

K E R I N G



Revue de Presse

lundi 16 juin 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

Luca de Meo quitte Renault et va rejoindre Kering Le Figaro .- 16/06/2025	1
In the Driver's Seat? WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	3
Gucci Owner Kering Turns to Renault CEO in Turnaround Bid bloomberg.com .- 15/06/2025	5
De Meo's exit changes nothing for Alpine F1 team, Briatore says reuters.com .- 16/06/2025	7
Le directeur général de Renault, Luca de Meo, va quitter l'entreprise (groupe) Agence France Presse Fil Eco .- 15/06/2025	8
Luca de Meo quitte Renault pour Kering Les Echos .- 16/06/2025	9
Luca de Meo, démissionnaire surprise de Renault, appelé à la rescousse au sein du groupe Kering pour seconder François-Henri Pinault Lemonde.fr .- 16/06/2025	11
De Meo lascia a sorpresa Renault guiderà il rilancio di Kering La Repubblica .- 16/06/2025	14
La scelta di de Meo che lascia Renault «Sarà ceo di Kering» Corriere della Sera .- 16/06/2025	17
De Meo lascia Renault Andrà al gruppo Kering Il Sole 24 Ore .- 16/06/2025	18
'Ne Zha' Voice Actor, International Filmmakers Talk Women's Cinema at Shanghai's Inaugural Kering Women In Motion Forum Variety.com .- 15/06/2025	19

KERING - LUXE

Balenciaga Is Selling Both Clean and Worn-Out Versions of Its New \$890 Hamptons Sneaker wwd.com .- 14/06/2025	21
Boucheron Art Nouveau 'Juno' Pendant Fetches \$508,500 At Bonhams forbes.com .- 13/06/2025	22

CONCURRENCE - CORPORATE

Le pari à 1,5 milliard de dollars de LVMH sur la Formule 1 n'est pas un partenariat de luxe comme les autres - Forbes France forbes.fr .- 15/06/2025	25
Hermès, l'art de la transmission familiale Le Temps .- 16/06/2025	30
Leonard A. Lauder, Beauty's Chief Teaching Officer 1933-2025 WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	33
Leonard A. Lauder, Legendary Beauty Executive, 92 WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	34

SOMMAIRE

CONCURRENCE - LUXE

The Reviews WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	52
Hermès Resort 2026 Collection Vogue.com .- 14/06/2025	56
And the winner is The Daily Telegraph .- 14/06/2025	58
Soft Sell WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	60
Magic VS. Logic: Analysts Get Creative And Weigh In on Designer Appointments WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	61
Bulgari e il Cinema, dagli anni della Dolce Vita al futuro storia di una relazione costruita sul tempo e sul dettaglio vogue.it .- 13/06/2025	64
Gildo Zegna (Zegna): "Nous avons transformé la plupart de nos activités de wholesale en un modèle de concession" fr.fashionnetwork.com .- 13/06/2025	66
Zegna's big bet on Dubai voguebusiness.com .- 12/06/2025	68

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

L'Oréal Launches Campaign for World Refill Day WWD - Women's Wear Daily .- 16/06/2025	71
Five Years After George Floyd: Can Fashion Still Stand for Something? Businessoffashion.com .- 16/06/2025	73

CONJONCTURE - TENDANCES

This Week: Fashion Tries to Ignore the News Businessoffashion.com .- 15/06/2025	77
Les victimes de la mode, des coupables trop faciles Le Figaro .- 16/06/2025	79
Guerre commerciale : comment Pékin tient tête à Trump Le Figaro .- 14/06/2025	81
Produits déroutés, fraudes, offres de crédit... Comment les entreprises chinoises contournent les taxes américaines Le Figaro .- 14/06/2025	86
L'attaque d'Israël contre l'Iran met les Bourses mondiales sous pression Les Echos .- 16/06/2025	88

KERING - CORPORATE



Luca de Meo quitte Renault et va rejoindre Kering

Le patron du constructeur automobile a annoncé dimanche son départ prochain. Il devrait rejoindre le groupe de luxe Kering, qui modifie et dissocie sa gouvernance.

Le mercato existe aussi dans les entreprises et se traduit cette saison par un gros transfert. De sources concordantes, le directeur général de Renault depuis 2020, Luca de Meo, a annoncé son départ prochain. Il serait en partance pour un autre univers, celui du luxe, et rejoindrait le groupe Ke-

ring, dont l'actionnaire majoritaire et PDG, François-Henri Pinault, a décidé de faire évoluer la gouvernance et d'en dissocier les fonctions. Ni Renault ni Kering ne souhaitaient faire de commentaires dimanche.

Chez Renault, Luca de Meo a opéré un difficile redressement au

sein d'un constructeur qui a été ébranlé par la chute de Carlos Ghosn, le démembrement de l'alliance avec Nissan, la crise sanitaire, le départ du marché russe et le défi de l'électrification de l'automobile. Son mandat avait été renouvelé pour quatre ans l'an dernier.

Chez Kering, le défi est également important. Le groupe a connu des mois difficiles et doit donner un nouveau souffle à ses marques iconiques, Gucci en premier lieu. La culture franco-italienne de Luca de Meo fait partie des facteurs qui ont certainement conduit Kering à recruter l'industriel. **PAGE 23**

Luca de Meo quitte Renault et rejoint Kering

Le patron du Losange depuis 2020 quitte le constructeur automobile. Il deviendrait directeur général du groupe de luxe Kering, dont le PDG, François-Henri Pinault, a décidé de faire évoluer la gouvernance.

Bertille Bayart

C'est le transfert de l'année dans le monde économique français. De sources concordantes, le directeur général de Renault depuis 2020, Luca de Meo, a annoncé son départ du groupe automobile à son conseil d'administration ce dimanche. Le dirigeant italien de 58 ans s'apprêterait selon nos informations à rejoindre le groupe de luxe Kering. Le constructeur automobile a confirmé dans la soirée le départ de son directeur général dans un communiqué, précisant qu'il sera « effectif le 15 juillet ». Kering n'a pas souhaité faire de commentaires pour le moment.

À 63 ans, dont vingt à la tête du groupe familial, François-Henri Pinault, l'ac-

tionnaire majoritaire et actuel PDG, a décidé, comme l'a révélé *Challenges*, de prendre du recul, de remanier la gouvernance et de dissocier les fonctions pour ne conserver que la présidence. Le choix du patron de Renault comme directeur général pourrait être officialisé dans les prochains jours.

Chez Renault, un processus de recrutement d'un nouveau patron va devoir rapidement être lancé. Une péripétie de plus pour le constructeur automobile français et pour son président, Jean-Dominique Senard. Ce dernier doit faire face à une succession de crises depuis le tout premier jour de son mandat, entamé après l'arrestation de l'ancien PDG Carlos Ghosn au Japon fin 2018. La re-

cherche d'un nouveau patron se fera sous la surveillance étroite de l'État actionnaire (à hauteur de 15 % du capital), très impliqué dans le parcours de cette entreprise emblématique.

Luca de Meo avait été recruté début 2020 chez Seat, une marque du groupe Volkswagen au sein duquel l'Italien a passé plus de dix ans. Auparavant, il travaillait chez Fiat. Le directeur général du Losange a entrepris le redressement du groupe français, qu'il a trouvé en graves difficultés et qui a dû ensuite traverser de multiples crises : dénouement de l'alliance avec Nissan, crise sanitaire du Covid-19, retrait du marché russe... Luca de Meo a impulsé une stratégie de transformation audacieuse, qui l'a notamment conduit à créer des filiales dé-





diées à la motorisation thermique d'une part, en association avec le chinois Geely, et à l'électrique d'autre part. Cette « Renaultion » – le nom du plan stratégique élaboré en 2021 – a trouvé son symbole dans le lancement récent de la nouvelle R5 électrique. Le rebond du Losange a été confirmé par ses résultats annuels : en 2024, il a réalisé un chiffre d'affaires de 56,2 milliards d'euros, en hausse de 7,4 %, et il a affiché une marge de 7,6 % de son activité automobile.

Luca de Meo avait vu son mandat chez Renault renouvelé l'an dernier pour quatre années supplémentaires. Il s'apprêtait à dévoiler un nouveau plan stratégique pour le constructeur. Celui-ci est certes sorti du gouffre, mais il doit affronter des circonstances économiques tragiques pour l'ensemble du secteur européen, sans avoir la masse critique de ses plus grands concurrents. « L'entreprise aujourd'hui va bien, mais ses options stratégiques sont très limitées », constate un bon connaisseur du secteur.

Le nom du dirigeant avait parfois été avancé pour prendre la succession de Carlos Tavares à la tête de Stellantis, même si une source proche de ce groupe

affirme que ce choix n'a jamais été vraiment envisagé. Un autre Italien, venu de l'intérieur du groupe, Antonio Filosa, a été choisi le mois dernier.

Le diplômé de l'École de management de Bocconi passe donc de l'automobile au luxe. Un mouvement à première vue étonnant mais que plusieurs facteurs peuvent expliquer. Le premier est la culture européenne et plus précisément franco-italienne partagée par Luca de Meo et sa nouvelle maison, dont le vaisseau amiral est la célèbre maison Gucci.

Le deuxième est le besoin évident du groupe Kering, dont les résultats récents ont déçu, de trouver un nouveau souffle et d'opérer un redressement vigoureux. L'empire de François-Henri Pinault, avec ses marques Gucci, Saint-Laurent, Balenciaga ou Bottega Veneta, a connu une annus horribilis en 2024, marquée par un recul de son chiffre d'affaires de 12 %, et de son résultat net (-62 %, à 1,1 milliard). Ses contre-performances affectent le comportement de l'action Kering en Bourse (-28 % depuis le 1^{er} janvier, et -43 % depuis un an). Le contexte de ralentissement des ventes en Chine et de guerre commerciale aux

États-Unis, qui affecte l'ensemble du secteur du luxe, complique encore la situation. Un troisième élément est probablement l'attention au client, l'attachement aux marques et le goût du détail qui peuvent prédisposer à l'industrie du luxe Luca de Meo, connu pour ses pochettes toujours impeccablement pliées à trois ou quatre pointes. L'Italien, auteur d'un *Dictionnaire amoureux de l'automobile*, s'est toujours montré attaché à la dimension émotionnelle de ses produits. Il a aussi œuvré à la renaissance de la marque Alpine, dans le très haut de gamme. Comme une passerelle vers un nouvel univers. ■

Luca de Meo avait vu son mandat chez Renault renouvelé l'an dernier pour quatre années supplémentaires. Il s'apprêtait à dévoiler un nouveau plan stratégique pour le constructeur



Luca de Meo (ici, le 2 mai, interviewé par Le Figaro à l'Automobile Club de France) avait été recruté début 2020 chez Seat.

REUTERS/STEFANO TURANO





Fashion Scoops

In the Driver's Seat?

Could Kering recruit an executive from the automobile industry to lead its turnaround? The French luxury group declined all comment Sunday on a report in French daily Le Figaro that it is poised to hire Renault chief executive officer Luca de Meo.

The report appeared as Renault Group said de Meo decided to "step down and pursue new challenges outside the automotive sector."

His departure will be effective July 15, Renault said.

The Italian executive

spent five years at the management helm and boasts 30 years in the industry at brands including Fiat, Alfa Romeo, Toyota, Volkswagen and Seat.

De Meo would succeed François-Henri Pinault, who became CEO of his family-controlled group, then called PPR and a \$30 billion retail and fashion giant.

Pinault had succeeded Serge Weinberg, who had steered the conglomerate through a dramatic transformation as it shed timber, finance and electronics businesses and absorbed Gucci Group, the world's third-largest

luxury player.

Now Kering is solely focused on luxury fashion houses, beauty and eyewear, though it is struggling to stem a steep slowdown at its cash-cow Gucci brand, which will welcome creative director Demna next month.

Kering has recruited industry outsiders in the past to run its fashion business. What was then Gucci Group famously recruited Robert Polet from Unilever's ice cream and frozen foods division as its president and CEO from 2004 to 2011.

Pinault told shareholders

at the company's annual meeting last April that he was unhappy with Kering's results and share price performance. "I am totally committed to making sure the stock price recovers by restoring financial performance, not in the very short term, but in a sustainable manner in order to generate a stock price that is less volatile and more solid in the months and years to come," he said. -

- MILES SOCHA







Gucci Owner Kering Turns to Renault CEO in Turnaround Bid

(Bloomberg) -- Kering SA is set to name the chief executive officer of Renault SA as its next CEO, looking to an Italian manager who's turned around the French automaker to perform a similar role at the owner of the struggling Gucci fashion label.

Luca de Meo will be appointed to the job in the coming days, people familiar with the situation told Bloomberg News, confirming a report by Le Figaro on Sunday. The move follows speculation that Kering was assessing splitting the roles of CEO and chairman, which are both currently held by Francois-Henri Pinault.

Pinault's father, Francois, built Kering into one of the world's most prominent luxury-goods companies, but it has struggled to keep pace with rivals such as LVMH and Hermes International in recent years as Gucci has fallen on hard times in China. Under De Meo, shares of Renault have roughly doubled.

A representative for Kering declined to comment. Renault said in a statement on Sunday that De Meo had tendered his resignation and would leave the automaker on July 15. The Renault board has started the search for a new CEO, the company added.

The choice of De Meo is "a step in the right direction, it would seem," said Luca Solca, luxury analyst at Bernstein. "De Meo adds gravitas and experience to a company that needs it."

What's still to be seen, Solca said, is whether "he will be able to hit the ground running and be as effective as he has been in the automotive industry."

Splitting Roles

The shakeup at Kering comes after its shares erased nearly 80% of their value since reaching a record in August 2021. The group has sought to turn around Gucci, which accounts for almost two-thirds of profit, by naming new designers — first in early 2023 and the latest earlier this year — but the efforts have so far failed. The group has also appointed new CEOs for various labels, including Gucci and its second-biggest brand, Yves Saint Laurent, in the past year.

French magazine Challenges reported last week that Kering was considering splitting the top leadership positions, with Francois-Henri Pinault, 63, seeking to remain as chairman of the French luxury group his family controls.

De Meo, 58, spent five years leading the French carmaker, after earlier roles at Fiat and Volkswagen AG. During his tenure, he inked partnerships for Renault with fashion brands such as Agnès B.

De Meo brought Renault back from tough times, as the company took on state-backed loans to survive the pandemic and had to write down billions of euros on its Russian business. De Meo also loosened Renault's ties to Japan's Nissan Motor Co., with which it's had a troubled alliance of more than two decades.

Once considered the alliance's weak link, Renault under De Meo leapfrogged Nissan in market value in 2024 as investors rewarded it for accelerating the development of new models, such as the electric Megane E-Tech, returning to profit and inking new partnerships with technology giants such as Qualcomm Inc.

Renault, which is 15% owned by the French government, was the only major European carmaker not to issue a





profit warning in 2024 and De Meo issued ambitious guidance for 2025. In recent months, Renault also has been buffered by its lack of presence in the US, where President Donald Trump's tariffs are hitting rivals such as Jeep maker Stellantis NV hard, and in China, where car manufacturers also are suffering from cutthroat competition.

'Healthy Foundation'

Under the Italian executive, Renault "has returned to a healthy foundation, boasts an impressive range of products and has resumed growth," Chairman Jean-Dominique Senard said in the statement.

Pinault has led Kering for the past two decades. Under him the group, founded by Francois Pinault, 88, changed names from PPR to Kering and experienced significant growth in the initial years of Gucci designer Alessandro Michele, who took over in 2015. But Michele stepped down in 2022 after his maximalist and bohemian chic creations fell out of favor. As CEO, the younger Pinault has also been criticized for a relatively hands-off management style, Bloomberg reported last year.

In late 2022, Balenciaga, another Kering label, put out an ad campaign that was seen as sexualizing children, prompting a backlash. The campaign was overseen by designer Demna who earlier this year was promoted to become the artistic director of Gucci, a move that investors disapproved of.

In the past few years, Kering went on an acquisition spree, buying fragrance maker Creed as well as 30% stake in Italian fashion label Valentino. The company also splurged on prime property acquisitions but it's now seeking to sell stakes in those buildings in a bid to slash its debt.

Although headquartered in Paris, Kering owns other Italian brands including leather goods maker Bottega Veneta and jewelry label Pomellato, making De Meo's appointment potentially helpful in bridging cultural divides.

The appointment of De Meo will prompt questions regarding the future of two top executives under Pinault: Jean-Marc Duplaix and Francesca Bellettini, who were both promoted to co-deputy CEOs two years ago. The former is focused more on operations and finance, while the latter oversees brand development.

More stories like this are available on bloomberg.com

©2025 Bloomberg L.P.

©2025 Bloomberg L.P. - **Créé le** 15 juin 25 à 23:17 - **Révisé le** 16 juin 25 à 00:11.



De Meo's exit changes nothing for Alpine F1 team, Briatore says

Companies Renault SA Follow MONTREAL, June 15 (Reuters) - The departure from Renault of chief executive Luca de Meo changes nothing for the French carmaker's Alpine Formula One team, de facto principal Flavio Briatore told Reuters on Sunday.

Renault announced Luca De Meo was leaving shortly after the newspaper Le Figaro reported he will take over the leadership of the luxury group Kering.

Briatore, a title-winning boss of the Benetton and Renault F1 teams, returned to Formula One a year ago as executive adviser to De Meo and has been running the team since Oliver Oakes resigned as principal.

Briatore has denied being tasked to improve the team's performance prior to selling it. Alpine are currently last of the 10 teams.

"Nothing, absolutely nothing," Briatore said when asked after the Canadian Grand Prix in Montreal what De Meo's departure changed for the team.

"Nothing changed for me. Not for me or the team. And congratulations to Luca, new job," he said.

Alpine will compete with Mercedes power units next season after Renault decided last September to end engine production at its Viry-Chatillon factory outside Paris.

The team, whose investors include Hollywood actor Ryan Reynolds and NFL stars Patrick Mahomes and Travis Kelce, are currently alone in using Renault power units.

De Meo said last October that Renault were spending up to 250 million euros (\$289 million) a year on engine production while buying in from another manufacturer would cost less than \$20 million.

(\$1 = 0.8662 euros)

Our Standards: The Thomson Reuters Trust Principles. , opens new tab





Le directeur général de Renault, Luca de Meo, va quitter l'entreprise (groupe)

(), (AFP) -

Le directeur général du constructeur automobile français Renault, Luca de Meo, va quitter le groupe "afin de relever de nouveaux défis en dehors du secteur automobile", a indiqué dimanche l'entreprise, confirmant une information du journal Le Figaro.

"Après 5 années à la tête de Renault Group, Luca de Meo a fait part de sa décision de quitter ses fonctions", indique le groupe dans un communiqué, précisant que son départ sera "effectif le 15 juillet".

D'après les informations du Figaro, le dirigeant de 58 ans va prendre la direction générale du groupe de luxe Kering, dont l'actionnaire majoritaire, François-Henri Pinault, a décidé de remanier la direction et ne conserver que la présidence.

Interrogé par l'AFP, le groupe de luxe a indiqué ne pas commenter cette information.

"Pendant 5 ans, Luca de Meo a oeuvré pour remettre Renault Group, là où est sa place. Sous son leadership, notre entreprise a retrouvé une base saine, elle dispose aujourd'hui d'une magnifique gamme de produits et a renoué avec la croissance", a affirmé Jean-Dominique Senard, le président du conseil d'administration de Renault, cité dans le communiqué du groupe.

Luca de Meo a démarré sa carrière chez Renault. Il est ensuite passé à la direction de Fiat, où il a relancé avec succès la petite 500, avant de redynamiser Seat pour le groupe Volkswagen.

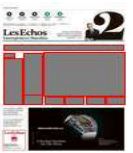
Excellent communicant, pro du marketing, cet Italien francophone est arrivé à la direction générale d'une entreprise traumatisée par plus d'un an de crise, dans le sillage de l'affaire Carlos Ghosn, entre ventes en chute et cadres dépités qui claquaient la porte.

Il a accéléré l'électrification de Renault et sa montée en gamme pour tenter de sortir le constructeur de l'ornière.

alb/abb/jco

Afp le 15 juin 25 à 20 59.





Luca de Meo quitte Renault pour Kering

LUXE

Guillaume Benoit

C'est un séisme dans le CAC40. Luca de Meo quitte la direction de Renault. Le constructeur automobile l'a annoncé ce dimanche soir, dans un communiqué de presse. Selon « Le Figaro », il rejoindrait Kering comme directeur général. Contacté, le groupe de luxe n'a pas souhaité faire de commentaires mais ne dément pas l'information.

Cinq ans après son arrivée, le dirigeant italien quittera Boulogne-Billancourt le 15 juillet, et continuera d'exercer ses fonctions jusqu'à cette date, précise le communiqué. « Il s'en va avec le sentiment du devoir accompli, et souhaite relever de nouveaux défis », témoigne une source proche de la direction.

Transfert inédit

Le conseil d'administration du constructeur a été informé dimanche après-midi. La volonté de Jean-Dominique Senard, le président de Renault, serait d'aller vite, c'est-à-dire de nommer un remplaçant avant le 15 juillet.

Le groupe n'a pas de numéro deux évident. Denis Le Volt, le patron de Dacia, semble en interne la solution la plus évidente. « Le groupe est en ordre de marche, il n'y a pas d'urgence financière. Il n'y aura pas de précipitation », tempère une source au fait du dossier.

