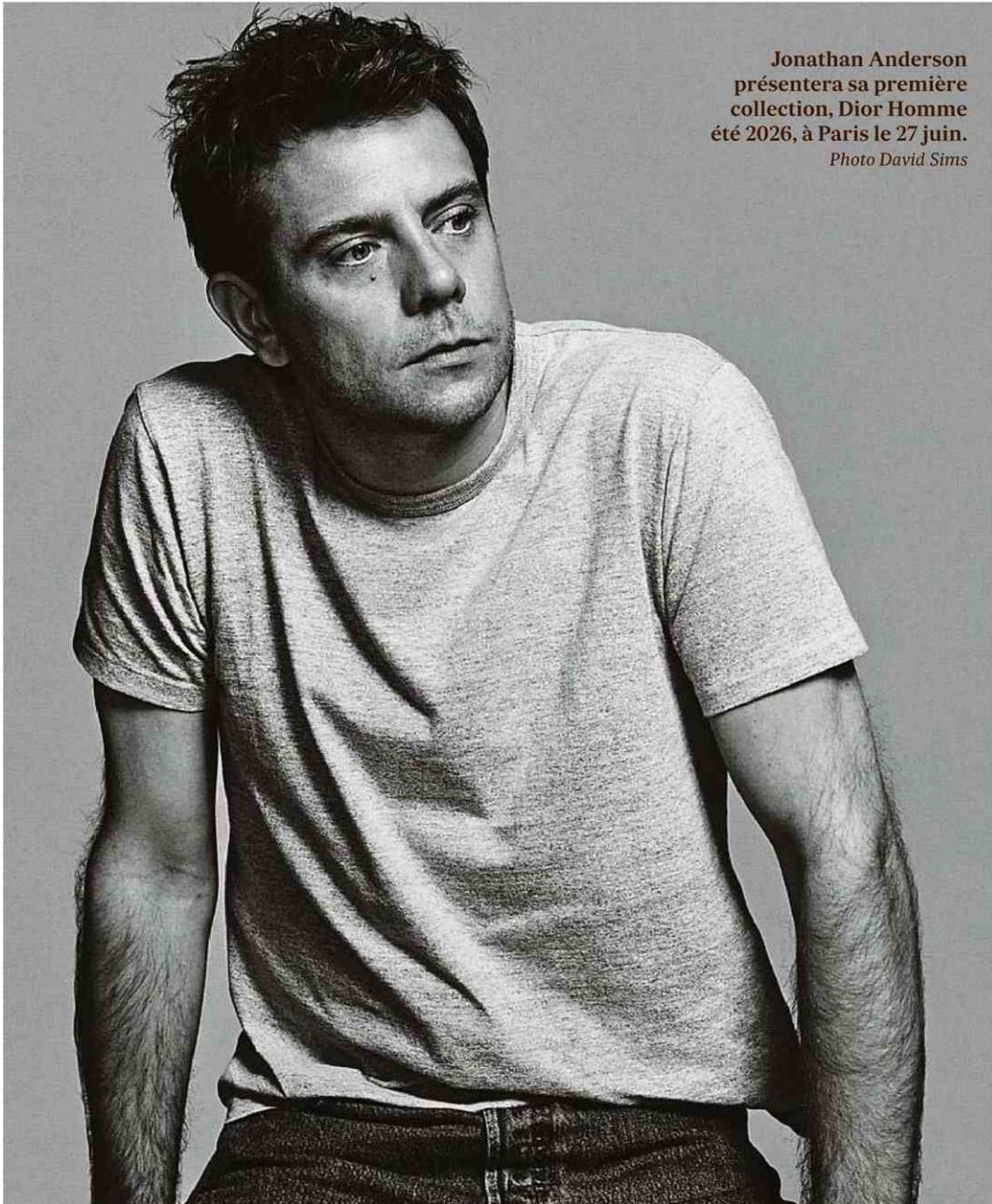
« *Il est le styliste le plus doué de sa génération, c'est un visionnaire. Dans un contexte où le luxe est en pleine transformation, nous sommes fiers de lui donner l'entière responsabilité de la création mode de la maison Dior* », déclare Delphine Arnault aux « Echos ». *La décision de lui confier l'ensemble de la création – à l'exception de la joaillerie et l'horlogerie, sous la responsabilité de Victoire de Castellane – m'appartient et a été prise en concertation avec mon père qui observe son travail avec attention depuis des années* », précise-t-elle.

« *C'est une lourde responsabilité pour Jonathan mais je le vois à l'avant-garde du changement* », souligne encore Delphine Arnault qui croit en « *sa capacité à donner un élan créatif en même temps qu'une grande cohérence à la maison Dior* ».

Elle-même connaît son intérêt pour Dior depuis des années. Selon plusieurs proches, Jonathan Anderson s'est plongé dans les archives de la maison de couture dès son arrivée chez Dior Homme et « *s'intéresse à plusieurs périodes* ».

Ami de Matthieu Blazy (Chanel) et de Demna (Gucci), ce « *perfectionniste* » est reconnu comme un « *bourreau de travail* ». Il n'en faut pas moins pour « *relancer la machine* », dans un contexte de ralentissement de la demande pour l'industrie du luxe. ■





**Jonathan Anderson
présentera sa première
collection, Dior Homme
été 2026, à Paris le 27 juin.**
Photo David Sims



La relance de Dior, un impératif pour LVMH

Baisse des ventes, recul du marché chinois, risque de récession américaine : pour conserver à la marque son statut de poids lourd du groupe, la tâche ne sera pas aisée pour la PDG, Delphine Arnault, et son nouveau designer

Pour affronter les vents mauvais, Delphine Arnault a choisi Jonathan Anderson. Après sa nomination chez Dior Homme, le 17 avril, le designer britannique succède à Maria Grazia Chiuri à la direction artistique de Dior Femme, a annoncé sa maison mère, LVMH, lundi 2 juin. Son départ de Loewe a été annoncé en mars, mais, depuis des mois, Jonathan Anderson prépare son arrivée au sein de la maison créée à Paris en 1946. Avec fébrilité. Car il prend la barre sous la direction de Delphine Arnault, PDG de Dior depuis février 2023, et sous l'étroite surveillance de Bernard Arnault, son père. Jonathan Anderson a l'obligation de réussir. Tout comme Delphine Arnault.