Ce transfert au plus haut niveau du secteur de l'automobile à celui

du luxe est un mouvement inédit en France, et sans doute plus largement. Luca de Meo ne sera toutefois pas totalement en terre inconnue. Le siège de Gucci – dans le giron de Kering depuis 1999 – est à Milan, sa ville natale.

Et chez Kering, le diplômé de l'Université Bocconi de Milan trouvera un autre groupe à relancer. Plombé par la chute de Gucci, le groupe de luxe est à la peine depuis plusieurs années, et François-Henri Pinault cherche toujours la solution pour le relancer. « Avec une performance qui continue de s'aggraver, quelque chose devait se passer », même si « on ne s'attendait pas à cette nomination », commente ce dimanche soir un analyste à Londres.

Passionné d'automobile

Luca de Meo avait jusqu'ici consacré toute sa carrière au secteur à l'automobile, sa passion depuis l'enfance. Et c'est chez Renault qu'il a commencé son parcours, de 1992 à 1998. Après quatre ans chez Toyota Europe, il rejoint le groupe Fiat.

C'est là qu'il va prendre son envol. Directeur des marques Fiat et Alfa Romeo, vice-président commercial de Lancia, il exerce également les fonctions de directeur

général d'Abarth. Il fait renaître de ses cendres la marque au Scorpion. Il supervise également le lancement de la nouvelle Fiat 500.

En 2009, l'Italien est recruté par Volkswagen, puis prend la direction exécutive de Seat six ans plus tard, où il lance la marque Cupra. C'est à ce poste que Renault vient le chercher en 2020. Charge à lui de redresser la marque au losange. Il hérite en effet d'une perte de 8 milliards d'euros mais aussi d'un conflit brûlant avec Nissan depuis l'affaire Carlos Ghosn. As de la communication, expert du marketing et manager de talent, il y mène la « Renaultution », le plan stratégique de restauration de la compétitivité de l'entreprise. Il gère également l'électrification de la gamme, avec le lancement remarqué de la 4L électrique, alliant la sympathie du vintage à la modernité.

Luca de Meo quitte Renault en moins mauvaise posture qu'il ne l'a trouvé, même si le Losange, petit face à ses rivaux, est loin d'être sauvé. Et il part alors que le futur plan stratégique, qui doit être présenté en novembre, est loin d'être achevé. ■



**Luca de Meo quitte
Renault en moins
mauvaise posture
qu'il ne l'a trouvé.**

*Photo Romuald
Meigneux/Sipa*





Luca de Meo, démissionnaire surprise de Renault, appelé à la rescousse au sein du groupe Kering pour seconder François-Henri Pinault

Sophie Fay et Juliette Garnier

Le constructeur automobile a annoncé dimanche 15 juin la décision de son directeur général, après cinq ans en fonctions. Son départ sera effectif le 15 juillet. Il devrait ensuite rallier le groupe de luxe, qui rencontre des difficultés.

Deux trophées « Car of the year » et puis s'en va ! Deux années de suite, Renault, sous la direction de Luca de Meo, a remporté le prestigieux prix européen de la voiture de l'année. Un triomphe et puis... patatras. Jeudi 12 juin, le directeur général a annoncé au président de Renault, Jean-Dominique Senard, son intention de quitter le groupe pour rejoindre une entreprise d'un autre secteur. L'information de son départ, tenue secrète quelques jours, a été rendue publique par Renault dimanche 15 juin dans la soirée, avec la date de son départ : le 15 juillet.

Luca de Meo devrait rejoindre le groupe de luxe Kering, selon Le Figaro. Prise de court, l'entreprise contrôlée par la famille Pinault n'a pas confirmé l'information dimanche soir. Mais c'est déjà un secret de polichinelle. A 58 ans, Luca de Meo, qui a passé plus de trente ans dans le secteur automobile, se réoriente et change complètement de secteur. Un mouvement inattendu et inhabituel.

Au sein de l'état-major de Renault, l'annonce a provoqué une forme de sidération, suivie d'un certain dépit. Jeudi, Luca de Meo avait présenté au comité stratégique du conseil d'administration les grandes lignes de son plan « Futurama ». Celui-ci fixe la stratégie du constructeur pour les cinq prochaines années, définissant le plan produit (les futures voitures), ainsi que les pistes de diversification, notamment dans l'industrie de la défense. Sitôt présenté, sitôt lâché, par celui qui aurait dû le mettre en œuvre. Une douche froide pour certains administrateurs, désormais dubitatifs.

Craignant que l'information ne fuite, Jean-Dominique Senard a réuni le conseil d'administration de Renault dimanche vers 18 heures pour préparer la suite et pouvoir informer actionnaires et salariés. Quelques heures plus tôt, il s'était entretenu avec le ministre de l'économie et des finances, Eric Lombard. Avec 15,01 % du capital de Renault, l'Etat français reste le premier actionnaire, suivi par Nissan.

Rompu aux crises

Le président de Renault est rompu aux crises. Jean-Dominique Senard, 72 ans aujourd'hui, a pris cette fonction en janvier 2019 suite à l'arrestation de Carlos Ghosn. Il a dû restructurer Renault en supprimant 15 000 postes, faire face au Covid et annoncer en 2020, l'année où Luca de Meo l'a rejoint, une perte historique de 8 milliards d'euros. Après l'invasion de l'Ukraine, le groupe a aussi dû vendre avec une lourde perte sa filiale en Russie. Avec son directeur général, il a réussi un retournement spectaculaire.





Mais au moment où Renault parvient enfin à afficher une des meilleures marges opérationnelles du secteur et de son histoire, Luca de Meo, le « car guy » (passionné d'automobile) enthousiaste, qui avait remobilisé l'entreprise, le quitte.

Pour prendre les devants et tenter de rassurer les marchés financiers, mais aussi les salariés et les fournisseurs de Renault, le conseil d'administration a annoncé avoir « lancé le processus de désignation d'un nouveau directeur général sur la base du plan de succession déjà défini ». Le nom de Luca de Meo ayant été cité parmi les candidats possibles à la succession de Carlos Tavares chez Stellantis, une liste de remplaçants potentiels est établie. Un cabinet de chasseur de têtes doit être désigné pour assister le conseil d'administration dans son choix.

Trois noms de candidats internes circulent : François Provost, l'actuel directeur des achats, poussé par Luca de Meo mais peu apprécié par les équipementiers automobiles, Denis Le Vot, populaire et sympathique patron de Dacia, et Fabrice Cambolive, discret dirigeant de la marque Renault. En externe, un nom se détache : celui de Maxime Picat, directeur des achats de Stellantis, préparé par Carlos Tavares mais pas choisi par John Elkann. Jérémie Papin, l'actuel directeur financier de Nissan, est aussi cité.

Reste une question essentielle : pourquoi Luca de Meo part-il maintenant ? « Il arrive un moment dans sa vie où l'on sait que le travail est accompli », explique-t-il dans le communiqué, arguant de son souhait de « vivre d'autres aventures ». Il laisse certes Renault en bien meilleure forme qu'il ne l'a trouvé, mieux armé face à l'avenir, mais les défis sont énormes. La stratégie d'augmentation des marges et des résultats par la hausse de prix a touché ses limites. Les acheteurs ne suivent plus et les ventes patinent, en particulier sur le marché français (-2, 1 % sur les cinq premiers mois de l'année).

La concurrence chinoise sur le marché électrique

Les volumes de production de voitures électriques, les seules, hors utilitaires, qui sont encore fabriquées en France, ne décollent pas au rythme espéré, et certainement pas à celui exigé par les objectifs européens de réduction des émissions de CO2. La concurrence chinoise se fait sentir sur les marchés d'Amérique latine et d'Asie et menace en Europe. A plusieurs reprises, le directeur général de Renault a appelé l'Europe à changer la réglementation pour aider les constructeurs. Jette-t-il l'éponge parce qu'il n'y croit plus ? C'est l'hypothèse que Jean-Dominique Senard veut conjurer en nommant vite son successeur.

Une autre se dessine. Renault étant plus petit que Stellantis ou Volkswagen, et comptant l'Etat français à son capital, les émoluments de son directeur général ne sont pas les plus élevés du secteur. Les actionnaires de Renault, l'Etat en tête, ont pourtant fait de gros efforts pour satisfaire Luca de Meo. Sa rémunération a atteint 12, 8 millions d'euros en 2024, grâce à une forte hausse de son salaire fixe et variable, mais aussi à une distribution d'actions de performance « exceptionnelle » de 4, 37 millions d'euros liée au succès de son premier plan stratégique « Renaulution ». Un geste des actionnaires pour le fidéliser. Sans doute pas suffisamment. A défaut d'avoir pu rejoindre Stellantis et d'espérer atteindre la rémunération d'un Carlos Tavares, il se dirige donc vers le secteur du luxe.

François-Henri Pinault aurait eu un coup de cœur pour Luca de Meo. Le PDG de Kering a vu dans le patron italien, collectionneur de montres, l'homme idoine pour le seconder et réaliser la scission des fonctions de président et de directeur général qu'il cumule depuis 2005. L'idée serait venue de Sylvie de Vésinnes-Larüe, directrice du cabinet de chasseur de têtes Jouve et associés. La nomination de Luca de Meo pourrait être annoncée, lundi 16 juin, après la clôture de la Bourse de Paris. Interrogé par Le Monde, le groupe Kering, qui a annulé une réunion d'analystes financiers prévue lundi 16 juin, n'a pas souhaité commenter.

Ce projet de scission des fonctions de président et de directeur général était souhaité par les investisseurs financiers depuis plusieurs années, et notamment poussé par Bluebell Capital, actionnaire activiste entrée au capital de Kering en 2023 et qui, d'après nos informations, en est sorti. Ce fonds demandait la nomination d'un ou d'une « pro » du management, un profil expérimenté dans le secteur, pour diriger le groupe de luxe aux côtés de M. Pinault, âgé aujourd'hui de 63 ans, qui, depuis une





dizaine d'années, vit à Londres, avec sa femme, l'actrice Salma Hayek.

M. Pinault a longtemps résisté à cette injonction. En septembre 2023, il a choisi de créer deux postes de directeur général adjoint et d'y promouvoir deux anciens cadres de Kering : l'Italienne Francesca Bellettini, ancienne PDG de Saint Laurent, chargée du développement des maisons et Jean-Marc Duplaix, ancien directeur financier, directeur général adjoint du groupe en charge des opérations et des finances.

Kering devenu « pure-player du luxe »

La rencontre avec Luca de Meo, observateur attentif des codes du luxe, et les crises polymorphes auxquelles Kering est confronté auraient conduit François-Henri Pinault à évoluer. Son groupe coté à la Bourse de Paris est devenu un « pure-player du luxe », comme M. Pinault aime le rappeler, après avoir cédé La Redoute, Conforama, Le Printemps ou CFAO, les principaux actifs du conglomerat fondé par son père, François Pinault, aujourd'hui âgé de 88 ans. Mais de Paris, siège du groupe aux 47 000 collaborateurs, à Shanghai, ancien eldorado du luxe français, en passant par Florence et Milan, les deux capitales de la mode italienne où Kering est un gros fabricant, il est confronté à des vents mauvais : la consommation plonge en Chine, l'un de ses premiers marchés, et l'incertitude gagne le marché américain, premier débouché au monde des articles de luxe.

M. Pinault doit aussi gérer une escadrille de problèmes internes. Gucci n'est toujours pas sortie d'affaire. Pire : la marque italienne qui, en 2023, représentait près de la moitié du chiffre d'affaires de Kering, soit 9,9 milliards d'euros, et deux tiers de son résultat opérationnel, s'est gravement enfoncée dans la crise. Les ventes de Gucci ont chuté de 21 % en 2024 et de 25 % au premier trimestre 2025. Après le départ de son directeur artistique, Alessandro Michele, en 2022, Kering a peiné à trouver un remplaçant. Son choix s'est porté sur un inconnu du secteur, Sabato de Sarno, avant de s'en séparer en février et de confier la maison italienne, le 13 mars, à Demna l'actuel directeur artistique de Balenciaga, autre filiale du groupe. Ses premières collections ne seront dévoilées qu'à la fin 2025, après le dernier défilé haute couture du créateur toujours en poste chez Balenciaga.

Autre pilier du groupe, Saint Laurent n'est pas non plus dans une situation confortable. Dès lors, la direction de Kering a douché tous les espoirs de relance en 2025. Le 23 avril, lors de la publication de son chiffre d'affaires du premier trimestre, le groupe a prévenu que le plongeon du deuxième trimestre sera d'un degré analogue, « à deux chiffres ».

Et, désormais, la situation financière de Kering est un sujet préoccupant. Le fardeau de son endettement commence à se faire sentir. Le groupe a signé un accord avec la foncière Ardian pour la cession d'actifs immobiliers. Et le 20 mai, il a annoncé l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros. Tout le secteur s'interroge désormais la capacité de Kering à réaliser ses ambitions.

Notamment celle de créer un groupe de produits de beauté, depuis 2023, date de l'acquisition des parfums Creed pour un montant évalué à 3,5 milliards d'euros. En Bourse, l'action a perdu plus de 60 % de sa valeur au cours des deux dernières années.

Le groupe présidé par François-Henri Pinault doit mener une chasse aux coûts rigoureuse pour affronter la conjoncture, préserver sa rentabilité et ses ressources financières. Le groupe devrait en préciser les effets le 29 juillet, date de publication de ses résultats semestriels de Kering. ■





De Meo lascia a sorpresa Renault guiderà il rilancio di Kering

L'ad si è dimesso dopo cinque anni al timone del produttore francese convinto da Pinault a occuparsi del lusso

dalla nostra corrispondente

ANAIS GINORI PARIGI
e di **SARA BENNEWITZ** MILANO

Il suo mandato alla guida di Renault era stato rinnovato l'anno scorso e si apprestava a presentare un nuovo piano strategico per il costruttore. Luca de Meo ha invece annunciato il suo addio al gruppo automobilistico per accettare la guida di Kering, il colosso del lusso che comprende marchi come Gucci e Yves Saint Laurent. «Luca de Meo ha comunicato la sua decisione di lasciare l'incarico per intraprendere nuove sfide al di fuori del settore automobilistico», recita il comunicato di Renault diffuso ieri sera, a margine del cda, con effetto dal 15 luglio. «Il consiglio di amministrazione ha avviato il processo di nomina del nuovo direttore generale, basandosi sul piano di successione già definito», si legge ancora. Di fatto, però, la ricerca del successore resta aperta e senza certezze.

L'addio a sorpresa del manager — già discepolo di Sergio Marchionne in Fiat e nominato nel 2020 con il compito di rilanciare il costruttore francese — getta Renault in una nuova crisi di governance. Negli ultimi mesi circolavano solo voci, sempre smentite, su un possibile passaggio a Stellantis al posto di Carlos Tavares. Con l'arrivo di Antonio Filosa in Stellantis la permanenza di de Meo a Renault sembrava di nuovo solida. Qualche settimana fa de Meo, insieme al presidente di Stellantis John Elkann, aveva lanciato l'allarme sul-

l'industria dell'auto europea: il suo «destino si gioca quest'anno», avevano detto in un'intervista a *Le Figaro*, premendo sull'Unione europea per una semplificazione delle norme per costruire piccole auto sul modello delle K-car, vetture leggere e compatte, molto diffuse in Giappone e perfette per le città. De Meo è approdato nel costruttore francese nel 2020, dopo oltre dieci anni in Seat (gruppo Volkswagen) e una carriera in Fiat. Il presidente di Renault, Jean-Dominique Senard, arrivato dopo l'arresto di Carlos Ghosn in Giappone a fine 2018, ora deve affrontare una nuova fase di turbolenza. Senard ha ringraziato il manager «per il rilancio e la trasformazione» dell'azienda. Ora, la successione vedrà un coinvolgimento diretto dello Stato, azionista al 15% del capitale.

François-Henri Pinault, attuale Ceo di Kering, ha lungamente corteggiato de Meo e gli ha proposto un pacchetto di compensi ben più allettante di quello offerto da Renault. Da circa due mesi Pinault era in trattativa per assicurarsi «il più francese dei manager italiani». Nato come uomo marketing, de Meo porta in dote una serie di atout perfetti per il mondo del lusso. Pinault ha deciso di compiere un passo indietro nella gestione del gruppo fondato da suo padre, separando i ruoli di Ceo e presidente e avviando una riorganizzazione della governance. «Non bisogna vincere usando la violenza», ha detto recentemente durante una cerimonia alla Farnesina, citando l'ex presidente Sandro Pertini.

La nomina di de Meo è stata accelerata dalle recenti difficoltà di Kering: l'anno scorso il fatturato ha registrato un calo del 12% e l'utile netto è sceso del 62%, fermandosi a 1,1 miliardi. I risultati deludenti potreb-





bero anche causare l'uscita dell'azienda dall'Euro Stoxx 50, un vero colpo per il gruppo. Il legame stretto con l'Italia è evidente: Gucci da sola rappresenta metà del fatturato ed è anche il marchio più in crisi al momento. La nomina del nuovo Ceo certifica in qualche modo l'importanza di questo legame. Pinault spera che de Meo possa traghettare l'azienda verso un rimbalzo, forte dello stile rivoluzionario. Non a caso aveva battezzato il piano strategico del costruttore, presentato nel 2021, "Renaulution". Il nuovo Ceo di Kering gode inoltre di fiducia nella comunità finanziaria. Un elemento cruciale per un titolo che ha perso il 43% in Borsa negli ultimi 12 mesi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE TAPPE

Gli studi

De Meo, 58 anni, milanese, una laurea in economia aziendale alla Bocconi

I Rally

La passione per le quattro ruote nasce con i rally e le corse

Gli esordi

Primo incarico in Renault Italia nel 1992, poi il salto in Toyota

La Fiat

De Meo è considerato un Marchionne boys. Torna in Italia nel 2002 e rilancia Fiat. Suo il progetto 500

La Volkswagen

Nel 2009 entra in Vw e diventa poi numero uno di Seat

La Renault

Nel 2020 torna in Renault e rifonda il gruppo





● Luca de Meo, 58 anni, ha ricoperto il ruolo di amministratore delegato Renault dal 2020. Ha lavorato anche per Toyota, Fiat, Volkswagen





► 16 juin 2025

Il manager

La scelta di de Meo che lascia Renault «Sarà ceo di Kering»

MILANO È un terremoto che ha fatto tremare, a Parigi, in una afosa domenica sera, il costruttore Renault: Luca de Meo lascia la direzione del gruppo. Sono passati cinque anni dal suo arrivo nella sede di Boulogne-Billancourt, era il 1 luglio 2020, e ieri ha giudicato che il suo compito fosse finito. Abbandona il marchio

L'addio dopo 5 anni

La casa automobilistica francese stava preparando un nuovo piano industriale



Il cambio Luca de Meo, 58 anni, era ad di Renault dal luglio 2020

della Losanga in una posizione più sicura ma non ancora sicurissima. Ha buttato alle spalle il legame con Nissan, stava preparando un nuovo piano industriale ed era in fase di organizzare molti lanci di nuovi modelli, elaborati direttamente con la sua squadra. Voleva forse respirare un'aria nuova, nel mondo del lusso da cui è stato sempre attratto. Ora porterà le sue competenze da Kering, la società di Francois-Henri Pinault che sta soffrendo un calo globale, in particolare, dopo l'uscita del direttore creativo Alessandro Michele,

del marchio Gucci. De Meo ha percorso tutta la sua carriera nel settore automobilistico: era arrivato nel 2002 nel gruppo Fiat per occuparsi di Lancia, ma aveva salvato il costruttore torinese creando la nuova 500, diventando un manager di successo poiché la piccola vettura aveva aiutato la Fiat ad uscire dalla profonda crisi in cui versava. Sergio Marchionne lo considerava il suo braccio destro ma due prime donne non potevano sopravvivere insieme, anche se poi aveva confidato che l'uomo con il pullover era stato il «suo mae-

stro». De Meo diede le dimissioni per entrare nel gruppo Volkswagen, prima come direttore marketing di tutti i marchi e dopo come membro del cda del brand Audi e riportò in auge Seat grazie all'impulso di Cupra. Aveva recentemente incontrato John Elkann ed entrambi avevano dichiarato al quotidiano *Le Figaro* che «la sorte dell'industria automobilistica europea si gioca tutta nell'anno in corso». Lui è passato a scommettere su un altro tavolo.

Bianca Carretto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DALL'AUTO AL LUSSO

De Meo lascia Renault Andrà al gruppo Kering

—a pagina 7



Luca de Meo lascia Renault: sarà Ceo di Kering

Dall'auto al lusso

Il "patron" di Renault dal 2020, Luca de Meo, ha lasciato la casa automobilistica francese per diventare direttore generale del gruppo del lusso Kering, il cui Pdg, François-Henri Pinault, ha deciso di sdoppiare le funzioni di vertice. La notizia è stata anticipata dal giornale francese Le Figaro, ma poi è stata

confermata ufficialmente. Dopo 5 anni alla guida del Gruppo Renault, de Meo lascia. Il cda, riunito dal presidente Jean-Dominique Senard, gli ha espresso la propria gratitudine per il rilancio e la trasformazione del Gruppo e ha concordato che le sue dimissioni avranno effetto dal 15 luglio 2025.