La maison, première acquisition dans le luxe du fondateur de LVMH, signée en 1984, est un poids lourd au sein du groupe aux 84,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Dior est l'une des rares marques internationales à être aussi puissantes sur les trois principales industries du luxe : le prêt-à-porter, la maroquinerie et la parfumerie. Ses ventes ont atteint près de 14 milliards d'euros en 2024, en y incluant ses produits de beauté, selon les estimations du cabinet Bernstein. Et elle constitue le deuxième pilier de la division mode et maroquinerie de LVMH, derrière Louis Vuitton et ses 24 milliards d'euros de ventes en 2024, selon les estimations de Barclays.

Mais, bien que la maison parisienne ait paradé lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et paralympiques de Paris, le 26 juillet 2024, en habillant les chanteuses Céline Dion et Aya Nakamura, elle ne bat plus aucun record. D'après Carole Madjo, analyste financière chez Barclays, ses ventes ont dévié de « 8 % à 10 % » en 2024, par rapport à 2023, année de très forte croissance. C'est un revers, alors que, sur la même période, la mode et la maroquinerie de LVMH ont perdu seulement 3 % d'activité, en moyenne.

Or, depuis début 2024, la conjoncture économique s'aggrave. A tel point que, le 14 mai, Bain & Company a réactualisé ses prévisions : l'indus-

trie pourrait reculer de « 2 % à 5 % » en 2025, note le cabinet de conseil. Les « deux moteurs de la croissance des ventes de produits de luxe sont désormais à l'arrêt », explique Olivier Abtan, directeur associé du cabinet AlixPartners.

Comme ses concurrents, Dior est confrontée au ralentissement de la consommation en Chine. Et, depuis le retour de Donald Trump à la Maison Blanche, le secteur redoute une récession américaine et les conséquences de l'instauration de taxes à l'entrée des Etats-Unis. La relance de Dior « pourrait prendre du temps », en conclut Barclays.

Succès du Book Tote

Pourtant, la maison a connu « les années folles » entre 2017 et 2024, rappelle Clara Arnould de Pirey, directrice du pôle luxe du cabinet de conseil NellyRodi. Et changé de dimension sous la présidence de Pietro Beccari, son PDG entre 2018 et 2023, et la direction artistique de Maria Grazia Chiuri depuis 2016. Sur le seul marché de la mode et de la maroquinerie, ses ventes sont passées de plus de 2 milliards d'euros en 2018 à 6 milliards en 2021, pour atteindre un chiffre « autour de 9 milliards d'euros en 2024 », selon le cabinet Bernstein. Dior a massivement investi pour étendre et rénover son réseau de boutiques. A Paris, le 30 avenue Montaigne, l'adresse historique de la maison, a rouvert ses portes en mars 2022, après trente mois de travaux.

Dior a aussi soutenu ses ventes sur le Net, circuit idéal pour expédier son Book Tote, un cabas en toile au succès phénoménal, ou des « produits faciles », dont des baskets et des sweat-shirts, note un observateur du marché. La maison s'est également renforcée sur le marché de la beauté : *J'adore* est l'un des parfums féminins les plus vendus au monde, tandis que *Sauvage* tient la tête des fragrances masculines depuis 2021. Dès lors, croître au rythme d'antan sera un défi.

Delphine Arnault, qui fut directrice générale adjointe de Christian Dior Couture de 2008 à 2013, puis de Louis Vuitton pendant dix ans, s'est attelée

à la relance. Pour reconquérir les fans de sacs à main, lassés par son Book Tote créé en 2018 ou son Lady Dior vieux de trente ans, cette spécialiste de la maroquinerie – segment qui représente la majorité des ventes de Dior – a lancé de nouvelles besaces au début de l'année : le D-Journey, à 3500 euros, et le Caro, à 2700 euros. La dirigeante a aussi recruté. Elle s'est entourée d'un ancien de chez Louis Vuitton, Pierre-Emmanuel Angeloglou, au poste de directeur général de Christian Dior Couture, et d'une ancienne dirigeante de Miu Miu, Benedetta Petruzzo, au poste de directrice générale déléguée. « *Des fusibles, en cas d'échec* », décrypte un proche du groupe.

Leur stratégie sera scrutée. Et probablement comparée à celle de Chanel. Lors de la fashion week parisienne de fin septembre, la deuxième marque de luxe au monde, rivale de Dior, dévoilera les premières collections dessinées par Matthieu Blazy, designer franco-belge nommé directeur artistique le 12 décembre 2024, en remplacement de Virginie Viard. Bien que confronté à une baisse d'activité de 4,3 %, à 17,9 milliards d'euros en 2024, Chanel maintient ses investissements à 1,7 milliard d'euros en 2025.

Relancer Dior sera aussi un défi personnel pour Delphine Arnault, aînée des cinq enfants de Bernard Arnault, alors que la succession de son père à la tête de LVMH n'est pas arrêtée. Depuis l'assemblée générale des actionnaires du 17 avril, il a la possibilité d'occuper les postes de président du conseil d'administration et de directeur général de LVMH jusqu'à ses 85 ans. Le milliardaire de 76 ans n'a toutefois rien dit « *des plans de succession* » qu'il a établis puisqu'« *ils n'ont pas vocation à être révélés publiquement* », a rappelé le groupe, mi-avril. Mais, Delphine Arnault, âgée de 50 ans, membre du comité exécutif, peut y prétendre. Tout comme son frère Alexandre Arnault, âgé de 33 ans, coprésident de la division vins et spiritueux et ancien numéro deux de Tiffany & Co. ■

JULIETTE GARNIER

Leur stratégie sera scrutée. Et probablement comparée à celle de Chanel



Delphine Arnault, PDG de Dior, et son père, Bernard Arnault, PDG du groupe LVMH, au palais de l'Élysée, à Paris, le 6 mai 2024. NATHAN LAINE/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES



LVMH envisage d'augmenter ses productions aux Etats-Unis en cas de maintien de droits de douane importants

LVMH n'exclut pas une augmentation de ses productions aux Etats-Unis. Le numéro un mondial du luxe avec ses 75 maisons est, comme tous les acteurs économiques, confronté à l'incertitude globale concernant les taux qui seront appliqués par les Etats-Unis sur les produits entrant sur son territoire. Le marché représente un quart de son chiffre d'affaires de près de 85 milliards d'euros l'an dernier.