‘Ne Zha’ Voice Actor, International Filmmakers Talk Women’s Cinema at Shanghai’s Inaugural Kering Women In Motion Forum



The voice behind China’s beloved animated character Ne Zha took center stage alongside global cinema luminaries as the Shanghai International Film Festival hosted its first-ever Kering Women In Motion forum, bringing the luxury conglomerate’s decade-long advocacy for women in film to Chinese shores.

The star-studded panel at the 27th edition of the festival, titled “Kering Women In Motion Talk – In Her Flow,” and moderated by actor and host Andrew Liang, featured an eclectic mix of talent: Lyu Yanting, the voice performer who brought the mischievous boy character to life in animated blockbusters “Ne Zha” and “Ne Zha 2”; Brazilian actor-producer Luiza Mariani fresh from creating a female-led film crew; Indian filmmaker Kiran Rao, who doubles as a Golden Goblet Awards juror this year; and Chinese actor-turned-producer Liang Jing, now eight years into her behind-the-camera transformation.

“This is particularly meaningful because this year marks 120 years of Chinese cinema and 130 years of world cinema,” noted Andrew Liang as rain poured outside the venue — a scene he observed echoed the queues of moviegoers a century ago waiting to see pioneering Chinese actresses like Butterfly Wu and Ruan Lingyu.

Chen Guo, managing director of the Shanghai International Film and TV Events Center, welcomed the gathering as part of the festival’s commitment to maintaining “sensitivity, professionalism, and forward-thinking” in exploring industry developments, while celebrating how “female filmmakers continue to expand the boundaries of our cinema with their keen perception, vivid expression, and courage to break through.”

Cai Jinqing, president of Kering Greater China, marked a milestone moment as she opened the forum celebrating the initiative’s 10th anniversary. Since launching at Cannes in 2015, Women In Motion has honored everyone from Jane Fonda to this year’s recipient Nicole Kidman, while staging over 100 events globally. “We extend our commitment to the fields of culture and arts,” Cai explained, “working to make more female artists’ creativity seen and more women’s voices heard.”



The conversation revealed striking parallels across continents. Liang Jing described witnessing “heavyweight female directors” breaking into traditionally male genres like science fiction and suspense, moving beyond narratives of “female suffering” toward stories of “self-reliance and confidence.” She offered a preview of her upcoming August release “Dongji Rescue,” featuring what she called “a very typical female awakening character.” In the film’s island culture setting, she explained, “traditional women have been in a disadvantaged position for hundreds of years,” but when oppression leaves everyone with no way out, “women’s determination and power explode, maternal love explodes,” ultimately driving the story’s development.

Rao reflected on the universal resonance of women’s stories, particularly regarding her films “Dangal” and “Secret Superstar,” where she served as a producer: “Our struggles are fairly similar on many levels. That’s why these films did so well in China, despite being culturally so different.” She emphasized the importance of creating “complex, interesting women characters” that move beyond traditional patriarchal expectations.

Lyu Yanting offered rare insights into the animation world, where her female voice bringing a male character to life initially surprised audiences. “Many people wanted to explore how a female voice actor could produce such powerful energy,” she said, advocating for more “realistic, character-driven roles” that move beyond traditional voice acting categories of “loli” (cute girl voices) and “royal sister” (mature woman voices).

Mariani brought news from Brazil, where women directors have climbed from under 2% in the 1970s to 15% today. Her latest film “Cyclone” – premiering at the festival – features a largely female crew. “It took me 20 years to make this film,” she revealed, adding emotional weight to her later advice for young filmmakers: “Work and work and work... keep working, keep working hard.”

But perhaps the most telling moment came when panelists addressed the persistent question of work-life balance – a query, as Andrew Liang noted, rarely posed to male filmmakers. “As women, if we want to fully invest in work, we need to choose too many things, we need too much courage,” reflected Lyu Yanting, speaking to a challenge that transcends borders and languages.

The collaboration between Shanghai International Film Festival and Kering, supported by municipal leaders and French and Italian consulates, signals an ambitious expansion of the luxury group’s cultural advocacy. As the panelists delivered their final advice – Liang Jing urging filmmakers to “dare to break down walls,” Rao emphasizing the need to “find your voice” – the forum established a new platform for championing women’s stories in one of the world’s largest film markets.



KERING - LUXE



Balenciaga Is Selling Both Clean and Worn-Out Versions of Its New \$890 Hamptons Sneaker

One of the final footwear designs from Demna's tenure as creative director is arriving in stores.

By Riley Jone



At this point, there isn't much uncharted footwear territory for **Balenciaga**. During his decade at the Paris fashion house, **Demna**'s creative direction changed the sneaker landscape by pushing proportions to new dimensions, cutting and pasting panels in places they didn't belong and contributing to the trend of mesh-covered 2000s-informed running silhouettes. Now, with the prolific Georgian designer set to take on his **new role as artistic director of Gucci**, the final shoe designs from his tenure are beginning to roll out.

Available now for pre-order from **Balenciaga**'s e-commerce store are multiple variations of the new Hamptons sneaker. Billed by the brand as a design that "revisits a skate shoe through an artisanal lens," the Hamptons sneaker features an all-leather upper, raw edges and graffiti-printed shoelaces.

While far less exaggerated than some of Balenciaga's viral footwear such as the groundbreaking Triple S and the more recent 10XL, the Hamptons sneaker retains **Demna**'s avant-garde edge through its Frankenstein-like paneling and pre-distressed aesthetic.

For its introductory launch, the Balenciaga Hamptons sneaker is available in three different variations with varying degrees of distressing.

A Worn-Out iteration is offered in black, gray/yellow and white/dark blue/gray. For those seeking some middle ground between worn-in and brand new, a Medium Worn-Out version is available in brown/lilac, off-white/red and white. And lastly, if readers would prefer to break in their sneakers themselves, a Clean iteration comes in white.

As their names suggest, the Worn-Out versions of the Hamptons sneaker feature the most creases, marks and scuffs of the bunch, while the Medium Worn-Out is ever-so-slightly more conservative in its distressing. Even the so-called Clean pair comes with an aged appearance due to its raw leather edges.

Although it wasn't included on the runway, which instead highlighted the upcoming **Balenciaga x Puma collaboration**, the Hamptons sneaker is part of Balenciaga's **fall 2025 ready-to-wear collection**.

Each Hamptons style pictured is available for pre-order now from Balenciaga for a retail price of \$890. Pre-orders are expected to begin shipping by June 30.



Boucheron Art Nouveau 'Juno' Pendant Fetches \$508,500 At Bonhams

ByAnthony DeMarco,

Senior Contributor.

Forbes contributors publish independent expert analyses and insights.

Anthony DeMarco reports on watches, jewels, lifestyle, art and culture



Boucheron Art Nouveau enamel, sapphire and diamond 'Juno' pendant, circa 1900, fetches \$508,500

Bonhams

Colored gems and signed jewels from important private collections led the way at Bonhams New York Jewels Sale held Thursday.

Emerald and Diamond necklace fetched \$597,400. It was the top lot Bonhams New York Jewels sale

Bonhams

The top lot of the sale was an unsigned emerald and diamond necklace, composed of 15 graduated emerald-cut emeralds weighing approximately 116.50 carats. Each emerald is within a surround of round brilliant-cut diamonds, interspersed with clusters of pear-shaped and round brilliant-cut diamonds. The estimated total diamond weight is



67.20 carats. The piece fetched \$597,400, more than three times its high estimate.

4.32-carat Unheated Kashmir sapphire and diamond ring fetched \$559,300
Boucheron

This was followed by a platinum ring centered with a 4.32-carat cushion-shaped unheated Kashmir sapphire further enhance with pavé-set round brilliant-cut diamonds. It sold for \$559,300, nearly four times its \$150,000 high estimate.

The most promoted lot of the auction was an elaborate and artistic Boucheron Art Nouveau enamel, sapphire and diamond pendant, circa 1900 (**top photo**). The design features a female form of carved white jadeite depicting the goddess Juno, the queen of the gods, goddess of marriage, and protector of women and the family. Her hair is of textured gold and crowned with blue, green and purple enamel, accented by old European-cut diamonds and gold beads. Her dress of purple enamel is set with a cushion-shaped yellow sapphire framed by old European-cut diamonds. The pendant, which was exhibited at the 1900 Paris World's Fair, fetched \$508,500, well above its estimates.

Play Puzzles & Games on Forbes

This was followed by a platinum ring centered with an approximate 4-carat oval-shaped unheated Paraiba tourmaline from Brazil. The gem is surrounded by more than 3 carats of pear and marquise-shaped diamonds. It sold for \$483,100.

A spinel, emerald, diamond and cultured pearl pendant sold for \$470,400
Bonhams

An unsigned multi-gem 18k white gold pendant with a 50.63-carat unheated rectangular-cut spinel within a frame of round brilliant, baguette and tapered baguette-cut diamonds sold for \$470,400. The auction house amended the origin of the spinel from Sri Lanka to Tajikistan, based on an American Gemological Laboratories report. Suspended from the centerpiece is two round pearls and a 7.8-carat briolette-cut emerald and more diamonds.

Emerald and diamond earclips sold for \$445,000
Bonhams

The next lot was a pair of emerald and diamond earclips. Each centering an emerald-cut emerald, within a surround of pear-shaped and round brilliant-cut diamonds from the Piranesi jewelry house. The estimated weight of the emeralds are 26 and 26.45 carats. The earclips sold for \$445,000, more than five times its high estimate.

René Boivin colored diamond and diamond brooch, circa 1937. fetched \$267,200
Bonhams

A rare René Boivin colored diamond orchid brooch, circa 1939, fetched \$267,200, exceeding its high estimate. The petals of the brooch are set with round brilliant and old European-cut diamonds, further enhanced by round brilliant, old European and single-cut diamonds of yellow tint. The brooch has an estimated total diamond weight of 20 25.00 carats and estimated total colored diamond weight of 15.30 carats.

The number eight lot of the sale was a triple swag platinum necklace featuring



oval-shaped rubies, each within a surround of circular diamonds. The estimated total ruby weight is 43 carats and the estimated total diamond weight is 86.50 carats. It fetched \$229,100.

Approximately 905 of the 123 lots in the auction sold. However, there were some high-profile lots that failed to find a buyer. Among them was the top lot of the sale based on estimates. A 14.52-carat fancy heart-shaped light-blue diamond on a ring surrounded by round brilliant-cut diamonds and diamonds with a pink tint. Its estimate was \$2 million to \$3 million.

Another lot that didn't sell was a pair of of Taffin diamond earclips. Each centered with a square emerald-cut diamond, one weighing 5.16 carats and the other weighing 5.04 carats. Its estimate was \$160,000 - \$240,000.



CONCURRENCE - CORPORATE



Le pari à 1,5 milliard de dollars de LVMH sur la Formule 1 n'est pas un partenariat de luxe comme les autres - Forbes France

Lorsque Bernard Arnault, président du géant du luxe LVMH, regarde Max Verstappen négocier des virages périlleux à 300 km/h sur le circuit de Formule 1 (F1) de



Lorsque Bernard Arnault, président du géant du luxe LVMH, regarde Max Verstappen négocier des virages périlleux à 300 km/h sur le circuit de Formule 1 (F1) de Bahreïn, il le fait en pensant à son investissement de 1,5 milliard de dollars sur dix ans dans une compétition qui gagne rapidement en popularité.

À l'instar du parrainage des Jeux olympiques de Paris 2024 par le groupe, ce partenariat sans précédent, annoncé fin 2024 pour le 75e anniversaire et saison de F1, représente bien plus qu'un simple placement de logo sur des voitures rapides. Trois marques du groupe LVMH distinctes, TAG Heuer, Louis Vuitton et Moët & Chandon, jouent désormais chacune un rôle soigneusement orchestré dans ce qui constitue l'investissement sportif le plus ambitieux du luxe dans le cadre de la dernière stratégie narrative de Bernard Arnault.

Bernard Arnault a orchestré le rachat de TAG Heuer à Rolex, qui était l'horloger officiel du Grand Prix de Monaco. Il a également intégré les malles sur mesure de Louis Vuitton comme étuis pour les trophées de F1. Enfin, il a assuré l'omniprésence de Moët & Chandon dans les courses récemment rebaptisées : Formule 1 TAG Heuer Monaco GRAND PRIX, Formule 1 Louis Vuitton Australian GRAND PRIX 2025 et Formule 1 Moët & Chandon Belgian GRAND PRIX 2025.

Ces marques LVMH seront mises en avant sur 24 scènes mondiales pendant neuf mois, des scènes qui ont attiré 1,5 milliard de téléspectateurs l'année dernière, avec une audience moyenne de 70 millions par course, touchant ainsi un public varié qui n'a peut-être jamais mis les pieds dans une boutique Louis Vuitton ou envisagé d'acheter une montre TAG Heuer. Ces spectateurs étant plus jeunes et plus diversifiés que les consommateurs traditionnels de luxe, Bernard Arnault vise





clairement à cultiver une clientèle future, ce que de nombreuses marques de luxe négligent souvent au profit de ceux qui peuvent s'offrir leurs produits aujourd'hui.

La F1 faisant désormais étape dans la ville de Miami pour les 15 prochaines années, Forbes s'est rendu sur le circuit le mois dernier afin de mieux comprendre les liens croissants entre ce sport et le luxe. Nous avons découvert des partenariats stratégiques qui parviennent à trouver un équilibre entre une riche tradition du sport automobile, un style de vie emblématique et une base de fans de plus en plus technophile et féminine.

« La F1 vit vraiment un moment exceptionnel », confie Rob Bloom, directeur marketing d'Aston Martin Formula 1, autour d'un verre de Glenfiddich 50YO Simultaneous Time, issu de la collection Time Re:Imagined de la marque de whisky single malt. « Il y a encore aujourd'hui de nouvelles personnes qui découvrent la F1. Cette croissance attire de nouveaux fans plus jeunes, notamment des femmes, en particulier dans des pays comme les États-Unis, ce qui est formidable à voir. »

Après avoir piloté des McLaren lors du McLaren Track Driving Event, suivi d'une expérience MIAMI GRAND PRIX® Track Preview Experience & Paddock Tour, tous deux offerts par Chase Sapphire Reserve, nous avons troqué nos baskets pour une tenue de soirée Donna Karan avant de nous rendre au Mandarin Oriental pour une expérience gastronomique exclusive avec l'équipe Aston Martin Aramco Formula One TeamTM afin de déguster l'impressionnante gamme de Glenfiddich.

Ce dîner s'inscrivait dans le cadre du partenariat pluriannuel entre Aston Martin F1 et la marque de scotch, annoncé lors du Grand Prix de Las Vegas en novembre, où Glenfiddich a déniché un fût rare datant de 1959, l'année même où Aston Martin a fait ses débuts en F1, afin de créer une édition unique en bouteille commémorative. En alignant leurs histoires d'origine, les deux marques ont mis en place une stratégie marketing consistant à emprunter l'équité de l'héritage de chacune pour élargir leur audience respective. Dans ce duo bien assorti, un passionné d'Aston Martin et un connaisseur de Glenfiddich partagent tous deux l'amour de l'artisanat, de l'ingénierie de précision et une profonde appréciation du patrimoine, de l'innovation et de la quête incessante de la distinction.

« L'état d'esprit qui règne au sein de l'équipe est que nous ne nous reposons jamais sur nos lauriers », explique Rob Bloom. « Nous sommes en quête permanente d'excellence et d'amélioration. Même lorsque nous remportons une course, nous ne pensons qu'à la prochaine course et à la prochaine victoire. C'est en quelque sorte addictif. Cela nous nourrit et tous les membres de l'équipe vivent avec cet état d'esprit. »

Sous la direction marketing de Rob Bloom, la marque tire parti de la popularité croissante de la F1 en s'engageant activement auprès de nouveaux publics à travers des collaborations et des intégrations lifestyle, comme avec Glenfiddich. Au-delà de la simple victoire, la stratégie marketing d'Aston Martin F1 vise à exalter en permanence l'image de la marque auprès d'une communauté passionnée.

« Ce sport vit un moment exceptionnel. Il ne s'agit pas seulement de l'incroyable histoire technologique de la course, de l'état d'esprit axé sur la croissance et de la nature compétitive de ce sport. Il s'agit en fait d'une extension à la culture et au mode de vie, et du fait que la F1 fait partie du quotidien », explique Rob Bloom.





Cette expansion culturelle a fondamentalement changé la façon dont les marques de luxe abordent les partenariats avec la F1. « La marque Aston Martin est avant tout une marque lifestyle », a déclaré Rob Bloom, « et ce que nous voulons faire en tant que marque dans la F1, c'est nous assurer que notre présence va au-delà du sport ». Aston Martin F1 a récemment collaboré avec les Rolling Stones et le DJ Dom Dolla afin d'étendre la culture de la course automobile aux domaines de la musique, de la mode et de la vie nocturne, qui sont chers aux consommateurs de luxe.

« Nous voulons être jugés sur la manière dont nous attirons les gens vers ce sport et sur l'image de notre marque », a-t-il ajouté. « Que vous portiez un sweat à capuche des Rolling Stones ou que vous buviez un verre de Glenfiddich, vous devez pouvoir vivre et apprécier cela comme le prolongement de votre célébration de l'union de deux marques. »

« Ce qui est vraiment intéressant, c'est que les fans sont de plus en plus jeunes, de plus en plus diversifiés avec de plus en plus de femmes, et le défi que nous devons relever est que leur intérêt pour ce sport touche tous les domaines », a déclaré Jonny Haworth, directeur des partenariats commerciaux de la F1, lors de la table ronde Globant and F1 Miami Garage Event qui s'est tenue au Miami Autodrome Paddock. « La technologie de pointe, les voitures, tout ce qui se passe sur la piste, mais aussi la culture et le mode de vie des pilotes. Notre rôle est d'essayer d'impliquer chacun de ces publics d'une manière complètement différente. »

C'est précisément dans ce défi de diversification que les partenaires technologiques deviennent essentiels aux stratégies F1 des marques de luxe. Globant, grâce à son accord de partenariat officiel pluriannuel avec la F1, utilise l'ingénierie et les données pour exploiter les émotions humaines.

La F1 est passée d'une compétition automobile de niche, principalement suivie par des passionnés, à une expérience immersive accessible à un public mondial. « La technologie s'est glissée dans nos poches et a ainsi changé la façon dont nous pouvons nous connecter 24/7 avec les marques que nous aimons, créant ainsi un lien émotionnel », explique Guibert Englebienne, cofondateur de Globant. « Il faut que ce soit mémorable. C'est un investissement important pour les gens qui viennent ici. Notre vision est donc que la technologie peut être utilisée pour améliorer cela, pour développer et donner plus de poids à ce sport, en combinant l'ingénierie et les données avec une entreprise très orientée vers l'humain. »

Selon Donna Birkett Baida, directrice marketing de la F1, l'objectif marketing fondamental de la F1 est de « faire tomber les gens amoureux de notre sport et de notre marque ». Elle a comparé cela à la complexité de l'amour humain, qui vise à la fois « des sommets incroyables et de la passion » et « un certain niveau de confort ». L'objectif ultime est de créer « des moments mémorables » et de susciter l'engagement, « en amenant vraiment les gens [...] à passer de la simple connaissance de notre marque et d'un intérêt latent pour celle-ci à un véritable engouement ».

Globant développe actuellement une application destinée aux fans de F1 afin d'améliorer leur expérience tout en fournissant des données permettant de concevoir des opportunités d'engagement continu. « Ce que j'aime dans cette application, qui en est encore au stade conceptuel, c'est qu'elle va nous permettre de ne plus être réactifs », a déclaré Donna Birkett Baida. « C'est vraiment important, car nous devons être à l'écoute de nos fans, réagir à leurs comportements, à leurs exigences et à leurs besoins, mais aussi être beaucoup plus proactifs et essayer d'anticiper leurs exigences afin de leur offrir la meilleure expérience possible en F1. »





Passer de l'efficacité à l'intimité était exactement ce dont la F1 avait besoin pour séduire de nouveaux publics, en particulier les femmes qui redéfinissent l'identité de ce sport. Cette communauté féminine grandissante de fans de F1 inspire des formes d'expression artistique totalement nouvelles au sein du circuit.

Prenons l'exemple de Samantha Zimmermann, une artiste peintre dont le réalisme dans le domaine du sport automobile capture à la fois la précision technique et les sensations émotionnelles suscitées par la course. Travaillant principalement à l'huile et au crayon graphite, Samantha Zimmermann a trouvé sa niche en peignant en direct lors de grands événements IMSA et HSR.

« Lyn Hiner, Anita Lewis et moi-même avons été invitées à exposer nos œuvres au Paddock Club », confie Samantha Zimmermann par e-mail. « En plus d'exposer nos œuvres, nous faisons également des démonstrations de peinture en direct tout au long du week-end ! Les visiteurs du Paddock Club seront également invités à participer à une activité de peinture par numéros. »

LVMH a sans aucun doute misé sur cette évolution démographique lorsque le groupe a structuré son investissement d'un milliard de dollars dans la F1. TAG Heuer cultive activement l'avenir féminin de ce sport grâce à son partenariat avec la F1 ACADEMY™, une série de courses de monoplaces réservée aux femmes et conçue pour propulser ces dernières vers les plus hauts niveaux du sport automobile. « Nous avons une occasion unique de changer fondamentalement notre industrie en encourageant la participation des femmes à tous les niveaux du sport automobile », a déclaré Susie Wolff, ancienne pilote d'essai de F1 et directrice générale de F1 ACADEMY™, dans le magazine de la marque TAG Heuer.