"Aujourd'hui, nous avons quatre ateliers (Louis Vuitton) qui fournissent une infime partie de la demande locale. Est-ce qu'on pourra l'augmenter un peu? Oui. Si, les tarifs douaniers montent comme on nous l'a annoncé, nous n'aurons pas le choix. Soit on arrête de vendre aux États-Unis, soit il faut être pragmatique. Et nous serons pragmatiques". Stéphane Bianchi, directeur général adjoint du groupe de luxe a assumé cette vision volontaire la semaine passée auprès de la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur "les freins à la réindustrialisation de la France".

Stéphane Bianchi, ainsi que le secrétaire général Marc-Antoine Jamet et la directrice financière Cécile Cabanis étaient entendus par des députés dans cette commission créée à la suite d'une proposition de députés du Rassemblement national (RN). Un cadre plus hospitalier pour les représentants du géant du luxe, qui avaient accompagné quelques jours plus tôt Bernard Arnault, le président du groupe, devant une autre commission d'enquête sur "l'utilisation des aides publiques aux grandes entreprises et à leurs sous-traitants" durant laquelle les échanges étaient plus tendus.

Les membres de la commission sur "les freins à la réindustrialisation de la France" ont notamment interrogé les dirigeants de LVMH sur la capacité des entreprises du groupe à adapter leurs prix.

"Concernant l'élasticité-prix des produits du luxe, il existe une capacité d'absorption par ces clients. Mais il y a luxe et luxe, a avancé Stéphane Bianchi, qui a pris en exemple les performances de la haute joaillerie.

"Pourquoi? Parce qu'il s'agit autant d'un investissement plaisir que d'un investissement patrimonial. Donc, les pièces à plusieurs millions d'euros peuvent absorber des hausses de prix. Mais sur nos métiers, nous constatons entre 3 et 4% de croissance de nos coûts de revient pour diverses raisons. Donc, plus nos prix de revient vont être élevés, plus on devrait augmenter nos prix pour préserver nos marges. Mais nous ne pouvons pas augmenter indéfiniment. Aujourd'hui, le marché, avec des consommations et une demande fortement perturbée par l'immobilier d'un côté, la Bourse de l'autre, et des annonces de tarifs douaniers, ne peut plus absorber des hausses au-delà de 2 à 3% par an".

Le dirigeant souligne donc que pour préserver ses marges, le groupe travaille dans le détail sur ses coûts de revient. D'autant que Cécile Cabanis, directrice financière de LVMH, a mis en exergue que cette élasticité des prix ne s'applique pas à tous ses produits. "Vous avez la catégorie qui est le luxe, et dans laquelle nous avons une option pour augmenter les prix. Sur les clientèles aspirationnelles, que ce soit sur les vins et spiritueux ou la beauté, c'est compliqué d'augmenter les prix".

Mais au-delà de leur vision sur les prix et les droits de douane, les dirigeants ont partagé la sensibilité du groupe sur la compétitivité. Stéphane Bianchi a ainsi souligné dans son propos d'introduction que le groupe réalisait une "activité relativement équilibrée avec



25% de notre chiffre d'affaires aux USA, 25% en Europe, y compris la France qui représente 8%, 28% en Asie, hors Japon qui représente 9%, et le reste du monde 13%". Le groupe s'appuie sur quelque 200 sites de production en Europe, dont 119 en France mais aussi différents sites dans le monde suite à ses croissances externes. En France, le dirigeant a appuyé sur le fait que les maisons se structurent autour d'expertises mais "nous manquons cruellement de ces expertises".

Stéphane Bianchi a souhaité rappeler que le groupe paie 41% de ses impôts dans l'Hexagone. "C'est une empreinte fiscale importante en France et souhaitée clairement par notre groupe" a-t-il insisté. "Nous investissons également chaque année plusieurs milliards d'euros en France, dont un quart de ces investissements viennent soutenir nos outils de production".

Le bras droit de Bernard Arnault a par ailleurs profité de l'occasion pour donner les vues du groupe en matière de réglementation, de coût du travail et de fiscalité.

"Selon moi, il y a trois freins à la réindustrialisation dans notre pays. Tout d'abord, nous avons un tissu industriel que je qualifierais en mutation. Il y a une nécessité de simplification et un coût du travail et un coût de la fiscalité à revoir".

Le dirigeant analyse que les entreprises sous-traitantes de son secteur sont moins nombreuses que par le passé, pointant du doigt une problématique de transmission. "Comme nous n'intégrons pas tous les savoir-faire, nous avons un véritable souci pour trouver de la sous-traitance en France".

Et de faire un parallèle avec la politique industrielle italienne. "En Italie, ils ont créé Industria 4.0, lancé en 2016 et appliqué à partir de 2017. Ils ont réussi à jumeler subventions et crédits d'impôts pour les investissements de remise à niveau technologique et numérique dans leur industrie. Cela a porté ses fruits. Aujourd'hui, quand on regarde le tissu industriel français de ces entreprises familiales et le tissu industriel italien, ce dernier est extrêmement dense."

Concernant ce que le dirigeant appelle "simplification", il s'agit selon le représentant du premier groupe de luxe mondial d'une critique des mesures françaises et européennes d'encadrement et de contrôle d'activité des entreprises, comme les textes sur l'industrie cosmétique, pointant du doigt la directive CSRD. Il avance: "Ce sont des centaines et des milliers d'heures que nous passons sur le sujet au niveau européen, c'est un peu la complexité accrue des réformes successives" et d'appeler de ses vœux l'accélération de la directive Omnibus qui repousse les échéances pour les entreprises sur ces sujets.

Au niveau français, Stéphane Bianchi a milité pour la mise en place d'aides plus importantes et plus ciblées. "Si on veut des aides qui soient efficaces et qui permettent de changer les comportements, nous considérons qu'il faut moins de sous-poudrage, avec toute la complexité de formalités qui va avec". En parallèle, le dirigeant a relevé que le crédit impôt recherche, qui concerne l'accompagnement à l'innovation, ne concerne pas le volet design. "Notre majeure partie d'innovation, c'est le design. C'est une aide qui n'est pas allée au bout si nous voulons défendre la compétitivité et l'innovation françaises. Elle concerne un secteur de recherche fondamentale qui ne considère que la partie parfum et cosmétique. L'Italie est allée beaucoup plus loin" sur ce sujet.

Mais le dirigeant a largement insisté sur une marotte de son président: la fiscalité et le coût du travail. "Aujourd'hui nous pouvons quand même nous targuer malheureusement d'être numéro 1 de l'OCDE en termes de prélèvements obligatoires", a-t-il ironisé. Avant d'affirmer que "le travail subit des coûts qui, pour nous, sont prohibitifs" avant de conclure son propos préliminaire sur le thème de la compétitivité. "Notre pays se doit d'être compétitif pour préserver ses investissements en France, pour préserver ses emplois en France, pour préserver ses entreprises en France".



Mais il n'a pas été question que de l'activité en France. Le groupe étant dépendant majoritairement de grands marchés à l'export, les membres de la commission ont interrogé les représentants du groupe sur leurs perspectives aux Etats-Unis et en Chine.

"Depuis trois mois, on sent que les touristes chinois se déplacent moins d'abord, et achètent moins ensuite quand ils se déplacent", a constaté Stéphane Bianchi, qui estime que les touristes chinois "se tournent vers l'expérientiel. Ils s'offrent un bel hôtel mais n'achètent pas de produits". Et le dirigeant d'analyser également un ralentissement sur le marché intérieur.

"Il y a quand même, on le voit, un petit sentiment de nationalisme, d'acheter local, d'acheter chinois. On le voit notamment dans la joaillerie avec des maisons locales qui explosent en termes de chiffre d'affaires". Mais le groupe ne semble pas envisager un repli. Son dirigeant ne considère pas ces ralentissements comme permanents. "Nous ne sommes pas très inquiets. Nous continuons à nous développer en Chine, à rénover nos magasins et adresser le consommateur chinois parce que cela reste un de nos premiers marchés avec les États-Unis"

Aux Etats-Unis, justement, le dirigeant a pointé "les effets extrêmement néfastes sur la Bourse et par contre-coup sur la consommation de luxe". Tout en affirmant les ambitions du groupe sur ce marché clé.





Dolce & Gabbana obtient de nouveaux financements pour son expansion dans la beauté et l'immobilier

Par

Bloomberg

Publié le

2 juin 2025

Dolce & Gabbana a obtenu de ses créanciers une dette supplémentaire pour financer son expansion dans les secteurs de la beauté et de l'immobilier.

Dolce & Gabbana - Automne-Hiver 2025 - 2026 - Vêtements Femme - Italie - Milan - ©Launchmetrics/spotlight

La maison de couture italienne, connue pour ses créations d'inspiration méditerranéenne, s'est mise d'accord avec les banques sur un nouveau financement de 150 millions d'euros, a confirmé un représentant par courrier électronique. La nouvelle dette est partiellement garantie par l'assureur-crédit public SACE SpA.

Dolce & Gabbana a également accepté de refinancer ses prêts existants, qui s'élevaient à l'origine à 400 millions d'euros mais avaient été partiellement remboursés, a déclaré le représentant.

Les discussions avec les prêteurs bancaires étaient en cours depuis des mois, l'entreprise cherchant à réorienter sa stratégie et à élargir ses sources de revenus.

La direction de Dolce & Gabbana fait le pari que son activité de produits de beauté sera essentielle si elle veut rester une entreprise indépendante dans le secteur du luxe, qui évolue rapidement. Le chiffre d'affaires généré par les produits de beauté devrait augmenter de plus de 20% au cours de la période de 12 mois allant jusqu'à la fin mars 2025, a déclaré le directeur général Alfonso Dolce dans une interview accordée à Bloomberg News au début de l'année.

La maison de couture, comme ses pairs, traverse une période d'incertitude dans un contexte de ralentissement de la demande de produits de luxe. Certains ont opté pour la consolidation: Prada, société cotée à Hong-Kong, a ainsi racheté Versace.

Cet article est une traduction automatique. Cliquez ici pour consulter l'article d'origine.