Depuis que TAG Heuer est devenu l'horloger officiel de la F1, son PDG Antoine Pin rapporte que la fréquentation des boutiques a augmenté de plus de 10 %, obligeant la marque à augmenter la production de ses modèles liés à l'automobile. Le fabricant de montres est passé de la 15e à la 11e place du classement des marques horlogères suisses en termes de ventes en 2024.

Avec plus de 800 millions de téléspectateurs par an, dont 40 % de femmes, la F1 offre aux marques de luxe une combinaison unique de sophistication technologique, de portée mondiale et d'expansion culturelle qui leur permet d'accéder à des communautés passionnées où, comme dans la quête du luxe, la précision, l'innovation et l'excellence sont déjà une évidence. La plateforme de course sert à la fois de scientifique et de laboratoire pour enseigner aux marques comment conquérir des consommateurs qui privilégient les expériences plutôt que les produits, l'authenticité plutôt que l'exclusivité, et les relations émotionnelles plutôt que les relations transactionnelles.

La F1 est la plateforme d'acquisition de clients la plus sophistiquée du secteur du luxe

Alors que d'autres sports offrent une grande visibilité, la F1 attire 800 millions de consommateurs passionnés qui adhèrent aux normes qui font véritablement un produit de luxe. L'investissement de LVMH lui donne accès à des communautés où les valeurs du luxe sont intrinsèques et inspirantes, et qui créent des pistes menant à l'achat éventuel d'un premier produit LVMH.

La technologie passe d'un outil d'efficacité à un créateur de liens émotionnels

Les connaissances technologiques de Guibert Englebienne, notamment en ce qui concerne l'omniprésence de la dépendance aux smartphones, expliquent pourquoi les partenariats



technologiques tels que celui de Globant sont davantage axés sur l'intimité que sur les données. La prochaine application pour les fans de F1 contribuera à faire passer les relations avec les clients d'une approche réactive à une approche anticipative, permettant à l'équipe marketing de rester en permanence à la pointe dans la conception d'opportunités qui ravissent les fans.

L'expansion culturelle est le nouvel avantage concurrentiel du marketing sportif

L'affirmation de Rob Bloom selon laquelle la F1 « fait partie du quotidien » grâce à des partenariats lifestyle introduit un nouveau paradigme qui attire les investissements de luxe dans le marketing sportif. Le sport automobile fait désormais office de catalyseur culturel, permettant aux marques d'étendre l'intensité de la course à divers domaines du divertissement.

Le public féminin de la F1 redéfinit les priorités marketing

De l'art de Samantha Zimmermann en bord de piste au partenariat entre TAG Heuer et la F1 ACADEMY™, l'accélération de la féminisation de ce sport inspire de nouvelles formes d'engagement auprès d'une base de fans souvent largement ignorée dans les industries dominées par les hommes. La reconnaissance par Susie Wolff de « l'opportunité unique de changer fondamentalement notre industrie » devrait interpeller les marques de luxe qui s'adressent traditionnellement aux hommes.

La F1 est une mine d'or pour les synergies entre les marques de luxe

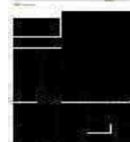
Lorsque les marques haut de gamme s'engagent auprès des passionnés de F1, elles entrent en contact avec des consommateurs qui apprécient intrinsèquement la précision et l'excellence. Il existe une affinité naturelle que le marketing conventionnel ne peut créer et que la publicité traditionnelle payante parvient rarement à atteindre. Aucun texte publicitaire bien pensé, aucune affiche magnifique ou publicité narrative ne peut égaler l'extase que procure le fait d'être au bord de la piste. Les marques qui se trouvent à portée de cette expérience sont associées à cette émotion.

La mission de Donna Birkett Baida en F1, qui consiste à « faire aimer notre sport et notre marque », représente un changement radical, passant d'une exclusivité autrefois pragmatique à une inclusivité désormais fervente et passionnée. Lorsque TAG Heuer annonce une augmentation à deux chiffres de la fréquentation de ses boutiques et passe de la 15e à la 11e place du classement des horlogers suisses grâce à son partenariat avec la F1, en particulier à un moment où les droits de douane bouleversent l'industrie horlogère suisse, cela confirme que l'émotion est la valeur la plus résistante à la récession dans le secteur du luxe.

Une contribution de Lilian Raji pour Forbes US, traduite par Flora Lucas

À lire également : LVMH signe un partenariat avec la Formule 1 pour 2025





Hermès, l'art de la transmission familiale

LUXE La maison parisienne est en main de la famille fondatrice depuis sa création en 1880. Ce qui était un atelier de sellerie est devenu le fer de lance mondial du luxe. Et tout se passe comme si Hermès suivait le même fil rouge depuis le XIXe siècle

STÉPHANE GACHET

Le luxe prend l'eau, Hermès continue de surfer: +9% au premier trimestre 2025, avec un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros. Le cours boursier monte (+3,4% depuis janvier) quand la concurrence flanche (LVMH est en recul de 25% depuis janvier) et la maison est toujours citée en exemple, comme le modèle ultime de l'industrie du luxe, toujours en mains de la famille du fondateur. Mais qu'est-ce qui fait galoper Hermès?

Guillaume de Seynes, représentant de la sixième génération, cousin d'Axel Dumas, qui dirige le groupe, a son explication: «La grande force d'une maison familiale est sa cohérence stratégique sur le long terme, même si l'affaire grandit énormément.» Cela fait vingt-huit ans qu'il est dans l'entreprise, quatorze ans qu'il supervise toutes les activités de production – au titre de directeur général pôle amont et participations – et observe la force d'une entreprise qui se transforme, mais s'accroche à son credo: «Tout change, rien ne change.» La poussée a pourtant été phénoménale: «En trente ans, nous sommes passés de 1500 personnes à 25 000. Mais nous nous inscrivons toujours dans la même philosophie.»

Rencontré ce printemps à Genève, lors des salons d'horlogerie, Guillaume de Seynes a retracé l'histoire du groupe en quelques traits. Le premier jalon qu'il évoque remonte aux années 1920, quand Emile Hermès, petit-fils du fondateur, Thierry Hermès, voit le cheval disparaître des rues de Paris et se demande comment continuer à galoper. Son geste inaugural sera de «traduire les savoir-faire de la sellerie pour en faire de la maroquinerie». C'est à ce moment-là que se rencontrent «la bien facture et le style».

D'après Guillaume de Seynes, tout est exprimé dans le premier sac de voyage

qu'Emile Hermès dessine en 1923 et baptise «Bolide»: «Les formes sont simples. Le cuir est travaillé avec des bords francs, comme en sellerie. Il a une fermeture éclair, ce qui est innovant pour l'époque.» C'est un succès, et de cette génétique naîtront toutes les futures créations, dont les sacs Kelly (création initiale des années 1930, renommé en 1956) et Birkin (1984), qui ont leur place au panthéon de la maroquinerie. «Si ça ne fonctionnait pas, nous changerions. Ça reste parce que le modèle d'affaires est très efficace.»

Le deuxième geste fondateur est la vente de détail, et c'est à Charles-Emile Hermès, père d'Emile, qu'il revient. Son propre père ouvre son atelier de sellerie en 1837. La première boutique de selles est ouverte en 1880, au faubourg Saint-Honoré, où Hermès a toujours son siège. «Le harnais était au cheval ce que les pneus sont à la voiture, avec la selle on se rapproche du cavalier et de sa monture. On a coutume de dire, chez Hermès, que le cheval est notre premier client», résume Guillaume de Seynes. Non seulement le principe est resté, mais il a été amplifié. Aujourd'hui encore, Hermès contrôle complètement sa distribution à travers son propre réseau, qui compte près de 300 adresses.

Avec la voiture vient l'ère des vacances au soleil et des week-ends en bord de mer. Hermès se met aussi à voyager: «Biarritz, Cannes... Il faut aller là où vont les clients.» Ce motif sera central pour Jean-Louis Dumas, représentant de la cinquième génération et dirigeant du groupe de 1978 à 2006. C'est lui qui orchestrera l'expansion internationale en accompagnant la clientèle jusqu'à la porte des avions. La première boutique d'aéroport est ouverte il y a plus de 50 ans. Hermès en compte 45 aujourd'hui. L'histoire s'est ainsi écrite en partant de la sellerie, depuis 188 ans et sans jamais rompre le fil. A preuve,

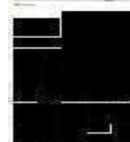
aujourd'hui encore Hermès fabrique des selles en double sur mesure. «C'est là où l'ancrage familial prend toute son importance. Il nous met à l'abri de la tentation de changer.»

La septième génération sur les rangs

S'il n'y a pas de rupture dans le passage de témoin, une brèche est toutefois ouverte dans le modèle familial quand l'entreprise entre à la bourse de Paris, en juin 1993. Guillaume de Seynes en attribue la raison à «un besoin de liquidité», en réponse à l'évolution numéraire du clan. Emile Hermès, représentant de la troisième génération à la tête de l'entreprise, marque là encore un tournant. Jusqu'à cet ancêtre, la photo de famille est encore étroite, mais ses trois filles auront ensemble 17 enfants – parmi lesquels figure la mère de Guillaume de Seynes et Jean-Louis Dumas. Ce nombre passera à 39 à la génération suivante. Juste avant le salon horloger de Genève, début avril, Guillaume de Seynes a visité des tanneries avec 75 membres de la famille. La direction du groupe est pour l'instant tenue par la sixième génération. La septième est sur les rangs; si personne n'a encore pris de fonctions opérationnelles, «la génération d'après est déjà intégrée dans différents conseils».

La cotation en bourse n'a donc pas changé l'orientation de l'entreprise, dont les deux tiers sont toujours en main du holding familial. De quoi arrondir les héritages: la valorisation lors de la cotation initiale était de 3,6 milliards de francs français, soit 900 millions d'euros actuels. Début juin 2025, la capitalisation dépassait 250 milliards d'euros. De quoi faire barrage aussi aux intrus, comme Bernard Arnault, propriétaire de LVMH, qui a tenté une prise de contrôle sauvage en 2010, mais avait dû faire marche arrière. Un épisode dont les initiés s'amusent aujourd'hui.





Au niveau de la direction du groupe, la transmission n'est pas seulement affaire d'atavisme. Avant de prendre des fonctions exécutives, les membres de la famille doivent d'abord faire leurs preuves ailleurs, pendant au moins dix ans. Cette clause reste tacite. Guillaume de Seynes en explique la raison: «Il est formateur de voir le monde et de mesurer sa capacité à être performant en dehors de l'entreprise familiale.» Son propre parcours sert d'exemple: il aura 68 ans en octobre prochain, mais il n'a rejoint Hermès qu'à l'âge de 40 ans, après avoir travaillé à l'export chez Lacoste et à la direction commerciale chez Mumm (champagne).

L'horlogerie et la logique du temps long

Hermès doit aussi son identité à son ancrage dans l'intégration des métiers. Une logique qui se met en place dès le XIXe siècle et se renforce au fil des décennies, avec une accélération dès les années 1980 sous l'impulsion de Jean-Louis Dumas. L'approche n'est pas seulement stratégique, elle est également pragmatique: «Nous préservons les savoir-faire en intégrant les métiers qui risquent de disparaître.» La soie, par exemple, qui constituait près de la moitié des revenus du groupe dans les années 1980, est aujourd'hui un pôle d'un millier de salariés, avec sa propre structure, Holding Textile Hermès, à Lyon. La maroquinerie est elle aussi adossée à son propre pôle de tanneries.

Plus proche de la Suisse, l'horlogerie est un autre exemple d'intégration progressive des savoir-faire. La Montre Hermès est créée en 1978, avec un siège à

Brügg à côté de Bienne (BE), avec l'objectif de développer la création à proximité des fournisseurs. Le premier atelier à être monté sur place est la fabrication de bracelets en cuir. Guillaume de Seynes prend la direction de la division en 1999 et en poursuit le développement. Pour faire une montre, en plus du bracelet, il faut un mouvement, une boîte et un cadran. En 2012, le cadrannier Natéber est racheté, suivi en 2013 par le fabricant de boîtiers Joseph Erard – regroupés aujourd'hui dans les Ateliers d'Hermès Horloger au Noirmont (JU).

L'avancée la plus marquante remonte à 2006, avec une prise de participation de 25% dans le capital de Vaucher Manufacture Fleurier, l'unité de production des mouvements mécaniques du pôle horloger de la Fondation Sandoz. Avec l'évolution du secteur, cette position est devenue stratégique. Vaucher livre de grandes marques, comme Audemars Piguet et Richard Mille. Or, la Fondation Sandoz connaît un changement de génération et se donne le temps de réviser ses diverses positions. Vaucher pourrait être à vendre. L'année 2024 est chahutée. Richemont s'y intéresse. LVMH fait une offre. Mais Hermès fait barrage et souhaite renforcer sa participation au capital. Guillaume de Seynes avait affirmé dans nos colonnes en avril 2024 «ne jamais se désintéresser du sort de Vaucher» et le discours n'a pas changé – malgré les difficultés actuelles, principalement dues à la chute de la demande chinoise, auxquelles Hermès est aussi confrontée.

Quel que soit le métier, se donner le temps et ne pas prendre de décision dictée par le marché est au cœur du modèle familial. L'interlocuteur confirme avec ses mots: «Chez Hermès, on ne fait pas rentrer de consultants!» Ce principe vaut pour tout, jusqu'à la politique de prix, et Guillaume de Seynes a l'habitude de citer son grand-père Robert Dumas, qui affirmait que les produits Hermès étaient coûteux et non pas chers. Une façon de dire qu'on ne badine pas avec les prix, car une fois posés, ils restent longtemps. Il donne un exemple: «La valeur d'un sac est calculée par rapport au prix du cuir et du temps qu'il faut pour le façonner.» Le bon sens de l'artisan fait le reste: «Plus la production est intégrée, plus la marge est élevée.» ■

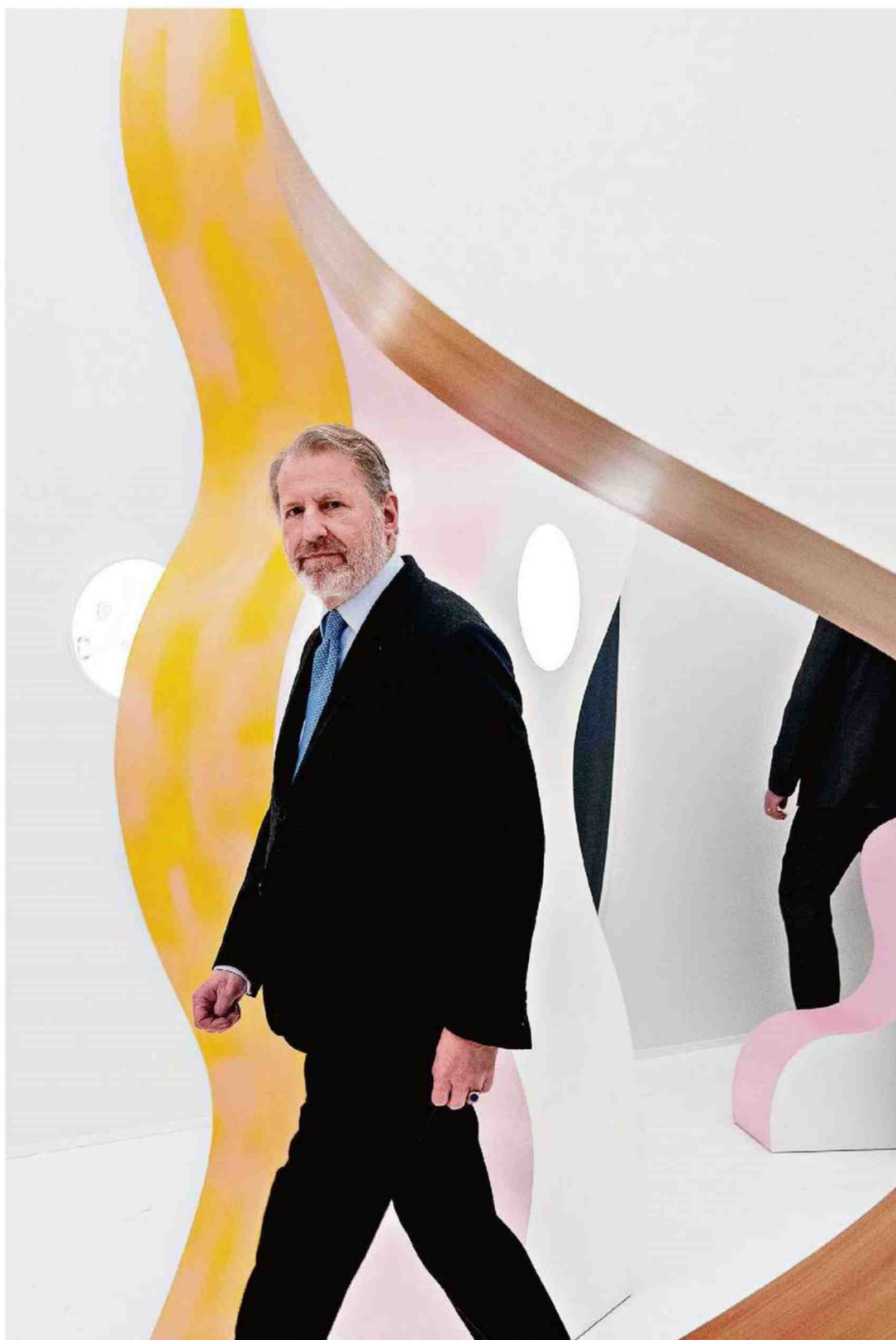
«Si ça ne fonctionnait pas, nous changerions. Ça reste parce que le modèle d'affaires est très efficace»

GUILLAUME DE SEYNES, REPRÉSENTANT DE LA SIXIÈME GÉNÉRATION DE LA FAMILLE HERMÈS

«Chez Hermès, on ne fait pas rentrer de consultants!»

GUILLAUME DE SEYNES





Guillaume de Seynes: «La génération d'après est déjà intégrée dans différents conseils.» (GENÈVE, 10 AVRIL 2024/CHRISTOPHE CHAMMARTIN/LE TEMPS)

Leonard A. Lauder, Beauty's Chief Teaching Officer 1933-2025

For the complete obituary of the legendary executive, see pages 4 to 9.

PHOTOGRAPH BY WESTON WELLS

Fashion. Beauty. Business.



OBITUARY

Leonard A. Lauder, Legendary Beauty Executive, 92

- Lauder built the beauty company founded by his mother Estée into a global giant.

BY PETE BORN

WITH CONTRIBUTIONS BY LISA LOCKWOOD

Beauty has lost its master builder.

Leonard A. Lauder, arguably the most influential and respected architect of the prestige beauty business, died late Saturday at age 92.

Lauder spent his career molding the Estée Lauder Companies Inc., into the global leader of prestige beauty. The company that his parents – the ever quotable Estée (“When sex goes out of business, so will we”) and her husband Joseph – founded in 1946, their son shaped into a \$15.61 billion giant in sales for the 2024 fiscal year.

What drove this empire building was an unquenchable desire to create a gold standard for the industry. In June 1995, five months before the company went public, the then-president and chief executive officer unveiled his vision to become “the preeminent supplier of upmarket cosmetics in the world.”

Then Lauder reached out for that goal.

Lauder once remarked, “Money doesn’t drive me. What drives me is to see that this great company continues its inexorable march to becoming the greatest company in the world. Not the largest, but the greatest.”

In that pursuit, he brought a passion and drive that were seemingly inexhaustible. Younger employees would flag in his wake as Lauder would visit store after store almost from dawn to dark, speaking with retail executives and customers to find out what the latest trends were. As chairman, he could walk onto a store floor anywhere from Los Angeles to London and immediately spot that a counter for one of Lauder’s brands was two inches smaller than a competitor’s, or not positioned correctly for a store’s new traffic pattern.

Even as his company’s success grew, Lauder would listen and question more than issue diktats. Throughout his life he retained a salty sense of humor – perhaps honed during his years in the Navy and Navy Reserve – and never lost his ear-to-

ear grin or the twinkle in his eye, which immediately relaxed even the most intimidated person meeting him for the first time.

He was in the forefront of leaders defining and establishing the doctrine of the modern global prestige beauty business, particularly in department and major specialty stores. He was among the first to recognize the transcendent reach of globalization in the beauty business, coining its language and recognizing fundamental doctrines. His vision was driven by the role of innovation, the power of new product introductions, the purity of distribution strategy and the sanctity of brand equity. He viewed brands as living, breathing beings.

Those beliefs may have become thought of as old school as younger competitors came on the scene talking about tripe-tier distribution, celebrity marketing, the power of influencers and their digital native brands. But Lauder’s tenacity of vision and Zen-like surety of purpose never faltered and his passion never ceased to fuel the vitality of the business.