Borsa

Richemont, tagli sull'eps

Barclays riduce le stime per l'esercizio 2026 a causa delle difficoltà legate ai cambi e a ebit margin più conservativi. Confermati il target price e il rating overweight, che riflette lo slancio di Cartier e Van Cleef & Arpels. Azioni in tenuta. **Federica Camurati**

La solidità dei gioielli **Cartier** e **Van Cleef & Arpels** continua a sostenere **Richemont**, ma venti contrari spingono gli analisti a rivedere le attese. Pur mantenendo invariato il rating overweight e il target price di 171 franchi svizzeri (pari a 183,14 euro al cambio di ieri) sul titolo del colosso del lusso, «poiché riteniamo che la desiderabilità e il forte slancio dei suoi marchi chiave consentiranno di sovraperformare il settore», **Barclays** ha ridotto le stime per l'anno fiscale 2026, «riflettendo in particolare le difficoltà legate ai cambi e margini ebit più conservativi in tutte le divisioni». Gli esperti dell'istituto hanno rivisto del -5% l'eps per l'esercizio, tenendo conto della minore leva operativa, e tagliato il fatturato di gruppo del 4%, oltre a ridurre la stima del margine ebit per l'esercizio 2026 di 130 punti base. Nel complesso, la banca d'investi-

mento prevede che le principali maison di gioielleria, il business più redditizio del gruppo ginevrino, registreranno una crescita organica del

10% nel primo trimestre 2026, trainata da Europa e Americhe, mentre l'area Asia-Pacifico dovrebbe rimanere sotto pressione. «Ci aspettiamo un margine ebit del 33,4% per le maison di gioielleria nel primo semestre del 2026, in aumento di 50 punti base», conclude Barclays. «Prevediamo invece che gli orologiai specializzati rimarranno in territorio negativo nel primo trimestre, poiché il mercato dei segnatempo rimane difficile, in particolare in Cina». Sebbene nell'ultima settimana alla borsa di Zurigo il titolo Richemont abbia viaggiato in calo del 2,23%, chiudendo la seduta di ieri a -1,1%, dall'inizio dell'anno le quotazioni del gruppo sono aumentate del 11%. (riproduzione riservata)



La sede di Richemont a Ginevra





► 3 juin 2025



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Dossier

DPH

« Le bénéfice “planète” est nécessaire mais pas suffisant »

Barbara Bressand,
directrice RSE développement durable de **L'Oréal France**



La RSE est inscrite dans l'ADN de L'Oréal. Packaging, formule, marketing..., le groupe cherche à rendre ses produits toujours plus responsables tout en veillant à leur accessibilité. Rencontre avec Barbara Bressand.

FRANÇOIS DELONCIZ/L'ORÉAL

LSA - Quelles sont les nouvelles tendances en matière de consommation responsable ?

Barbara Bressand - Aujourd'hui, le consommateur est de plus en plus sensible à l'impact de ses achats, et cela se traduit par des changements dans ses habitudes. Il recherche ainsi de la transparence et de la traçabilité. C'est pourquoi nous avons travaillé en association avec 70 acteurs de l'industrie de la beauté sur un « EcoBeautyScore » qui arrivera bientôt sur les sites internet de nos marques. Ensuite, le modèle de l'économie circulaire gagne du terrain. Les clients montrent d'ailleurs de plus en plus d'intérêt pour les produits écoconçus et plus durables. En ce sens, nous avons par exemple pour objectif de réduire de 20 % notre intensité packaging d'ici à 2030. Aujourd'hui, nous en sommes déjà à 11 %. **Elsève**, de L'Oréal Paris, est rechargeable, 100 % en plastique recyclé et 100 % recyclable. En termes d'économie de CO₂,

20%

L'objectif de réduction des emballages de L'Oréal France d'ici à 2030 (11 % actuellement)

20%

L'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au marketing

Source : L'Oréal France

85%

Le poids des soins sans rinçage dans les ventes de soins capillaires en GMS en 2024, en croissance de 20 %

Source : Circana

recharger sa bouteille trois fois dans une année, c'est réduire de 37 % son impact carbone. C'est colossal.

La division des produits grand public de L'Oréal (DPGP) est-elle la plus exposée aux contraintes environnementales ?

B. B. - Cela concerne toutes nos divisions et toutes nos marques. L'entreprise entière est entrée dans une démarche de transition environnementale. Nous avons engagé cette transformation il y a de nombreuses années en travaillant à la réduction et à la mesure de notre impact sur l'environnement avec le programme « L'Oréal pour le futur ». La DPGP étant la première division de L'Oréal France, avec plus de 40 millions de consommateurs, elle est, par son poids, celle qui a le plus d'impact quand elle se transforme. C'est aussi une division qui déploie de grandes campagnes médiatiques qui contribuent à faire changer les habitudes de

consommation. C'est pourquoi nous avons décidé de lancer des recharges sur nos grandes marques vendues en GMS telles qu'Elsève de L'Oréal Paris, Ultra Doux de Garnier et Cadum. Pour une recharge achetée d'Elsève de L'Oréal Paris, c'est ainsi 60 % de plastique économisé. De nouvelles recharges Ushuaia et DOP seront également lancées en septembre.

Justement, les recharges font leur retour en rayon, pensez-vous que cette tendance sera pérenne ?

B. B. - Chez L'Oréal, nous y croyons. Nous avons adapté notre outil industriel et nos packagings pour le rendre possible. Tout l'enjeu est maintenant de les rendre désirables, mais changer d'habitude de consommation prend du temps. Nous devons aussi être vigilants : ne pas faire que ses innovations soient perçues comme trop chères. Nous sommes conscients que le bénéfice « planète » est nécessaire mais pas suffisant. Après, les

distributeurs sont seuls maîtres des prix affichés dans leurs points de vente. Que ce soient les pharmacies, parfumeries, coiffeurs ou la grande distribution, nous n'interférons pas dans leurs stratégies de tarification.

Est-il difficile de s'implanter en GMS avec des produits innovants écoresponsables ?

B. B. - Il en va de notre responsabilité collective de travailler ensemble pour valoriser au mieux les innovations responsables. Au demeurant, les réglementations nous y obligent. Par exemple, nous avons des discussions avec les distributeurs pour travailler sur de nouvelles organisations en rayons. Il est ainsi important de mettre les recharges à côté des produits parents. Car lorsque les consom-



Pour des produits plus responsables, L'Oréal développe à la fois des recharges et des gammes de soins sans rinçage.

mateurs vont faire leur course, ils cherchent leur produit habituel. D'où la nécessité de positionner les recharges à proximité pour leur faire connaître cette nouvelle offre.

Quelles sont les prochaines innovations RSE qui changeront la consommation ?

B. B. - Au-delà des efforts sur les packagings, les innovations sur nos formules sont aussi très importantes. Notre département R & D est très impliqué dans le développement des sciences vertes. La production de l'actif anti-âge Pro-xylane s'appuie sur des déchets du bois issus de l'industrie du papier. Nous travaillons aussi sur de nouvelles routines de beauté plus économes en eau. D'ailleurs, nous avons récemment renforcé nos

engagements en la matière, en proposant des produits ou des technologies permettant aux consommateurs dans les marchés soumis au stress hydrique de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté. Par exemple, nous développons des soins sans rinçage sur de nombreuses marques. Et cette nouvelle catégorie est en plein essor : ces produits représentent désormais 85 % des ventes de soins capillaires en GMS en 2024, en croissance de 20 %. Enfin, le groupe L'Oréal a lancé un Accélérateur d'innovation durable, doté de 100 millions d'euros sur cinq ans. Cette initiative permettra d'identifier, de tester et de déployer à grande échelle des technologies répondant à ces défis majeurs. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR LISA HENRY

CONJONCTURE - TENDANCES



Why Brands Are Still Betting on the US

Tariffs have slowed, but haven't stopped a wave of American expansion. Here's why some are choosing to stick around.



Philipp Plein and other foreign brands are forging ahead with their US expansion plans, despite tariff uncertainty. (BoF Team)

By Malique Morris 03 June 2025

Serena Üziyel isn't giving up on the US.

Over the last year, the Istanbul-based luxury shoe brand has opened two stores in Florida and one in New York in what is now its second-largest market after Turkey. The brand hopes to open more stores in Florida, as well as new markets like California and Texas.

Those plans were made before the Trump administration unleashed its tariffs, and when the US economy was on more solid footing. But the brand has no intention of changing course now.

"We know how to deal with it, so we are not going to change our plans," said chief executive Nadir Celik. It helps that the brand has experience navigating economic turbulence and high inflation in Turkey, he added.

Countless brands are making their own assessment of whether trying for a slice of the world's biggest fashion market is still worth the investment. All signs point to a weak economy with consumer confidence plummeting as the costs for essential goods like eggs go up. Retail sales on discretionary items fell in April. Trump's trade policy is also in flux, with the Supreme Court potentially weighing in on whether he can impose tariffs on dozens of countries on top of a 10 percent global levy that went into effect in April.

Investing in America could be a costly mistake in a worst case scenario, where Trump imposes prohibitive tariffs, the economy enters a deep recession, or both. But missing out if the turbulence is milder than expected has its own costs. Brands operating in the US are moving quickly to protect themselves, such as by reconfiguring their supply chains to minimise potential tariffs, or operating on parallel tracks, growing their US presence while speeding up **expansion** elsewhere.

For many, the choice to stay is clear – the market is simply too big to ignore.

"America as an economy is too important to be canceled," said the Switzerland-based designer Philipp Plein.

"People have money to spend; people will keep on spending money."



A Resilient Market

Philipp Plein International Group is going ahead with a number of US store openings for its Plein Sport activewear brand, as it looks to at least double sales for that business to \$40 million, Plein said. The line is made in China, where Trump has slapped 30 percent duties on all products, but he's betting that the tariff uproar won't be as detrimental as many fear.

He's even more confident in the American consumer. He noted the country's economy bounced back quickly after Covid compared to other leading economies like China, which has struggled to recover from the pandemic.

Brands are also banking on customer loyalty to get them through a potential rough patch.

When it comes to customers, "once we get them we keep them," said Peta Heinsen, co-founder and director of the Australian womenswear brand Matteau.

Heinsen said the label aims to have more than half its sales come from the US, up from 35 percent today. If US customers replicate a 70 percent global repeat purchase rate, they'll get there, tariffs or no tariffs, Heinsen said.

The more that happens in the US, "we can see huge potential without having to do too much more than we're already doing," she said.

Supply Chain Alignment

Where brands are changing course, it's often behind the scenes.

Ever-changing tariffs have underscored the need for brands to have a global supply chain — particularly one that isn't wholly dependent on China. The more suppliers and factories in its network, the more flexible a brand can be in relocating production when the cost of doing business increases.

Diversified supply chains will help in most tariff scenarios, experts say. Several brand founders cited Portugal, Turkey and India as countries with relatively low manufacturing costs that were likely to dodge the highest tariffs.

In February, Matteau moved production of its swimwear line from China to Portugal, sidestepping the roller coaster ride in April and May that saw tariffs on Chinese imports set as high as 145 percent before temporarily settling at their current level. (Whether the brand's bet pays off in the long run remains to be seen; in late May, Trump threatened a 50 percent tariff on goods from the European Union).

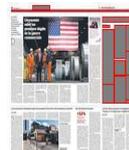
After moving into 1,700 Target stores, supplement maker Imaara's Beauty is in talks to move production of its gummy supplements from Canada to the US so it can keep its big new retail customer consistently supplied without having to pay tariffs.

"As a brand, and a brand owner, you're putting out fires nonstop," said co-founder and chief executive Aaron Hefter. "This is a forest fire."

With a trade war still brewing and consumer sentiment in flux, brands have to move forward with their growth plans while minimising any threats to their business, said Anshuman Jaiswal, chief business officer at software firm OnePint, which helps global businesses manage inventory.

"The only thing that you can control is, 'Can I have more risk cushion in my business plan?'" Jaiswal said.





L'ÉVÉNEMENT

Luxe, automobile, textile... Les entreprises commencent à augmenter leurs prix

Olivia Détryat

Avec le service Entreprises

Depuis dimanche, les clients américains de Nike doivent ouvrir plus grand leur portefeuille s'ils veulent s'offrir certains vêtements et chaussures de la célèbre marque à la virgule. Plus précisément, le surcoût va de 5 à 10 dollars (4,50 et 9 euros) sur des articles Nike à plus de 100 dollars, qui ont été sélectionnés de manière ciblée. Certes, le géant américain ne lie pas directement cette inflation des étiquettes à la guerre commerciale lancée début avril par le président Trump. Mais celle-ci entre bien en ligne de compte pour le groupe qui fait fabriquer ses produits majoritairement en Chine, au Vietnam et en Indonésie, des pays dont les exportations aux États-Unis sont touchées par des droits de douane allant de 10 % à 30 %.