Later in life, when asked how he kept his batteries charged, Lauder traced his deep reserves of energy to his practice of teaching his brand equity course to his young executives. He identified himself as Lauder’s CTO, or “chief teaching officer,” perhaps the title that made him the most proud.

“The thing that gives me the greatest pleasure and recharge is teaching,” he said once, noting that he had redone the syllabus “to make it something far deeper than I have ever done.”

“The other thing is that a lot of the people who were low-level merchants a long time ago when I was more deeply involved with individual buyers and merchandise managers are now store principals, and what gives me pleasure is meeting with them and understanding them and talking to them.” He added with a grin, “I give them my advice, whether they like it or not.”

At least one person who heeded Lauder’s advice was Ralph Lauren.



"Leonard's life and mine have intersected for so many years and during that time I have called on him many times for advice," the designer said in 2018. "He was always there for me. He is a man of honor, a man of integrity, a man of great energy and passion and what I've really learned and respected was his love and support of his family," Lauren continued. "They always came first."

Lauder tended to view the people who worked with him and for him as much more than employees. When asked in 2018 what was his proudest achievement, he replied that it was "the people we have brought up and who are running the company today...These are people who really started at a much lower level and they grew and grew and grew. These people are my proudest accomplishment. The wealth of a company is its people and we are a very wealthy company." ►

Throughout his career, long before Lauder started teaching his classes, he was known for his mentoring skills. On more than a few occasions, a rising industry star might be asked with whom they would like to work for next. The answer was often, "Leonard."

When asked about his reputation, Lauder, who prided himself on his ability to read people, replied, "Every time I'm meeting someone, I ask myself, 'Can they grow into a great leader?'"

But the tricky part comes when giving someone a second and third chance, usually at the behest of their manager, when Lauder knew instinctively from the beginning that they wouldn't work out. "I always regret that I didn't push harder," Lauder recalled in 2018. "I wanted to let the managers say, 'let's do it.' But if you wait three or four years and the person still hasn't produced, you've lost three or four years."

"I gave a speech some time ago to a group of people at Macy's in California, and I spoke to them about this and ended with the phrase—'Just remember this, dumb is forever,'" he recalled.

But he never lost his voracious curiosity. It was not unusual for Lauder to be lunching with someone in a restaurant like Michael's in Midtown Manhattan and turn his questioning to his favorite subject—what promising start-ups are ripe for the plucking. His eyes would twinkle, he might borrow an order pad from a passing waiter to write on, then whip out a pen and furiously start jotting down names of companies.

Even at age 92, he was still in the game, thinking about how to get the group—which has been struggling over the last few

years—back onto the growth track.

The word passion crops up often when associates reminisce about Lauder, particularly when his son, William P. Lauder, executive chairman, reflects about his days with his father. "My father demonstrated that a hugely successful business can be built on this simple concept: A passion for product, a passion for the consumer, a passion for the retailer, a passion for the brand, a passion for quality, a passion for people, and a passion for leadership. His passion for every aspect of building a lasting, world-leading cosmetics company has made our company great. His passion for teaching everybody around him has made us all better as a result."

But that great passion was not limited to the beauty game. His other great love was collecting art, most famously the works of the Cubist painters. In 2013, Lauder sealed his artistic legacy by donating his world-renowned Cubist collection to the Metropolitan Museum of Art, then consisting of 81 works by Pablo Picasso (34), Georges Braque (17), Juan Gris (15) and Fernand Léger (15). The choice of the Met as the recipient of the donation came as a bit of a surprise since Lauder had long been associated with the Whitney Museum of American Art. But that museum was devoted to American art and Lauder had been quite generous there with money and painting.

Lauder had considered many other ► museums, but he picked the Met partly because of the encyclopedic nature of its holdings—and its shortcomings. The Met had a sparse collection of 20th century art, a shortage he hoped to help remedy with the opening in the museum of the Leonard A. Lauder Research Center of Modern Art that might inspire other collectors to step forward.

"I wanted to transform the Met," he said, adding that his generosity was motivated by "my love of art and my love of New York." Above all "I wanted to make it a gift to New York," said Lauder, who was born in the city and grew up on the Upper West Side.

Lauder began his life of art collecting in a small way by buying Art Deco postcards at age 6. That fascination grew into a collection of 120,000 postcards, 700 of which were featured in a 2012 exhibition at the Museum of Fine Arts, Boston.

He first found a seat in the art establishment by joining the acquisition board of the Whitney in 1971, then became a trustee, rose to president in 1977 and finally the museum's chairman in 1994. His gift of \$131 million to the Whitney's endowment was at the time the largest



in the institution's history. This was in addition to his gift of works by Jasper Johns, Roy Lichtenstein, Claes Oldenburg, Cy Twombly and Andy Warhol.

Years before he announced his choice of the Met as a next home of his Cubist collection, Lauder discussed his approach to collecting and drew a parallel between building his business and art collection. "I'm building my art collection not to possess it but to conserve it," he said, because it's all going to go to a museum. "Everything I buy, the question is where will it fit into my collection and into a museum."

The same philosophy applied to the company he helped grow.

"My passion for this [beauty] business is not to make more money, because I have more than enough money for the next five lifetimes [his net worth was estimated by Forbes Magazine at \$9.7 billion as of this year]. The passion is to build something great that can be conserved. There is a parallel as to what I do with my art and what happens with our company."

This all-consuming passion was evident in every corner of his day, even when he was preoccupied with something else. He always had time to stop and talk shop, especially with retailers. Even into his 90s, he would still meet people regularly for lunch to talk business and trends. His eyes retained their sparkle and his grasp on their arm as firm as ever as he pulled them in close for a chat.

His instinct for spotting quicksilver changes in fickle consumer tastes was second to none. Lauder read the twists and turns of the market like a weather map.

He had a knack for perfecting in-store sell-through and promotional strategies.

Not that the Lauders invented every promotional tactic. He freely acknowledged that the ubiquitous gift-with-purchase was invented elsewhere. "Charles of the Ritz had been doing it for years."

But Estée Lauder put her spin on sampling by giving a gift without any purchase, according to Lauder's book, "The Company I Keep. My Life in Beauty," which was published by Harper Business in 2020.

The Lauders took their entire \$50,000 advertising budget and ordered huge quantities of full-sized products and mailed invitations to every woman listed on the charge account files of each store in the Lauder distribution. Drop by and get full sized box of face powder for free.

That worked so well that the concept was expanded to include sending postcards – paid for by the stores – to customers whenever Lauder opened a store. The quality of the full-sized gift and

the personal touch worked like catnip.

"In every case, eager shoppers mobbed our counters – then spread throughout the main floor in a relentless tide, increasing sales on the entire floor, increasing sales by well over 100 percent. It was a win/win for both of us," he wrote, referring to both Lauder and the retailers.

Gift-with-purchase and purchase-with-purchase became the engines for holiday selling, and the Lauders mastered the game. One of the more powerful promotional strategies was Lauder's holiday blockbuster. The idea hit with such impact that some department stores reportedly used the blockbuster to kick off their seasonal merchandising attack.

In analyzing the dynamics of the department store market, Lauder put the consumer at the center of the question: Who owns the customer?

Lauder cited the acceleration of the pace of business for the need to have a future vision. Another driver was the ongoing wave of consolidations of not only brands but especially distribution. "[That touched off] a new war that we have to understand and that is the war as to who owns the consumer. If the beauty industry understands that they are in that war, they will be able to thrive. If they don't, that's curtains."

He then explained, "If the manufacturers of the products own the consumer, they can put as much money as they have available into giving great product, great service, great advice and the business will thrive. However, if they give up ownership of the consumer to the retailer, as happened in the '30s with Sears Roebuck and is happening today with many of the mass retailers both in the United States and in Europe, those mass retailers will demand greater and greater margin from you because they own the consumer, and you will not have the money to invest in the product."

As an example he pointed to "the war" in Europe between perfumery chains that were then consolidating and growing larger, demanding more margin in the process. "They are bleeding the product and the ability of the manufacturers to drive customers into their stores," he said in 2010. "Our key modus operandi is that we use our money to drive consumers into our retail outlets."

When asked eight years later, in 2018, if a peace treaty had been struck, Lauder firmly said no. "When it comes to many retailers, they truly feel they own the customer [and the sales data] because they are paying the rent," he said, adding, "this is a battle that simply has never been



settled, and it goes on to this day.”

That acuity in spotting issues was a trait that Lauder long displayed and which was first honed in his youth at the University of Pennsylvania's Wharton School. He later served as a lieutenant in the U.S. Navy, and at age 25 joined the family business fulltime in 1958. The next year, he married Evelyn Hauser, who also went to work at the company and eventually rose to senior corporate vice president.

Later she founded the world renowned Breast Cancer Research Foundation. ►

Their marriage lasted 52 years, until her death in 2011. In 2015, Lauder remarried, to Judy Glickman, who survives him.

The story of the beginnings of Lauder, the company, was entrepreneurial in nature and humble in origin. First-year sales in the late '40s amounted to \$50,000, “almost all of which was eaten up by expenses,” according to Lauder's memoir.

Estée Lauder began – like many industry start-ups – at the kitchen sink. Lauder recalled as a little boy watching his mother cook up facial creams. He never stopped working alongside his mother – the legend – even as the company took flight.

“Mrs. Lauder was deeply involved in the choice of the fragrances,” he recalled, “and I did the makeup and the treatment – and advertising.”

His father handled the finances. His younger brother, Ronald S. Lauder, who survives him, joined the company in 1964 and remains involved as chairman of Clinique Laboratories LLC. He retired as a board director earlier this year.

Decades later, Aerin Lauder, Leonard's niece who held a top job at Lauder then left to create her own brand, remarked, “He knew just what makes an ad speak to a woman, what makes it beautiful and, most important, how it reflects and strengthens a brand.”

Those were also the yeasty days when the American beauty industry was emerging with bare knuckles flying. Competition was warfare.

“I miss the intensity,” Lauder remarked in 2010. “I miss the hostility. I miss the competition. I miss the love of product. In the old days, earlier on, you had Elizabeth Arden competing with Helena Rubinstein. Then you had Elizabeth Arden competing with Charles Revson. Then you had Charles Revson competing with Estée Lauder. Then you had Leonard Lauder competing against L'Oréal in some areas. It was a battle, really, of founders. As those founders have moved on, you now have professional companies, and the passion between an owner and a founder and a professional manager – as much as one

would like to pump that passion in – that passion for competition is different.

“However, that doesn't mean that things aren't better, because there is far more professionalism in the products today – no product can come to market until it has been tested and retested and retested again and again and again. I see a great benefit to professional management.

“But that doesn't mean I don't mind the scrappiness of the old days.”

Years later, Lauder fondly recalled telling a buyer that his ambition was to rank number one in the U.S. market – then dominated by Revlon, followed by Elizabeth Arden, Helena Rubinstein and Charles of the Ritz – only to be met by skepticism from the retailer.

By 1960, he began making a mark. Lauder was running the daily operations as executive vice president. In that year, the Estée Lauder company opened at Harrods in London, its first step overseas. “We were the first American luxury cosmetics brand to enter the post-war European market,” he recalled.

Now Estée Lauder's brands are sold around the globe. “In the early '60s, I had the vision for Estée Lauder of being a multinational and multi-branded company,” he told WWD in 2010.

The first turning point came with the launch of Clinique in 1968. It was a more democratic upstart, compared to the glamour-driven Lauder brand, followed by the revolutionary MAC and a host of other upstart acquisitions, some of which have worked and others that did not.

“Clinique began the transformation of Estée Lauder into the multi-national, multi-brand company I envisioned,” he wrote in his book.

In the '40s and '50s, most major cosmetics companies marketed their products under a single brand name, such as Revlon, Elizabeth Arden and Helena Rubinstein. Lauder had another vision: “I hate to use the word today,” he remarked in 1995, “but it was in my mind then – a General Motors of cosmetics.” He continued, “The vision is to continue to expand our brand portfolio and our offering in our field, in our space, and to continue to try to take advantage of the changing world scene.”

Lauder attributed his success, in part, to a strategy of creating his own competition, rather than waiting for challengers to appear. “I created Clinique to compete against Estée Lauder,” he wrote in his memoir. “When we began to acquire other companies, we started with MAC and quickly followed with its polar opposite,



Bobbi Brown Cosmetics. Le Mer competes against Estée Lauder's premium product, Re-Nutriv. In the hair care area, we acquired Bumble and bumble to compete with Aveda.

"What I was trying to bring about was becoming the market leader, and we've done that: we are the largest supplier of prestige cosmetics in the world and we are the dominant player in almost every prestige market, largely because of that strategy," he wrote at the time in his book.

But there was an Achilles heel – keeping your distribution in synch with your brand equity and demand. And the company stumbled with its 1979 launch of Prescriptives, which Lauder described as a super-scientific version of the Lauder brand.

"The strategic mistake I most regret was not cutting Prescriptives' distribution," he wrote, noting that the brand was overdistributed "by far. I wanted to cut our distribution to focus on high-end stores. But we recently had gone public and we felt that cutting sales would hurt our share price. The decision led to short-term gain but a long-term loss since we had to eventually close all the Prescriptives counters."

Through it all, the company retained its original DNA, its prestige identity, its brand-driven nature and its affinity for creative innovation – all driven by a boost of adrenaline provided by a management change in March 2009. William Lauder, who was serving as CEO, moved to executive chairman and recruited Fabrizio Freda from Procter & Gamble to become the group's CEO and president. Leonard Lauder became chairman emeritus.

In a subsequent WWD interview, Freda praised a long list of corporate attributes that characterized the company, but he made clear he wanted to instill more financial discipline.

During much of Freda's tenure, the company soared, particularly as sales in China and the travel retail channel ► accelerated exponentially. The company's stock price hit an all-time high of 351.13 in January 2022. But during the pandemic, Estée Lauder struggled and is today in turnaround mode under CEO Stéphane de La Faverie, who took the reins this January.

"Leonard Lauder was beloved by many and will be missed tremendously. To our employees at The Estée Lauder Companies, he was an inspiration and a champion," said de La Faverie. "To the industry, he was an icon and pioneer, earning respect worldwide. His energy and vision helped shape our company and will continue to do so for generations to come. He was a deeply compassionate leader

who cared profoundly about every person in the company. I feel privileged to have worked with Leonard, who has been the best mentor I could have dreamt to learn from. He will be remembered by all of us."

As for Freda, after a few years at the company, he said, "The most lasting lesson I learned from Leonard Lauder is that even though we live in a world where products and consumers are more and more in control, the reality is brands and companies are defined by their distribution strategies and those strategies are built on trust and relationships."

Relationships, indeed. Leonard Lauder made hand-written thank-you notes on blue cards ubiquitous. Jane Lauder, who held numerous senior positions at the company during her time there and Lauder's other niece, pointed out that when he traveled, he left a trail of thank-you messages addressed to employees and acquaintances. "His famous notes found their way all over the world," she said.

Lauder's influence has always remained palpable. Back in the '70s and '80s, when the company was locked in a market share war with L'Oréal, he was known for his vision and maintaining a long-range viewpoint.

Lauder was long known as a lifelong innovator and ground breaker, overseeing the launch of one brand after another – such as Clinique, Aramis, Lab Series Skincare for Men, Prescriptives and Origins.

He also had a knack for generally picking winners to buy. During the indie boom of the '90s, he led the company through a series of key acquisitions that later proved to be building blocks of the company's future.

But the company was not always on the leading edge. The '70s and '80s was the heyday of designer fragrances, but Lauder seemed to sit out the licensing game. By the '90s, Lauder said he had wished he had entered the fray sooner. "The only thing that I regret," he said, "is that when the designer movement came in, I didn't overrule the family and demand that we start taking up designer names."

Lauder didn't elaborate, but he later mentioned that the company had indeed signed a contract with a fashion designer, Emanuel Ungaro, in 1970. But there was a difference of opinion involving Ungaro and Estée, on fragrance direction. "I decided that there wasn't enough room for two very, very strong points of view," Lauder recalled in 1995. "So we quietly gave up the contract."

Eventually, attitudes changed with a shift of winds. A deal was signed in 1994 with Tommy Hilfiger, ushering in a new era for the company, which by 2019 boasted seven designer nameplates, including Tom Ford,



Michael Kors, Donna Karan, Ermenegildo Zegna and Tory Burch, all powerful brands. While most of those licenses are now owned by other companies, the Tom Ford brand has become integral to Lauder's growth.

"Leonard was a father figure to me. We were very close friends for almost 40 years," said Hilfiger. He was an amazing mentor to me throughout the years. We built an incredible fragrance business over the years, beginning with Tommy and Tommy Girl.

"After the success of those two, many more fragrances and perfumes followed," Hilfiger recalled. "It was such an exciting opportunity to work with such a phenomenal family business.

"Leonard also taught me so much about art over the years," the designer continued. "He was the consummate gentleman, and Evelyn was an unforgettable friend. as well. Words cannot describe how much I will miss him."

But there were changes that ran deeper than nameplates. Lauder's devotion to the prestige market meant that a different business model had to be invented. Unlike some multichannel companies like L'Oréal, which can cascade down ingredient ► innovations from higher-priced products to economical mass brands, thus amortizing the R&D costs, Lauder's focus was strictly on the upper market. Thus the marketing attack was organized on a horizontal basis with sister and brother brands attacking competitors shoulder to shoulder as quickly as possible.

"Everything in the Lauder organization operates on cross-fertilization," Lauder said. "A duty-free idea winds up in [the Lauder store] in Las Vegas. The Vegas ideas wind up at Color on Three [Bloomingdale's cosmetics counter]. These ideas will wind up in Prague or Budapest and those ideas will perhaps wind up one day in China."

This strategy was fine-tuned when it came to product development. A star example shone brightly in the early '90s during the alpha-hydroxy and salicylic acid boom. Lauder launched one such product after another in one division after another as rapidly as the labs could churn them out.

"The Lauder corporation [got] extremely high marks for being fast on its feet with the alpha-hydroxy trend," observed Allen Burke, then divisional merchandise manager of Dayton's, Hudson's and Marshall Field's in Minneapolis. "It was the single biggest trend to hit the market in 10 years."

Leonard Lauder once reminisced about some of the defining moments for the company. "If I had to choose one, it was

probably about 1962, when the Estée Lauder brand started to really take off," he said. "To see our business go ahead 45 or 50 percent per month per year was incredible. It was exhausting but incredible. That was the first major pivotal moment. The second was seeing the success of our international expansions and ventures."

The third pivotal period came when Lauder's multibrand strategy began to click, and the fourth came with the acquisition of influential, dynamic brands like MAC and Bobbi Brown and "seeing them hit a new stride and a new era of growth," Lauder recalled.

In later decades, around 2014, the acquisition of a new wave of indie brands—like Le Labo, Editions de Parfums Frédéric Malle, Kilian, Too Faced, and Glamglow—brought a new Millennial audience. Earlier acquisitions, like Smashbox, gave the company a foothold in the newly booming direct-selling market. By 2019, Lauder listed a total portfolio of 29 brands on its website.

His curiosity, however, extended beyond new brands. His passport was well-worn; he was a ceaseless traveler. Lauder could just as easily be found in Hong Kong haggling with a publisher over a magazine ad placement or calmly sitting in Moscow's Red Square studying shoppers bustling by.

He was the grandmaster of the prestige game and reveled in the global nature of the competition. He often said the beauty business for him was like playing "a multidimensional game of chess. You move along one plane, which is maybe your national plane. You deal in multiple other planes, which are different nations, different continents, different brands and different channels of distribution."

That was an apt description of the kaleidoscopic mental moves required to compete on a grand scale with powerhouses like L'Oréal in Europe and Shiseido in Japan, not to mention Unilever, LVMH and Procter & Gamble.

Among the elements he mastered was the power of language and Lauder chose his words carefully in giving interviews.

One of his favorite sayings was, "If you can't see the future, you can't get there. It's as simple as that."

"Leonard Lauder literally created the prestige cosmetics business," remarked Jane Hertzmark Hudis, executive vice president and chief brand officer at Lauder, when asked what she learned from him.

"His lessons are as meaningful today as when I started," she said in a 2010 interview. "Brand equity is everything and without it, nothing else matters. Protect it, cherish it—never ever let it slip away. Leonard believe(d) strongly in the power



of intuition, the power of creativity and the power of a woman," she said.

That view was held by many, not the least by John Demsey, Lauder's former executive group president. "Leonard was unquestionably one of the greatest architects in prestige beauty and has

established the entire business paradigm that we live in today. Aspiration, desire, creativity, product innovation, point of sale, style and effective advertising and communication were the cornerstones of Leonard's repertoire." ■

Leonard A. Lauder









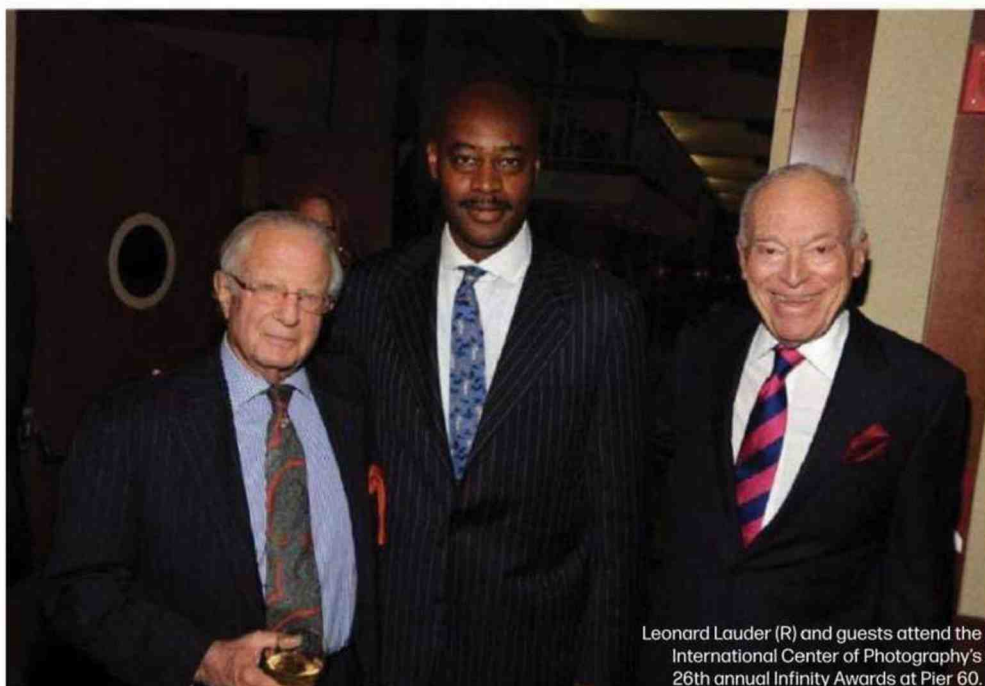
Ira Neimark and Leonard Lauder at the re-opening after renovations party for Bergdorf Goodman's in New York on Aug. 23, 1983.





Isabella Rossellini and Leonard Lauder attend the "Brite Nite" party, celebrating the exhibition "The American Century: Art & Culture 1900-2000," at the Whitney Museum in New York City on March 9, 1999.





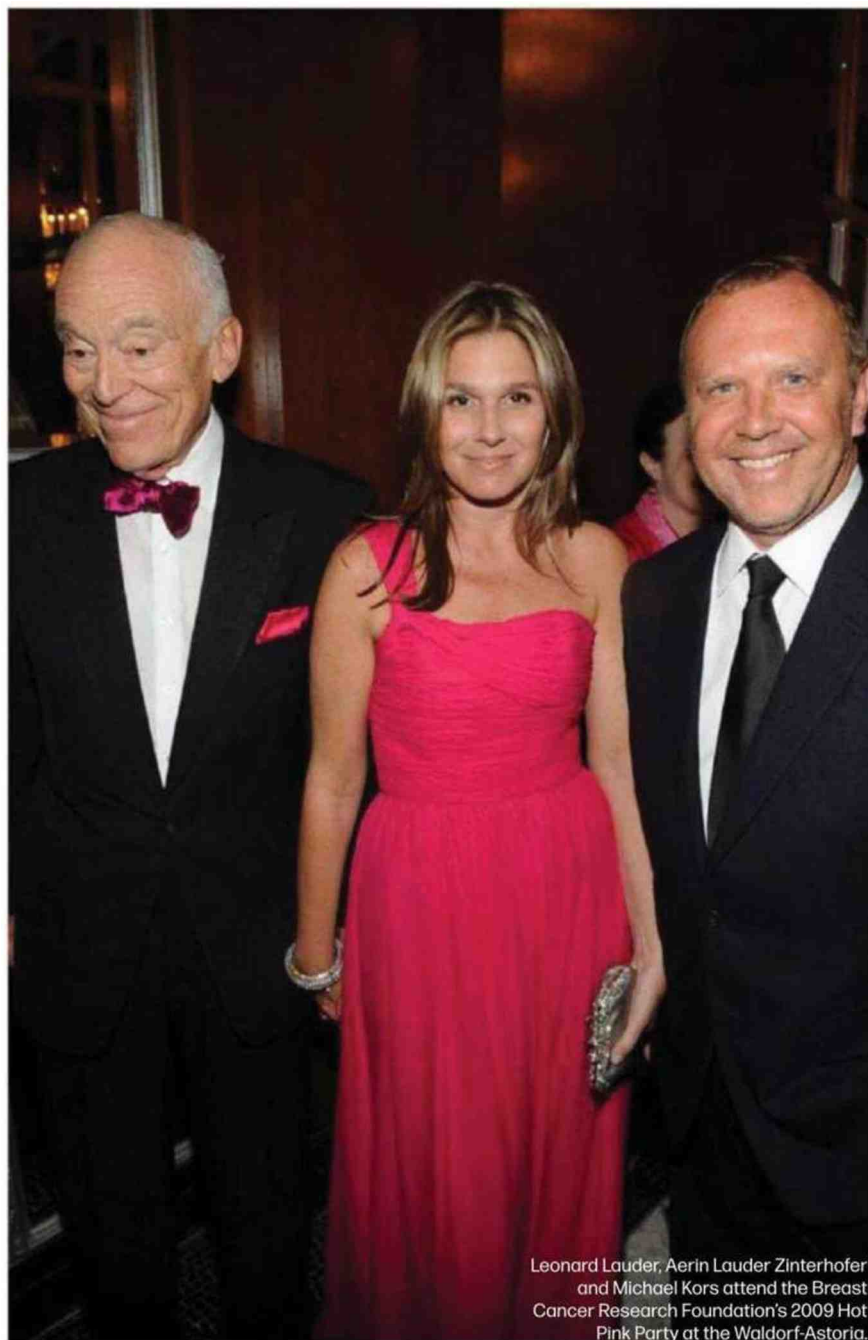
Leonard Lauder (R) and guests attend the International Center of Photography's 26th annual Infinity Awards at Pier 60.





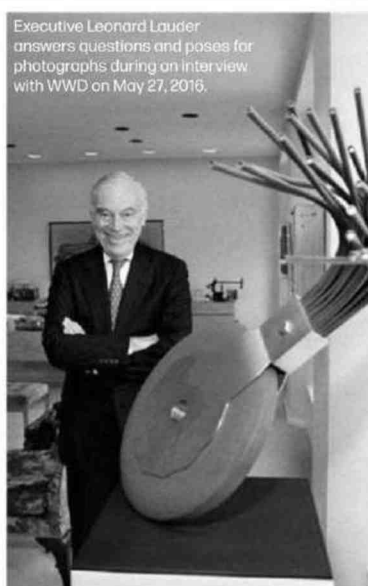
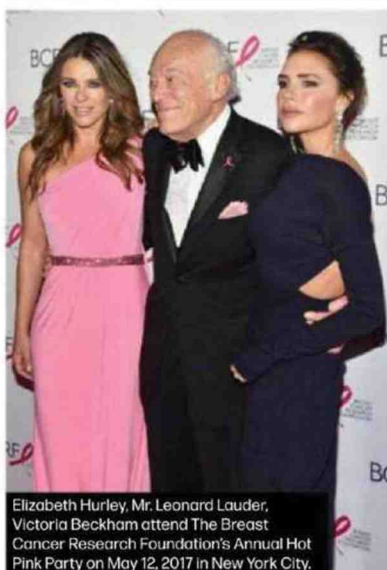
(L-R) Leonard Lauder, Martha Stewart, and Wendy Goldberg attend a benefit preview of exhibit "The Warhol Look" at the Whitney Museum of American Art in New York City on Nov. 6, 1997.

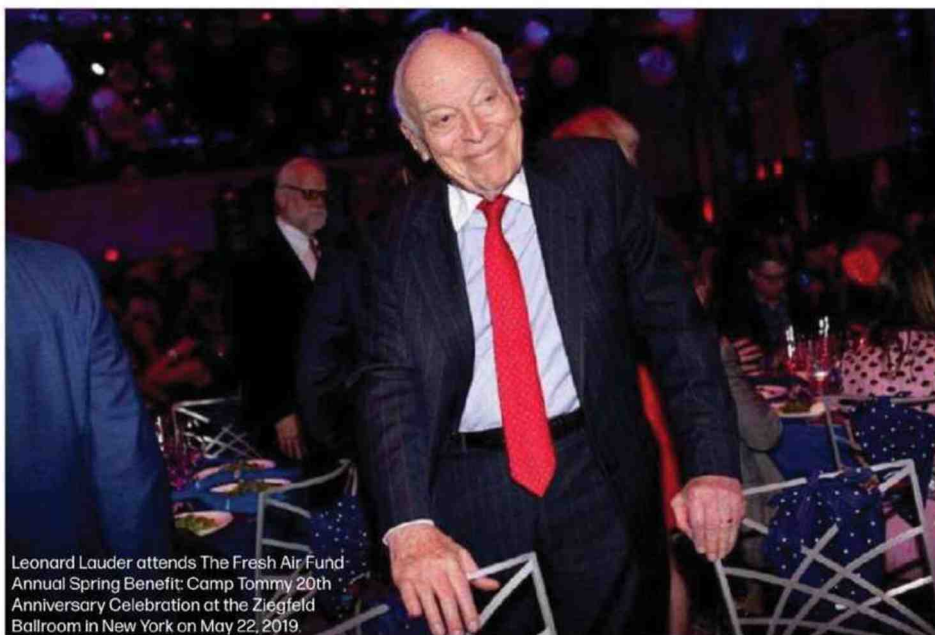
by Tony Palmieri
Photographs



Leonard Lauder, Aerin Lauder Zinterhofer
and Michael Kors attend the Breast
Cancer Research Foundation's 2009 Hot
Pink Party at the Waldorf-Astoria.







CONCURRENCE - LUXE

The Reviews

Hermès

The free-spirited woman illustrated in Hermès' fall 2025 collection in Paris has evolved into a fearless urban creature in the second chapter of the collection, which was unveiled against the dazzling waterfront of Shanghai's futuristic North Bund Bay.

For Nadège Vanhée, artistic director of Hermès womenswear, modularity and function are key for the adventurous woman she had in mind.

Even though Vanhée did not get to visit Shanghai for a research trip, she had a clear image of the Chinese woman and is aware of her quirks.

"We are very close with the Chinese market, and the Chinese market was the first supporter of fashion; it is also one that has the most openness to technology and modernity," said Vanhée, who also acknowledged the viral Labubu on Birkin phenomenon, the former a fluffy figurine owned by the Chinese start-up Popmart.

The teaser film for chapter two, released on WeChat a week ahead of the show, saw Chinese model He Cong and gang traipsing down Shanghai's iconic steel bridges linking two sides of the Bund, which speaks to the idea of a woman who lives fast and demands fashion that moves just as swiftly.

"I decided to push more of this 'outdoor meets urban' concept, because I feel like Shanghai is all about this bustling energy where you have this ultra urbanism mixed with nature," said Vanhée.

Instead of a heavy emphasis on leather artistry, utilitarian outerwear became the focal point for chapter two. Key pieces included reversible quilted or shearling jackets; puffer jackets with leather collar braiding – a house signature inspired by equestrian plaits – and generous, enveloping coats in double-faced cashmere, which can be zipped halfway to reveal the waistline or unzipped fully to unveil a cropped jacket and a skirt. ►

Reflecting on the future of fashion, Vanhée continued to describe the latest coat designs in a way that an Apple executive would describe the tech brand's latest device – user experience is key.

"The idea of timelessness, for me, is very connected with flexibility, modularity," Vanhée said. That flexibility not only transcends style and geography but also age groups. "It has the idea of

being with you all along," she observed.

"The modularity is also a way to express your creativity," Vanhée continued. "You have so many different interface with the look, given the context, you can definitely wear it as four or five different looks. You want to look cool in a goth party, you got it; you need to go to the golf club, you got it, this is like the four-by-four coat," Vanhée said, wrapping the bottom half of the coat around her head and then neck. Empathic fashion is what Vanhée is getting at.

Textural elements, conveyed through sensuous knits in autumnal shades of warm reds, fiery orange, clay white, and inky blues, were enhanced by a layered composition. On top of knit shorts, models often had two cashmere sweaters wrapped around their waists, creating the effect of a handkerchief hem skirt. Layering outerwear, whether short or long, toughened up the sleek silhouette.

Silk scarves, also rendered in the iconic Dressage Tressage graphic motifs, were styled as ear warmers over baseball caps, secured with earrings, or looped around the neck. Layered as tube tops over silk button-downs, they evoked a Miu Miu-esque appeal. The looks were often finished off with mini Kelly bags – often slung across the chest – and paired with laced-up brogue boots or glittery riding boots, capturing playful aspirations of the Hermès customer.

"Globally, we are in a culture of wearing high [fashion] with sporty things, there is a certain lightheartedness or the lightness of the house," Vanhée said. "She is ready to gallop."

The elevated runway stage, an orange superstructure that unfolded along the 3,200-foot waterfront, seated around 800 guests, including global press, celebrities, influencers and VIP customers.

The runway show, Vanhée's first in China, came amid an ongoing economic downturn. Despite slower traffic, Hermès remains a top choice among Chinese luxury shoppers.

In the first quarter, Hermès experienced a "very good" Chinese New Year holiday sales period and said sales were up 1 percent in the region. In Japan, sales soured 17.2 percent, some of those driven by Chinese tourism.

In recent months, the company has been training the spotlight on its craftsmanship. In May, the brand organized the traveling exhibition "Hermès in the Making" in



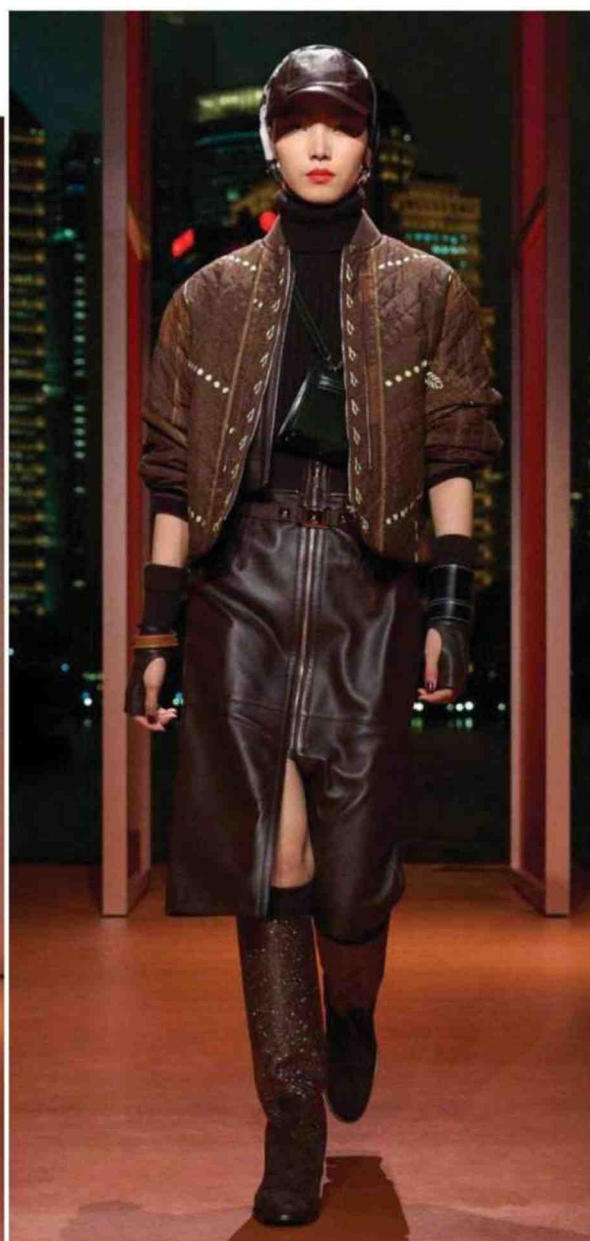
Shenzhen, which brought the curious public and its loyal customers face-to-face with the unsung heroes behind it.

Further exploring its ties with Chinese craftsmanship and culture, Hermès worked with a Chinese ink and wash artist Zeng Jianyong, who recreated a Chinese garden-themed dreamscape on the third floor of the Hermès Maison Shanghai.

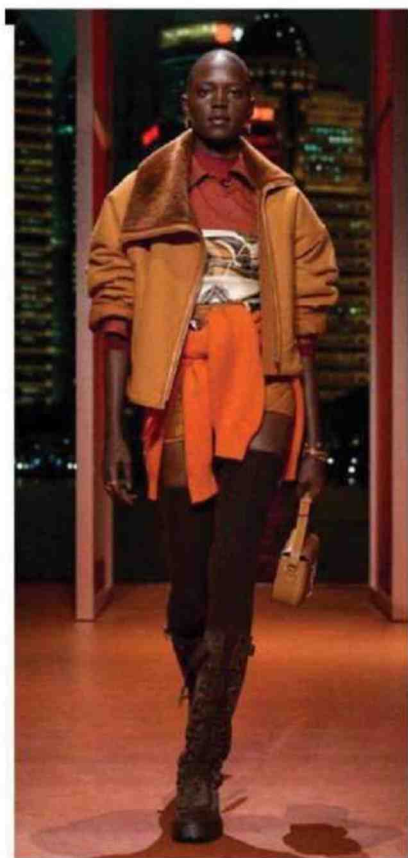
Friday's Shanghai showcase also included an eclectic mix of stars and personalities. They included "The White Lotus" cast member Leslie Bibb; legendary

actor Tony Leung and wife Carina Lau; Chinese actors such as Zhang Ruonan, Qiu Tian and Tong Yao; tennis legend Li Na; Olympics gymnastics champion Wu Minxia; well-known reporters Chen Luyu and Zhou Yijun; news anchor Zhou Tao; ballet star Tan Yuanyuan, and more.

After the show, the stage was swiftly transformed into a party venue featuring a surprise musical performance by St. Vincent. — *Denni Hu*









Hermès

RESORT 2026

By Monica Kim June 13, 2025



[View Slideshow](#)

The house of Hermès descended on the North Bund Bay of Shanghai on a June evening



to present the second chapter of its fall 2025 collection. One would be hard-pressed to name a brand that hasn't staged a grand affair in China recently, catering to the country's healthy appetite for fashion (despite the troubling luxury slowdown of 2024). But Hermès's arrival made poetic sense, given the way artistic director Nadège Vanhée interprets the house's storied aesthetic traditions in a modern vein. The lines between the modern and traditional blur readily here.

The two halves were linked by the woman, "a very confident, assertive woman," Vanhée explained backstage before the show, "only this one is in a different city, she's in Shanghai." Finding herself in a far-flung place, the theme of "exploration" defined the collection, but Vanhée expressed that classic theme in very clever ways. The show took place on a chic orange set constructed along the Huangpu River. Guests were served champagne with rice wine, a few white grains of it at the bottom of the glass and dainty white wildflowers floating at the top. Lights slowly began to dim like the sun setting down to darkness, before a paneled wall began to cascade open to reveal the river and the Lujiazui skyline across it. As the models moved down the runway, boats with neon lights cruised past with the Oriental Pearl Tower glowing red in the background.

Giving the collection the name "Au Galop!," Vanhée began with the Dressage Tressage silk carré by Virginie Jamin and the recurring motif was the braid, from the models' hair to the exquisitely hand-braided white trim on a Kelly bag. It was not only a nod to Hermès's equestrian roots and house decor, but to the notion of braiding disparate strands together—the traditional and modern, Paris and Shanghai. The collection was most noteworthy for its highly modular nature, as Vanhée wanted to express the notion of timelessness. "So how you can actually transform your clothes so you can have it all the day long, all the season long, but all life long too," she said.

There were fur jackets the color of good wine and double-faced cashmere lined with Dressage Tressage—printed panels. The styling was inspired by the youthful and slick spirit of Shanghainese street fashion—knits and button-up shirts tied around the waist, only these were cut from fine cashmeres and leathers. Mini Kellys were worn cross-body over the chest or strapped on like a backpack, with help from a soigné silk scarf or two. The scarves also adorned heads, cinched smartly by Hermès rings. Some models wore the luxurious new Hermès leather headphones from Atelier Horizons around their necks, redefining "quiet luxury."

The pieces all worked a dozen different ways, adding utility to make them actually worth the investment—a smart proposition given that luxury slowdown. Vanhée prompted the viewer to explore the collection and pinpoint its buildable blocks. See: a leather dress zipped up the front that decouples into a sleek pencil skirt and gilet. A long leather coat whose Dressage Tressage printed lining can be detached and worn separately, while the coat's top half converts into a smart little jacket without obvious fastenings. In this way, the collection's modern and playful nature still retains the discreet elegance of the Hermès brand, never in your face or overly showy. If you know, you know.





And the winner is...

Chanel's latest one-off high-jewellery clock is worthy of an award, says *Avril Groom*

Fifty-four years after her death, Coco Chanel has been awarded what looks like an Oscar – but this gold figurine is of course modelled on... herself. Not content with using her likeness on watches, now the brand has immortalised her as a clock, *The Silhouette*.

It is part of Chanel's latest high-jewellery range, titled 'Reach for the Stars', which is an evocation of the house's signature glamour through the time of day when its most luxurious couture and high-jewellery creations come to life – the golden hour. This is the moment when the sun's final orange blaze suffuses everything with a golden glow that makes gems sparkle at their best.

Chanel's jewellery studio, under its late head of fine jewellery creation Patrice Leguèreau, imagined the effect of this moment on Mademoiselle's favourite stones – diamonds and opulently coloured gems – as well as symbols. These include a comet, represented by a five-pointed star, the huge wings common to angels and mythical birds, and the lion, signifying bravery and her own zodiac sign of Leo.