À l'instar de Nike, la liste des entreprises ayant augmenté leurs prix pour encaisser le choc (effectif ou à venir) des sanctions douanières américaines s'allonge ces dernières semaines. Les plus prompts ont été les acteurs du luxe. En raison de leur pouvoir d'achat élevé, leurs clients sont moins sensibles aux hausses de prix. Ces droits sont actuellement de 10 % pour les marques européennes envoyant leurs spiritueux, sacs à main, montres ou bijoux au pays de l'Oncle Sam. Dès le « liberation day » du printemps, Hermès et Richemont qui fabriquent en Europe, avaient assumé qu'ils augmenteraient d'autant leurs étiquettes. Ceci s'est rapidement ressenti dans les prix du sellier, en hausse de 10 % selon Citi. C'est aussi le cas pour plusieurs marques de son concurrent suisse : les étiquettes du joaillier Van Cleef & Arpels ont grimpé de 5 % en avril, pour la quasi-totalité de ses produits. Soucieuses de garder des prix cohérents entre les grands marchés, ces marques ont le plus relevé leurs prix partout dans le monde.

Toutes les griffes n'ont toutefois le

même « pricing power » (capacité à relever les prix sans faire fuir les clients). Les plus désirables peuvent répercuter intégralement ces taxes. Mais d'autres, qui ont un peu plus souffert du ralentissement du marché du luxe, actionnent ce levier plus prudemment. C'est le cas de Chanel ou de LVMH (Louis Vuitton, Dior, Moët Hennessy...). Des dirigeants du leader mondial du luxe ont expliqué il y a quelques jours devant des députés que le groupe limiterait les hausses de prix de ses produits de 2 % à 3 % cette année, le marché « ne pouvant plus absorber des hausses au-delà de 3 % par an », selon Stéphane Bianchi, le numéro deux de LVMH. Pour les spiritueux et les cognacs, qui souffrent également de surtaxe de 30 % à 40 % à l'entrée en Chine, « la capacité d'augmenter les prix n'est pas là », a ajouté Cécile Cabanis, la directrice financière de LVMH.

Face aux retombées de la guerre commerciale, certaines entreprises réfléchissent à revoir leurs chaînes de production. Mais la solution est chronophage, et entre-temps, les hausses de prix semblent inévitables. Chez le lunetier franco-italien EssilorLuxottica, qui réalise 43 % de son activité aux États-Unis, mais qui n'y produit qu'à hauteur de 10 %, « nous dirigeons vers un ajustement des prix à un chiffre aux États-Unis pour les différentes lignes de produits et pour l'ensemble de nos canaux de distribution », a expliqué au printemps Stefano Grassi, directeur financier du groupe. Ses concurrents sur place devraient faire de même, car ils se fournissent massivement en Asie. Mais « il est clair que nous évaluons l'impact de toutes ces actions que nous entreprenons », a averti le dirigeant. Et pour cause : si le lunetier peut compter sur des produits à haute valeur ajoutée prisés des clients, le consommateur américain reste fébrile.

Dans ce contexte de consommation morose, les acteurs de la grande consommation restent d'ailleurs précautionneux quant à leur politique de prix. Ainsi le géant américain Mattel, célèbre pour sa poupée Barbie et ses petites voitures Hot Wheels, avait affirmé il y a quelques semaines qu'il serait contraint à des augmentations de prix ciblées. Mais à ce stade, la trêve décrétée par le président américain sur les droits de douane de 145 % appliqués à la Chine lui a permis de ne pas avoir à passer à l'acte. Apple, chez qui on craignait la flambée du prix des iPhone, est également dans l'expectative, ne sachant quel tarif douanier lui sera appliqué. Chez Nike, la décision a été prise d'épargner les modèles phares que sont les Air Force 1 ou les Jordan des hausses de prix. Tout comme les collections pour enfants.

Face aux allers-retours incessants de Donald Trump sur le niveau de sanctions envisagées, « il y a un peu de moins de panique dans les entreprises qu'il y a quelques semaines », observe Olivier Gressin, associé au sein du cabinet en stratégie Kéa. « Excepté dans le luxe, on ne constate pas de hausse généralisée des prix. Dans un environnement qui change tous les jours, les entreprises privilégient ainsi des réponses tactiques. Parmi elles, l'urgence est de voir dans la chaîne de valeur qui va payer les surcoûts. Avec une certitude au final : c'est bien le consommateur américain qui paiera ».

D'autres secteurs, touchés quant à eux par des droits sectoriels majorés, n'ont d'autres choix que de revoir leur politique tarifaire. Et ce même si les entreprises engagent des économies de coûts en parallèle. C'est le cas du secteur automobile, qui se prépare à terme à revoir ses chaînes logistiques. Qu'il s'agisse des marques américaines comme Ford, General Motors, Chevrolet,



Chrysler, Jeep, Dodge ou RAM ou encore des géants étrangers comme Toyota, Hyundai ou Volkswagen, tous, ainsi que leurs équipementiers, produisent une part importante de leurs véhicules au Mexique ou au Canada. Des pays qui sont désormais taxés entre 15 % et 25 %.

General Motors et Ford ont déjà averti qu'ils répercuteraient les hausses de taxes douanières sur les prix de leurs modèles fabriqués au Mexique, soit 2000 dollars (1750 euros) en moyenne par véhicule. À l'inverse du numéro un mondial, Toyota qui a déclaré qu'il ne répercuterait pas - à ce stade - ces taxes sur ses clients américains. Sa position pourrait évoluer, car d'après les calculs du constructeur, les taxes douanières lui coûteront 1,3 milliard de dollars pour les seuls mois d'avril et mai... À la différence du luxe, dans l'auto, le reste du mon-

de n'est pas encore touché par l'augmentation des prix.