The 27cm-high *Silhouette* is the latest in a line of very special clocks that have accompanied both high-jewellery and watch collections since this division of the couture house was founded in 1993. Its lineage includes almost pure jewellery models, like the Morning in Vendôme clock in the classic Chanel octagon shape, based on the plan of the Place Vendôme in Paris; haute horology, like the

Lion Astroclock, featuring a caged, sculpted lion under a gyroscopic clock; or automata like 2024's Musical Clock Couture Workshop, where five tailor's dummies gently revolve under a gold-and-diamond chandelier.

In every case, the Chanel design team spins the house heritage and Mademoiselle's vision, life and loves, both human and abstract, into new creative forms, including her image on simpler but still precious clocks. This was a special project for Leguèreau, and one of his last before he died in November 2024 at only 54. He wanted to evoke the natural elegance and glamour of both the woman and the house in the context of this collection, and worked to create a specific pose for the figure. She looks to the stars, in one of her favoured outfits of tweed jacket, fluid trousers and her signature accessories of boater and pearls, hand-sculpted and engraved in a mix of yellow and white gold and several techniques, in collaboration with a specialist Paris workshop.

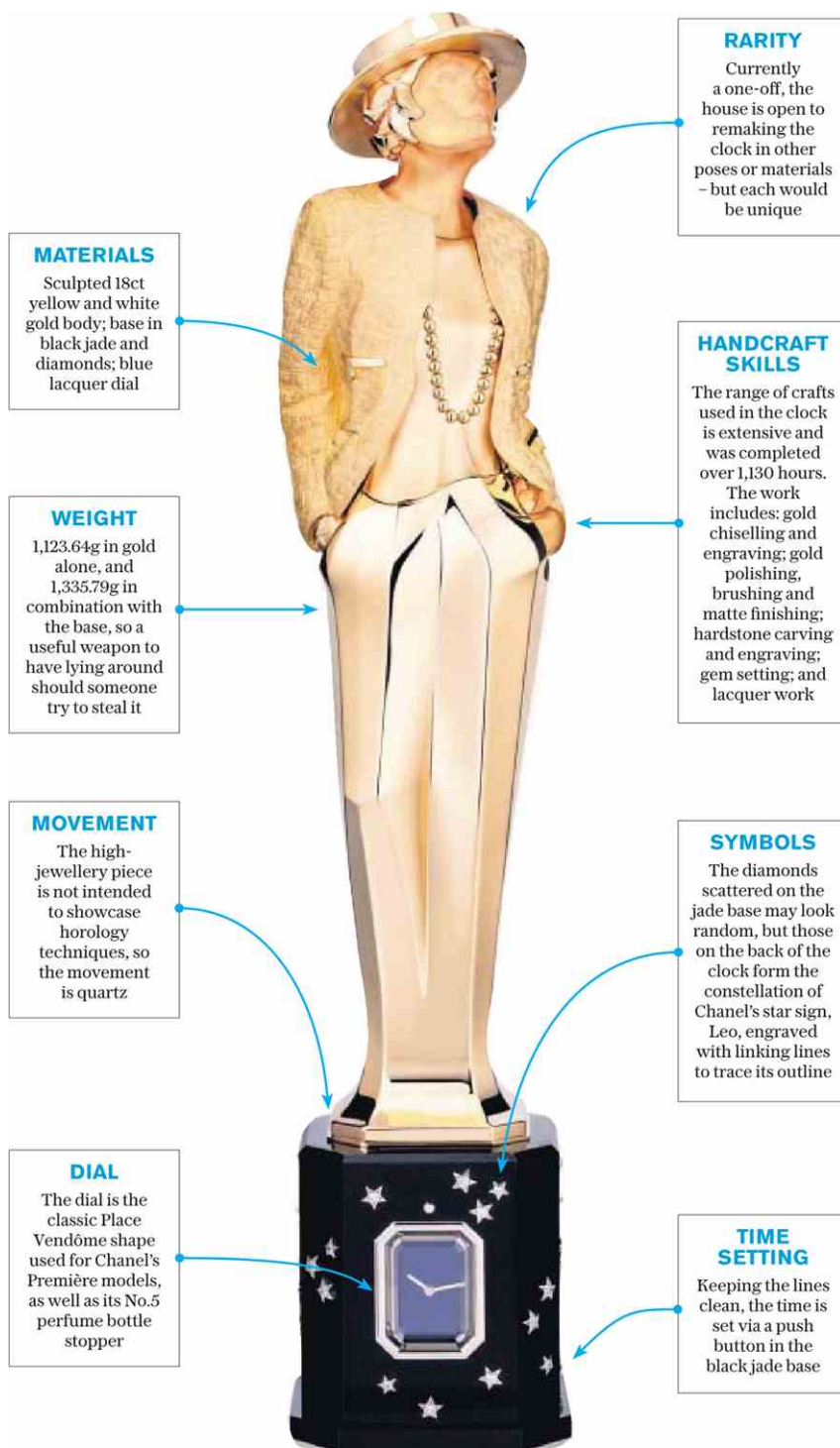
If Mademoiselle is watching from among those stars, hopefully she will find the leggy, neat-footed depiction, though plainly not taken from her youth, pleasingly flattering. And if Leguèreau is sharing her company, she should compliment him.

Chanel The Silhouette Clock statuette, POA; chanel.com





► 14 juin 2025





Soft Sell

Callum Turner hams it up in a new Louis Vuitton campaign for the LV Buttersoft, a men's sneaker introduced on the fall 2025 runway.

In one image, he puts the shoe to his ear like a shell – or as secret agent Maxwell Smart might when dialing into Control on an episode of the original "Get Smart."

The British actor and Vuitton ambassador donned a pale denim worker jacket and jeans for the campaign shoot, lensed by Rosie Marks.

"It was a family vibe on set. Dua [Lipa] did her Spanish lesson," Turner related, referring to his pop star fiancée. "We all watched Chelsea beat Liverpool on the TV while

we were shooting. A Louis Vuitton shoot is always family style."

It turns out Turner is something of a sneaker head.

"Since I was a kid, sneakers were my thing. I'm a collector of different shapes and styles, colors. I can be pretty adventurous," he told WWD.

The campaign breaks on Monday, the same day the LV Buttersoft is available for preorders, ahead of the July 10 worldwide launch in stores.

Turner, perhaps best known for "Fantastic Beasts" and "The Boys in the Boat," will next be seen in the "Neuromancer" series on Apple TV+ and the

war comedy "Atropia."

While sneaker mania has undoubtedly subsided in recent years, luxury brands continue to put muscle behind key launches.

Vuitton describes the LV Buttersoft as "uniting the comfort of a runner with the quality of a formal shoe in a new versatile form."

The fall 2025 collection, which men's creative director Pharrell Williams designed as part of a seasonal collaboration with his fashion buddy Nigo, offered a mature take on streetwear, with a touch of dandyism.

The Made in Italy LV Buttersoft gets its name from the quality of the leather, the "pillow-y effect" of the design and the rubber sole. It owes a debt

to the leather sneakers first adapted into everyday wardrobes in the '60s – and the styles popularized by the hip-hop community in the 2000s.

The shoe comes in 24 variations, including one in the house's brown monogram, and with a host of details. These include a cameo of Williams on the tongue, a hidden and embossed lobster on the back of the shoe and – on certain styles – hand-painted edges near the laces. – M.S.



Callum Turner in Louis Vuitton's new campaign for the LV Buttersoft Sneaker.





THE BOTTOM LINE

Magic vs. Logic: Analysts Get Creative And Weigh In on Designer Appointments

- The financial types are inching into territory that was once just the province of critics and fans.

BY EVAN CLARK

Fashion with a capital F has always had its tribes.

There's the design crowd, where aesthetic is king and people ooze with personality.

Then there's the more buttoned-up business side that lives and dies by the spreadsheet and ups and downs of the market.

Of course, that oversimplifies things and there have always been crossovers who naturally think with both their right and left fashion brains.

But the people who really get both the dollars and fashion sense of the industry are rare.

Many – most? – people have only a vague understanding of what the other is really up to.

So there's a kind of truce that's held, with the fashion folk holding tight to their mood boards and the finance gang following their tickers.

But that delicate peace has been rattled.

Financial analysts are increasingly weighing in – not just on sales and profit margins or even stores and product, but on the design talent pulling together the vision.

They are now more actively picking design winners, not just market share winners.

Jonathan Anderson got the thumbs up when he moved to Dior at LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton.

"Anderson has a strong track record from his time at Loewe – one of the top-performing brands at LVMH's fashion and leather in the past few years," said Jelena Sokolova at Morningstar. "It is a positive that he'll be the sole creative director of Dior, where priorly creative director roles for menswear and womenswear were split. This should help Dior create a more consistent brand representation and improve its stance amongst peers."

Likewise, HSBC's Erwan Rambourg, said: "We remain believers that 'Dior is not the next Gucci.' We trust that with Jonathan Anderson running the creative show there is more poetic positive potential than risk. We expect the brand to

rebound starting from Q2 2026."

But true to form, it was Demna who was there right on the edge when Team Design and Team Dollar started to clash more this year.

Demna is loved by the fashion crowd, from his conceptualist streetwear at Vetements to his willingness to shake up everything at Balenciaga (even if dancing on the edge meant sometimes falling over it, with kids posing alongside handbags that looked like stuffed bears dressed in bondage).

For the analyst types, that controversial, zeitgeist-grabbing approach was fine and good for Balenciaga. But bringing all of that to Gucci – Kering's now underpowered powerhouse – was just too much.

"At this stage, the announcement brings as much risks as opportunities," said Carole Madjo, an analyst at Barclays, pointing to Demna's "bold and sometimes controversial aesthetic."

Bernstein's Luca Solca rated the Gucci appointment a five out of 10 and said, "We are not sure that Demna measures up to the task, nor that he is the right fit for Gucci at the moment, but we understand their risk-minimization strategy: going for the well-known."

Not everyone who understands how to discount a cash flow was up in arms, however.

"Demna leading Gucci should drive commercial, cultural and artistic impact, which could support [long-term] growth," said Oliver Chen at TD Securities in a research note in March. "Demna has the potential to be a great leader for the next era of Gucci."

The question is: Who has the right to declare that Demna or Anderson are right or wrong for their new jobs?

Wall Street has had its say. Critics and the chattering masses on Instagram will have another chance to weigh in as the designers' first collections hit the runway.





And shoppers will get the final word when the looks finally go up for sale.

Where you stand might depend on where you sit.

Fashionistas want excitement, a chill down the spine, elegance or some aesthetic that will move the great project of design and culture forward.

The business side wants dollars and cents and efficiencies, great machines made up of human capital and intellectual property to create the value that everyone along the way taps into to pay for those Hamptons summers.

The equity analysts weighing in on design are doing their level best to get their brains around the whole of the enterprise, to understand how it all works to see if it will succeed.

"The framework is, there's magic and logic, but you want some logic that helps support the magic," said TD Securities' Chen in a follow-up interview. "For analysts to be good at this, it's slightly a balance of pattern-hunting plus being forward-thinking about change in art and

culture and also juxtaposing that with logic around merchandising policies and then making a forecast.

"What analysts try to do is understand the biography of the creative," Chen said. "Basically, you look at the past. For me, it's OK, I understand some of Demna's product attitude and I understand what Gucci needs. If anything, the Balenciaga story has been around innovative experience and excitement.

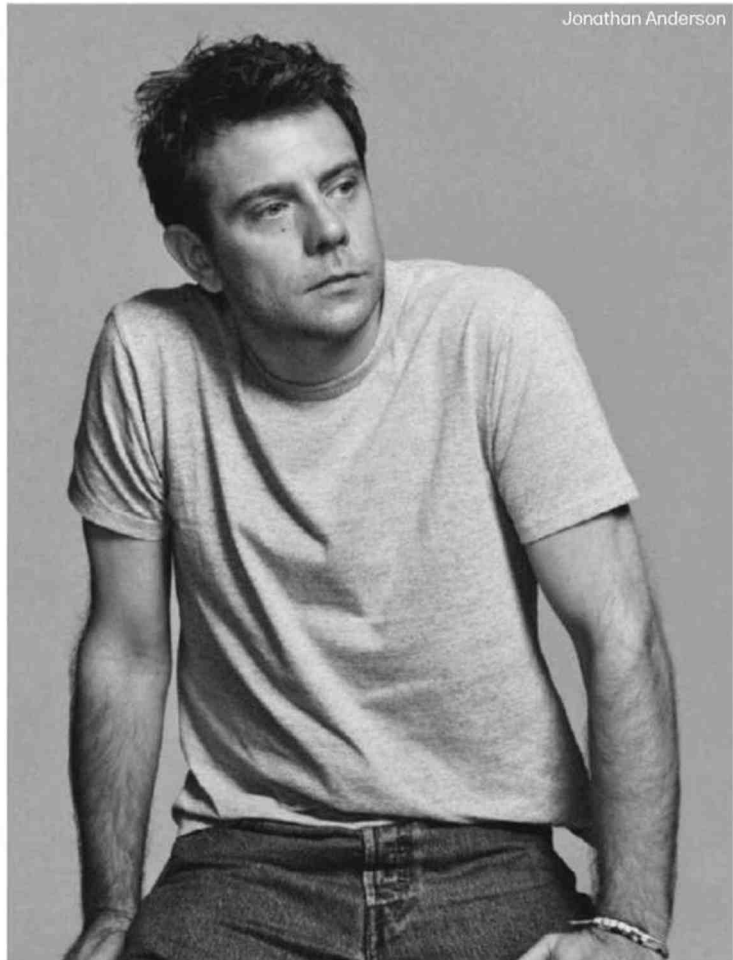
"If you're not relevant, people don't necessarily want to pay extra," he said.

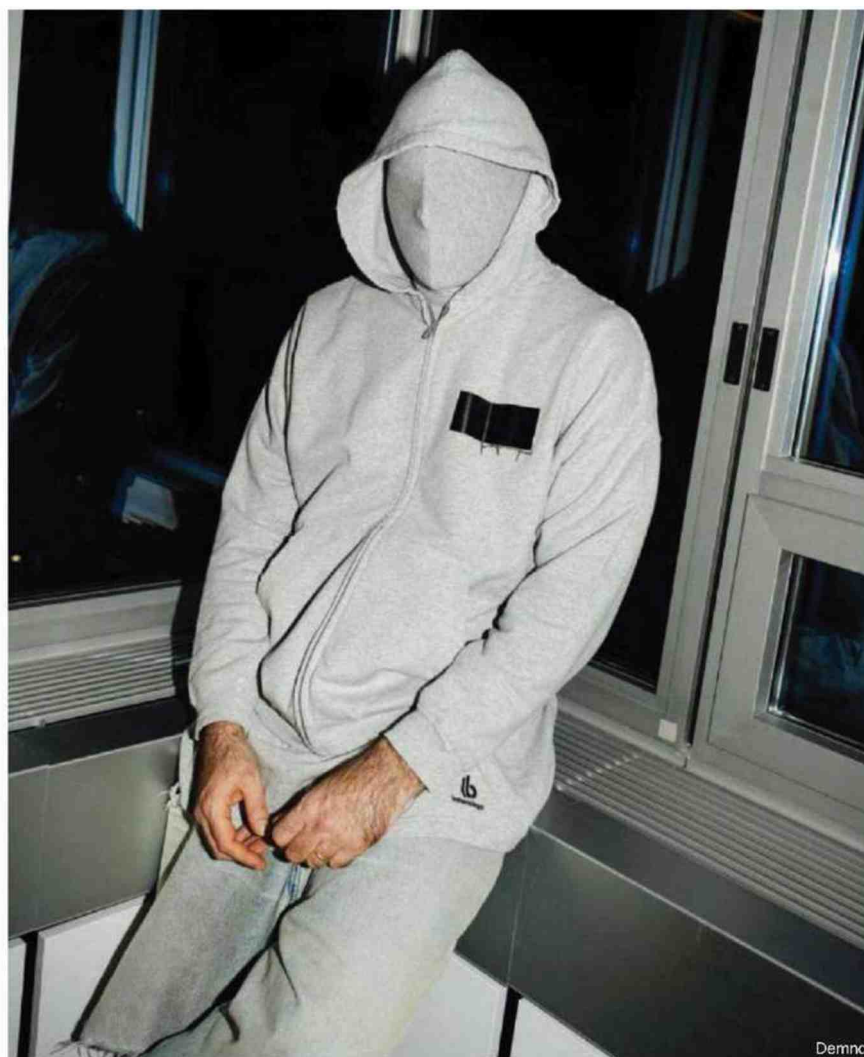
And to work, from any perspective, luxury always requires something a little extra, designers have to deliver and shoppers have to pay.

It's that friction, that need to satisfy the demands of both art and commerce, that keeps fashion exciting.

The Bottom Line is a business analysis column written by Evan Clark, deputy managing editor, who has covered the fashion industry since 2000. It appears periodically.

Jonathan Anderson





Demna





Bulgari e il Cinema, dagli anni della Dolce Vita al futuro: storia di una relazione costruita sul tempo e sul dettaglio

Un talk con Piera Detassis ripercorre le tappe del legame tra Bulgari e il cinema tra premi, attrici e oggetti al centro di alcuni dei film più amati di sempre

Di Andrea Zedda



Bulgari e il cinema, Un talk con Piera Detassis ripercorre le tappe del legame tra la maison romana e il cinema mondiale, tra premi, attrici e oggetti protagonisti di alcuni dei film più amati di sempre

C'è un amore che dura da oltre settant'anni, ed è quello tra Bulgari e il cinema. La maison romana ha da sempre un forte legame con l'industria cinematografica, nato già negli anni de *La dolce vita* e cresciuto accanto a generazioni di attori e registi che hanno scelto dei pezzi firmati Bulgari per valorizzare le scene dei propri film.

Il talk *Bulgari e il Cinema: un'eterna storia d'amore*, tenutosi nella serata di giovedì 12 giugno all'interno della boutique Bulgari di via Montenapoleone a Milano, ha ripercorso questa lunga traiettoria con Piera Detassis, Presidente e Direttrice Artistica dell'Accademia del Cinema Italiano – Premi David di Donatello, restituendo una lettura che lega materiali, memoria e narrazione.

La storia tra la settima arte e Bulgari parte da molto lontano, il rapporto con il cinema italiano e con i **David**, comincia nel 1956, anno in cui realizza le prime statuette in oro zecchino, da un chilo e mezzo, una rarità, i premi Oscar ad esempio non sono mai stati totalmente in oro, anzi, durante la Seconda guerra mondiale venivano realizzati in gesso, i vincitori poterono riscattare la loro versione in oro solo dopo la fine del conflitto.

Il talk ha fatto emergere casi emblematici di collaborazione attiva tra cinema e Bulgari. Tra i più curiosi quello della scena di *Casino* (1995), di Martin Scorsese, dove Sharon Stone riceve da Robert De Niro una valigia colma di gioielli. Quella scatola non era un semplice oggetto di scena: «Era in realtà una scatola d'argenteria, perché non avevamo un contenitore per tutti quei pezzi. Così abbiamo preso da





Roma una scatola molto grande, da un set di posate, e l'abbiamo spedita a New York per inserirla nel film. Dentro c'erano le nostre linee più importanti degli anni '90».

Ma forse l'episodio più celebre riguarda *La scogliera dei desideri* (titolo originale *Boom!*, 1968), girato in Sardegna da Joseph Losey. Elizabeth Taylor, protagonista accanto a Richard Burton, indossava sul set i suoi gioielli Bulgari, trasportati appositamente da Roma e custoditi per l'intera durata delle riprese: «Partirono delle squadre di persone armate per portare questi gioielli a Capocaccia, dove stettero lì per mesi». Non si trattava di un lavoro su commissione, in quegli anni capitava spesso che le attrici indossassero i propri gioielli e non quelli proposti dai costumisti.

Accadeva così anche a Gina Lollobrigida e Anna Magnani, che preferivano acquistare personalmente i gioielli da indossare. Audrey Hepburn, cliente affezionata della boutique di via Condotti, amava l'argenteria e acquistava spesso piccoli oggetti, anche dei portasigarette, Mel Ferrer, all'epoca suo marito le regalò una coppa in argento in cui metteva dei cioccolatini.

Tornando a una delle coppie più famose di sempre, nel 1963 si girava *Cleopatra* a Cinecittà. Richard Burton, all'epoca ancora sposato, chiese a Gianni Bulgari di portargli i migliori smeraldi disponibili in boutique. «Gianni arrivò sul set con i vassoi e Burton scelse un anello importante. La moglie lo trovò a casa, lo provò, e andò a farlo stringere in negozio, convinta fosse per lei. Ma non lo era». L'anello era per Elizabeth Taylor, con cui nacque una delle storie più note del cinema internazionale. Un altro oggetto che lui le regalò fu una spilla con smeraldi e diamanti che lei indossò al loro matrimonio nel 1964. Alla sua morte, nel 2011, Bulgari acquistò otto dei suoi gioielli messi all'asta, oggi parte della collezione Heritage.