Plus en aval, l'acier et l'aluminium, actuellement sous le coup de sanctions douanières de 25 % vers les États-Unis, sont aussi concernés. D'autant que le président américain compte les faire monter à 50 %. Ceci a déjà des conséquences sur les prix, pour les produits importés aux États-Unis, mais pas seulement. Les Américains Nucor et US Steel, profitant de ce handicap que constituent ces surcoûts pour leurs concurrents, ont ainsi relevé leurs tarifs depuis le début de l'année.

En revanche, les laboratoires pharmaceutiques et les géants de l'aéronautique font encore à ce stade, le dos rond. « Dans la pharmacie, ce sont des prix régulés liés au service médical rendu, donc il est compliqué de les relever. Tout comme dans l'aéronautique ou les commandes fermes

sont souvent signées 10 ans à l'avance », conclut Arthur Souletie, directeur associé chez au sein du groupe Kéa. ■

« Excepté dans le luxe, on ne constate pas de hausse généralisée des prix. Dans un environnement qui change tous les jours, les entreprises privilégient ainsi des réponses tactiques »

Olivier Gressin Associé au sein du cabinet en stratégie Kéa





ENTREPRISES

Droits de douane : le rebond des tarifs du fret maritime

TRANSPORT

Depuis la trêve entre Washington et Pékin, les tarifs de transports transcontinentaux des marchandises sont repartis à la hausse.

Pour les transporteurs et les expéditeurs, des incertitudes majeures planent pour la suite.

Denis Fainsilber

Les expéditeurs de marchandises naviguent plus que jamais dans le brouillard concernant l'évolution des droits de douane depuis ou vers les Etats-Unis. Mais ils profitent toujours de l'aubaine de la trêve provisoire annoncée avec la Chine le 8 mai et cherchent donc des capacités maritimes, ce qui fait monter les tarifs de transport de conteneurs.

L'indice WCI du cabinet spécialisé Drewry a augmenté de 21 % au cours des trois dernières semaines. « La pause du président Donald Trump sur les tarifs d'importation ayant conduit à une reprise du trafic à destination des Etats-Unis, après l'effondrement initial des volumes transpacifiques », commente la même source. Il s'agit de la première hausse à deux chiffres de l'indice composite depuis juillet 2024, même si on est encore très loin des taux records de l'époque.

Des hausses de près de 40 %

Plus précisément, les tarifs de fret spot de Shanghai à Los Angeles ont bondi de 17 % à 3.738 dollars par conteneur de 40 pieds pendant la dernière semaine de mai, et de 38 % sur une plage de trois semaines. Les tarifs équivalents vers New York ont augmenté de 14 % la semaine dernière et de 42 % au cours des trois dernières semaines, alors que le début de l'année avait été très calme à cet égard.

Jusque-là épargnés par les annonces entre Chine et Etats-Unis, même les taux entre la Chine et l'Europe se redressent, observe Drewry dans sa note du 29 mai. Les tarifs de fret de Shanghai à Rotterdam et à Gênes ont augmenté durant la dernière semaine de mai, de 6 % et 3 % respectivement.

Un autre indice des taux « spot »

(par opposition aux tarifs négociés à l'avance avec les clients sur des périodes plus longues), le SCFI (Shanghai Containerized Freight Index) entre la Chine et les grandes économies de la planète, montre des tendances équivalentes : +120 % pour les prix appliqués la semaine dernière entre Shanghai et les ports de Californie par rapport à la veille de la pause sur les tarifs chinois et +87 % entre Shanghai et la côte Est américaine.

Les taux spot remontent d'autant plus que les grands armateurs n'ont cessé d'annuler des trajets maritimes. Ce qui raréfie l'offre de transport et soutient ainsi leurs marges. Sur les principales routes maritimes entre l'Est et l'Ouest, et sur la période qui court du 2 juin au 6 juillet, pas moins de 56 traversées ont ainsi été annulées sur un total initial prévu de 701 parcours, soit un



taux d'annulations de 8 % par rapport aux prévisions, ajoute Drewry.

Un phénomène d'autolimitation qui serait toutefois en voie d'inversion depuis quelques jours, ajoute le cabinet Sea-Intelligence. Au-delà de ces tiraillements quasi-rituels entre offre et demande de transport, la véritable inconnue du moment qui taraude les professionnels porte sur l'avenir juridique des droits de douane généralisés du président Trump.

Une récente décision du tribunal américain du commerce international a bloqué ces tarifs, au motif qu'ils relèvent d'un vote du Congrès. La décision a été contrée aussitôt par une cour d'appel, mais plus pour une question de forme qu'un

jugement sur le fond.

Une situation ingérable pour les expéditeurs, déjà confrontés depuis longtemps à des conditions commerciales instables. « Cela laisse les importateurs américains dans une grande incertitude pour les semaines et les mois à venir », déplore Lars Jensen, le PDG du consultant Vespucci Marine. En réalité, ils ignorent si les marchandises qu'ils réservent et chargent seront soumises à des droits de douane. Cela comprend les droits de douane de 30 % sur la Chine, de 25 % sur le Canada et le Mexique et de 10 % sur tous les autres pays, ainsi que les droits de douane réciproques qui doivent revenir à partir du 9 juillet pour tous les pays, à l'exception de la Chine, pour laquelle ce sera le 14 août. Cela aurait également un

impact sur les droits de douane de 50 % qui menacent l'UE », détaille Lars Jensen. ■

« Les importateurs américains ignorent si les marchandises qu'ils réservent et chargent seront soumises à des droits de douane. »

LARS JENSEN
PDG de Vespucci Marine



Au cœur du port de Shenzhen, en Chine. Les expéditions vers l'Amérique du Nord ont fortement repris depuis trois semaines. Photo Reuters/Tingshu Wang