Leggi anche: Liz Taylor e Richard Burton, storia d'amore e di gioielli

Oggi dopo una pausa, la collaborazione è ripresa nel 2004 per il 50° anniversario e, più recentemente, con il premio David Rivelazioni Italiane – Italian Rising Stars, caratterizzato da statuette più piccole, ribattezzate simpaticamente *Davidino*, metà altezza, in argento placcato oro e con base sostenibile. Un modo per Bulgari per sostenere nuovi talenti e dar seguito al suo infinito legame storico con il cinema.





Gildo Zegna (Zegna): "Nous avons transformé la plupart de nos activités de wholesale en un modèle de concession"

Les douze derniers mois ont été pour le moins difficiles pour la mode en général, de la fast-fashion au luxe. Dubaï, cependant, semble préservée par un micro-climat. Zegna y a organisé cette semaine un impressionnant défilé, juste à côté de son flagship le plus fréquenté de la planète.

La griffe est cotée à la bourse de New York, mais détenue majoritairement par les descendants du fondateur Ermenegildo Zegna. Et son storytelling semble taillé sur-mesure pour les besoins de la ville-État qu'est Dubaï.

Dubaï ne peut pas compter sur le pétrole ou le gaz naturel, contrairement à ses voisins comme l'Arabie saoudite et le Qatar. Elle a donc dû se réinventer en tant que centre financier et destination touristique. De la même manière, Ermenegildo Zegna et ses descendants ont développé l'un des plus grands centres de ressources en matière de tissus et de confection dans le secteur de la mode, même si la plupart de leurs matériaux proviennent de lointaines contrées.

Mercredi, Zegna a présenté son tout premier défilé hors d'Italie à l'Opéra de Dubaï. Avec le soutien du département de l'économie et du tourisme de Dubaï, plusieurs dizaines de journalistes ont été invités à y assister avec Emirates, la plus grande compagnie aérienne au monde. Dans l'avion, les écrans présentaient les gratte-ciel de luxe comme autant d'opportunités d'investissement, avec des bâtiments portant le nom de marques de renom comme Bulgari Bugatti et Mercedes Benz.

La présentation de Zegna s'est déroulée entre le Dubai Mall, toujours très animé, et Burj Khalifa, le plus haut bâtiment du monde, où Giorgio Armani a ouvert son premier hôtel il y a plus de dix ans.

"Nous avons ouvert à Dubaï au début des années 2000. Nous avons été l'une des premières marques à croire au Dubai Mall. Aujourd'hui, plus de 25 ans plus tard, notre principale boutique se trouve à l'intérieur de ce centre commercial. Nous avons été des pionniers. Nous avons d'abord opéré en franchise, puis en propre. Cela m'a coûté une fortune! Aujourd'hui, nous avons une joint-venture avec Al Tayer, dans laquelle nous sommes majoritaires. Nous sommes très satisfaits de cet arrangement. Nous gérons l'entreprise, mais ils nous apportent leur aide", explique Gildo Zegna, PDG et petit-fils du fondateur Ermenegildo Zegna.

Zegna compte désormais quatre points de vente à Dubaï, deux en Arabie Saoudite (à Jeddah et Riyad) et trois autres en cours d'ouverture, ainsi que des espaces au Qatar, à Doha et au Bahreïn. "Nous sommes assez bien établis avec une quinzaine de magasins et nous sommes en train d'en ouvrir cinq autres", note Gildo.

À Dubaï, la marque du nord de l'Italie a également dévoilé sa toute dernière Villa Zegna, un pop-up de luxe avec des produits uniques doublé d'une installation expliquant l'histoire de la marque et la fondation d'Oasi Zegna. Ermenegildo a acquis en 1910 un terrain de 100 kilomètres carrés dans les Alpes, où la famille a ensuite planté 500.000 arbres.

"C'est une semaine très importante pour nous. Nous voulons partager notre vision", déclare Edoardo, le fils de Gildo et directeur du marketing et du développement durable de la marque, lors d'un dîner de bienvenue organisé sur les rives du Golfe, à l'hôtel Four Seasons Jumeirah. "La vision de la famille dont je fais partie. La vision que mon



arrière-grand-père a eue avec Oasi. Et la vision de Dubaï, d'avoir construit un endroit aussi unique. À bien des égards, c'est la capitale du monde."

Issam Kazim, directeur général de la Dubai Corporation for Tourism and Commerce Marketing, ajoute: "J'ai été fasciné par les débuts d'Oasi Zegna, par son histoire et sa vision. J'ai été fasciné par l'histoire et la vision d'Oasi Zegna et par la façon dont une marque peut se démarquer de ses concurrents. Nous avons eu envie de promouvoir ce projet, pour montrer au monde entier que Dubaï, comme Zegna, a une vision entrepreneuriale!"

Aujourd'hui, note Issam Kazim, 90% de la population de Dubaï est étrangère, et ce chiffre ne cesse de croître. Une autre raison pour laquelle l'État a tenu à soutenir la présence de Zegna à Dubaï cette semaine.

Angelo, le frère cadet d'Edoardo, pilote la région EMEA à un poste plus organisationnel: il supervise les ventes, le retail et l'expérience client, essentielle pour les acteurs modernes du monde de la mode.

"Cette semaine, nous allons faire vivre à 150 clients VIP une expérience personnalisée unique pour découvrir des produits qui ne sont pas présents dans toutes les boutiques. Dubaï est une ville incroyablement cosmopolite. Tous les jours, 30 nationalités différentes achètent dans les boutiques Zegna de Dubaï", s'enthousiasme Gildo.

Le tourisme est un élément essentiel de l'économie des Émirats. 200 nationalités différentes cohabitent à Dubaï et plus de 100 millions de visiteurs se rendent dans le pays chaque année, note Gildo.

"C'est plus que New York, plus que Londres, plus que Paris. C'est le nouveau centre du monde. Et vous comprenez pourquoi vous êtes ici", a-t-il souligné.

Le succès de la marque est dû à l'esthétique du créateur Alessandro Sartori : des coupes déconstruites, des tissus plus légers et un look plus décontracté. L'idéal pour cette région au climat intense.

"Oui, le style et l'esthétique d'Ale conviennent à cette région. Mais c'est également vrai pour le sud des États-Unis ou l'Asie du Sud-Est. Le monde, qu'on le veuille ou non, se réchauffe, et je pense que sa mode 'sans saison' fonctionne très bien. Nous avons du lin en hiver et du cachemire en été, et nous vendons les deux tout au long de l'année. Des matériaux traçables qui sont tous extrêmement légers. Ils sont conçus pour ces pays en particulier, dans des couleurs qui seraient difficiles à vendre en Europe", poursuit Gildo.

À contre-courant de la tendance mondiale, Gildo continue de croire en son réseau de retail physique. Une politique qui porte ses fruits. Malgré le ralentissement des ventes de haute couture à l'échelle internationale, le groupe Ermenegildo Zegna, qui comprend également Tom Ford et Thom Browne, a enregistré des bénéfices de 184 millions d'euros, grâce à une hausse de 2% de son chiffre d'affaires, qui a atteint 1,945 milliard d'euros en 2025. Zegna génère 69% du chiffre d'affaires et 85% des bénéfices.

"Nous avons transformé la plupart de nos activités de wholesale en un modèle de concession, notamment aux États-Unis. Nous avons le contrôle sur notre activité, même chez Selfridges Harrods Rinascente, Bergdorf, Saks ou Nordstrom. Nous contrôlons toutes les boutiques Zegna. Nous achetons la marchandise et nous concevons et gérons chaque magasin. Nous avons donc un rapport direct avec les clients. C'est essentiel, car leurs attentes sont très changeantes. Ils peuvent nous adorer aujourd'hui et se tourner vers une autre marque demain. Il faut donc leur offrir un service impeccable, ce que nous nous efforçons de faire", conclut le DG.





Zegna's big bet on Dubai

Group CEO and chair Gildo Zegna explains why the Italian brand chose Dubai for its first-ever show outside of Milan.

By Sujata Assomull



The Dubai Opera was transformed on Wednesday into a striking fusion of plants representing the Oasi Zegna — the forest territory planted by Ermenegildo Zegna, founder of Italian heritage brand Zegna, in Italy — and the desert sand of the United Arab Emirates (UAE). Here, Zegna hosted its first-ever show outside of Italy, unveiling 58 looks to an audience of 600.

Among the guests at the show were Iraqi singer Kadim Al Sahir and Tunisian actor, director and screenwriter Dhafer L'Abidine, as well as American filmmaker and music video director Roman Coppola and Zegna global ambassador and actor Mads Mikkelsen, with live music by James Blake.

Silhouettes were loose and deconstructed, and the colour palette muted, featuring shades of ivory, earthy green and wine. A strong sense of texture ran throughout the collection, with fabrics offering a tactile feel — ranging from ultra-light poplin to suede, knitted leather and towelling. “This collection is about fluidity — the idea of having this beautiful wardrobe and blending everything together in your own personal way,” artistic director Alessandro Sartori says at a press conference just before the show.

Following the runway show, guests were invited to Villa Zegna, a private, members-only pop-up inspired by the original home of Ermenegildo Zegna in the Oasi Zegna nature reserve among the Italian Alps. Open through 16 June, this Dubai edition marks the most ambitious iteration of Villa Zegna to date (last year saw Villa Zegna travel to Shanghai and New York), with over 220 private appointments — more than half of whom are from the region — offering a deep dive into the brand's world.

This week-long activation also represents the largest single investment ever made by the Ermenegildo Zegna Group. The group, which owns Thom Browne and holds the license for Tom Ford Fashion, sees this as a pivotal moment in its global expansion strategy. As chair and CEO Gildo Zegna — the grandson of the house's founder — tells *Vogue Business* just hours before the show, “We've bet big on Dubai because we believe in Dubai.”

***Vogue:* Why did you choose Dubai for Zegna's first-ever runway presentation outside of Italy?**

Dubai is one of the most energetic and fast-growing luxury hubs in the world. The second reason is the deep respect we have for the UAE's visionary, entrepreneurial and pioneering spirit. The country is only





52 years old. What it has accomplished in such a short time is extraordinary. Take the Dubai Mall: it opened in 2008 and is now one of the world's most iconic luxury retail destinations. The way this country is run — with a business-minded, entrepreneurial approach — aligns closely with our values. We believe if you're strong in Dubai, you'll be strong across the Gulf. That's the bet we're making.

***Vogue:* Why is this runway show such a significant moment?**

We're bringing a piece of Milan Fashion Week to Dubai. Carlo Capasa, president of fashion week organiser Camera Nazionale della Moda Italiana, gave us special permission to do this as a one-off. While Men's Fashion Week in Milan is next week, we're premiering it here first. It's something we're very proud of.

***Vogue:* How important is the Gulf region to Zegna's global business?**

The Middle East — primarily the Gulf — makes up nearly 10 per cent of our business. Since Covid, it's been our fastest-growing region. What's especially interesting is the shift from a tourist-based clientele to a more local customer. We're focused now on the resident customer. We no longer view this region as a stopover for international shoppers, but as a core market. Our marketing, retail strategy and service model reflect that. For us, this is about long-term brand-building — not just quick wins.

***Vogue:* What sets this edition of Villa Zegna apart?**

This is our biggest Villa Zegna yet — bigger than Shanghai or New York. It's also our only major brand event this year; we combined the budgets of two events into this one. For the first time, we included a full fashion show, hosted nearly 600 guests, expanded our media outreach and showed more collections than ever. We have presented three major lines: a Dubai-exclusive capsule, our fashion show collection and our made-to-measure collection — alongside the in-store collection. Unlike traditional runway timelines, many of these pieces are available to buy immediately. That took a significant investment and some risk — but it's part of the big bet we've made on the region.

We went all in: on marketing, the fashion show and the product assortment. We know this market appreciates craftsmanship and precious pieces, so we leaned into that. Honestly, it felt more like a hard luxury event than a fashion show. And of course, sometimes risks don't pay off. But if you succeed seven times out of 10, that's good enough. That's what entrepreneurship is about — and the leaders in this region understand that. You have to take risks and make decisions quickly.

***Vogue:* We saw many prominent faces from the region at the show. Would you ever consider appointing a regional brand ambassador?**

We don't have official ambassadors in this region, but the best ambassadors are the people we invited. Their experience — and their word-of-mouth — will carry the message forward.

***Vogue:* What are your expansion plans for the region?**

We currently operate 15 doors in the Middle East — about a third are franchised while two-thirds are directly owned. We're in Abu Dhabi, Kuwait, Riyadh, Doha, and, of course, Dubai. In Abu Dhabi, we're adding a location at The Grove. In Doha, we're converting our franchise into a directly operated store. In Riyadh, we already have two stores, and we plan to open three more in the next couple of years.

***Vogue:* What do you hope the impact of this event will be?**

While we will assess return on investment carefully on this activation, I can already say this: it's not just about how much we sell. The real value lies in brand amplification. People who were here will remember it; people who weren't will hear about it. The impact of this event will unfold over the next year or two. Before Covid, we used to ask, 'Why aren't we more present in the Gulf?' Today, we are. I've said it before — Dubai is the new Hong Kong. I'm old enough to remember when we said this about Hong





Kong 10 years ago. Now, it's here. We saw the potential early on. Dubai is backed with resources and executed with clarity. It's central, geopolitically strategic and business minded. I just met with the Department of Economy and Tourism — their vision is impressive.

Vogue: You're hosting a conversation with Elie Saab during this week-long activation — why him?

We're doing a lunch and panel discussion with Elie Saab because the family are long-time Zegna clients. We've built a relationship over the years. In fact, we first met — by coincidence — on an Air France flight from Paris to Milan about 10 years ago. Since then, we've followed each other's journeys. This conversation is about mutual respect. It's about celebrating what it takes to build a strong, family-led business. The Saabs are a powerful presence in the region, and we're proud to stand beside them.

Vogue: Zegna Group reported a profit decline for last year. What does 2025 look like?

To clarify — that drop was largely due to tax impacts on net profit. Zegna as a brand has performed well, and we're satisfied overall. Looking ahead to 2025, while we're not disclosing exact figures, we've told investors to expect low-single-digit growth in both top-line revenue and adjusted EBIT. This includes all brands.

Vogue: How are the other brands — Tom Ford Fashion and Thom Browne — performing, especially in the Gulf region?

Tom Ford is doing well. It went through a phase of a reduced presence in the market, but it's back — and we're optimistic. With Haider Ackermann as creative director and a strong retail strategy, we're working to realise its full potential. Thom Browne is newer here and growing slower. The brand has stronger visibility in Asia, where it resonates. But we're investing — we're relocating the store to a better space in the Dubai Mall. Zegna is the benchmark we'll use across the board: excellence in execution, attention to the customer and delivering the right product at the right time.

Comments, questions or feedback? Email us at feedback@voguebusiness.com.



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



BEAUTY

L'Oréal Launches Campaign for World Refill Day

- It is the beauty giant's first cross-divisional, multibrand, multichannel activation, called #JoinTheRefillMovement.

BY JENNIFER WEIL

PARIS – L'Oréal is poised to launch a corporate campaign for refills, in tandem with World Refill Day on Monday. The campaign will be the group's first cross-divisional, multibrand, multichannel activation, called #JoinTheRefillMovement.

It federates a dozen key brands from L'Oréal, including Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Kiehl's, Mugler, Maison Margiela Fragrances, Prada, Valentino Beauty, L'Oréal Paris, Kérastase, L'Oréal Professionnel and La Roche-Posay.

There are to be related advertisements and social media content, alongside the hashtag the group conceived as a call to action.

The campaign is meant to raise the awareness about refills' benefits. According to L'Oréal, 78 percent of consumers express interest in purchasing more sustainable products, but many are still not aware of how refill options can help the environment.

The campaign highlights benefits – to both the planet and pocket. For instance, there's the fact that every time someone purchases a 100-ml. refill, rather than two 50-ml. bottles of La Vie Est Belle Elixir, there's a savings of 73 percent on glass, 66 percent on plastic and 61 percent on cardboard.

"It makes the consumer the hero," said Blanca Juti, chief corporate affairs and engagement officer at L'Oréal. "They can really take a stance. What's very exciting is that we're calling the consumer to join the movement with 12 brands. We have all categories – hair products, makeup, skin care and fragrance.

"We're doing it all over the world, in all regions, offline, online for the World Refill Day," she continued.

L'Oréal's refill campaign is part of an overarching, long-term sustainability commitment that includes reducing its environmental footprint and offering more eco-friendly options to consumers.

"We're always at the forefront of the latest technologies, latest innovations, really keeping our eye on the horizon about how we can continue to improve not only our operations, but also our ecosystem around us," said Ezgi Barcenas, chief sustainability officer at L'Oréal.

"In everything we do, we try to lower our emissions, environmental footprint and

impact," she explained. "Sustainability is woven in the product design all the way to how we bring products to market."

Last year 49 percent of the company's plastic packaging was refillable, reusable, recyclable or compostable. L'Oréal also said its manufacturing facilities globally have been adapted to accommodate a 17-time increase in the number of refillable options over the past five years.

"Refills is a true new mindset in developing products for us in our four divisions," said Jacques Playe, global head of packaging and product development at L'Oréal. "We have a very strong product design activity to provide refill solutions for all the categories of product on offer."

Designing refills, he said, "pushes us to innovate and to reinvent ourselves."

Take, for instance, a fragrance bottle. In the past, its pump was not removable, so L'Oréal worked with glassmakers and pump suppliers to create a new standard, with a pump that can be taken out.

"We propose this as a new standard for the full cosmetics and perfume industry," Playe said.

For the group, the refill campaign is an opportunity and responsibility to help drive behaviors in more circular models, according to Barcenas.

"In tackling that, what we're trying to solve for is sustainability, desirability and performance," she said. "We're really excited about this refill campaign that we're going big on this year."

This will involve ongoing activations and educational content, including brand spokespeople explaining how to refill products and people who create the refills.

"Hopefully with campaigns like this we can really make a change," Juti said.

Meanwhile, refill solutions will continue to be expanded across all of L'Oréal's product categories. Playe explained the challenge with refills is to reconcile three main issues: to keep product performance, desirability and sustainability.

"We do think that the refill is a very smart way to keep the premiumness of our luxury brands, while using fewer resources," he said.

Among the group's products with refills already is Lancôme Génifique serum with a refillable bottle that saves about 70 percent of the weight of the parent packaging.



► 16 juin 2025 - N°nc



L'Oréal's campaign for World Refill Day.

Five Years After George Floyd: Can Fashion Still Stand for Something?

In 2020, fashion pledged solidarity and systemic change. Now, as political tides have turned, only a few brands are willing to speak up — or follow through.

By Sheena Butler-Young



In June, a new nonprofit, The Jewelry Edit Foundation, convened a group of industry leaders — including executives from Coach, Tiffany & Co. and Hermès — for a “Lunch With Purpose.”

The agenda: support underrepresented designers through year-round programming with a heavy focus on diversity, equity and inclusion, as well as sustainability.

The Jewelry Edit Foundation has its roots in a retail platform of the same name (with a similar values-driven emphasis) founded by the designer Rosena Sammi in 2020, when fashion’s promise to stand for something was at its loudest and most urgent. But in the second Trump administration, organisations that put DEI front and centre are increasingly rare, and groups with public backing from major corporations are even rarer.

Sammi says the need to plow ahead now is more critical than it has ever been.

“I want to be surrounded by people brave enough to take action — not stand by on the sidelines,” she said.

Many companies that founded DEI departments and backed organisations that support minority designers and entrepreneurs have quietly — and not so quietly — dismantled those efforts in the face of a conservative backlash. Dozens of Black-owned fashion and beauty brands that benefitted from increased attention after 2020 have shuttered, starved of capital and lacking the resources to weather economic headwinds.

The pressure to keep silent was on display last week, as protests erupted in California after immigration enforcement agents arrested dozens of day labourers, including garment workers. While a handful of celebrities, including singer and rapper Doechii and Kim Kardashian spoke out, few large brands did. There was certainly nothing resembling the black square campaign of 2020 — a highly visible, if much-criticised, show of solidarity that saw brands from Nike and The Gap to Chanel participate.

Still, some of the energy sparked in 2020 hasn’t disappeared. In a few cases, it’s intensified.



Felita Harris, a former Donna Karan executive who co-founded RAISEFashion in 2020 to support independent BIPOC designers, says there's upside in staying the course. The nonprofit in May hosted its latest "master class" for emerging Black designers, this time on profitable growth, and partnered with Ferrara Manufacturing on a June 12 fundraiser to help underrepresented founders scale. Its latest grants are helping several Black-owned labels stay afloat, and alumni have landed roles at Louis Vuitton, Bloomingdale's and other major companies.

"I see the potential every day in [our master] classes — being able to make introductions, to stop the gatekeeping," Harris said.

A few companies have kept up their pre-2024 approach to politics. Outdoor retailer REI and beauty brand Lush Cosmetics have recently doubled down on their DEI commitments — with Lush even using the acronym in product names and marketing. Designer Willy Chavarria in April partnered with the American Civil Liberties Union to launch Creatives for Freedom, which takes on issues like immigrant rights.

So why have some brands and creatives continued to press forward when so many others have pulled back?

The motivation is a combination of mission and margin — rooted in the belief that fashion can be a cultural force on issues like race, gender, and immigration, and that marginalised creatives drive the innovation and relevance the industry needs to grow with a new generation of consumers.

"Our business has always been rooted in mission and values. To stray from that now — or ever — would be antithetical to who we are," said Nicole Lacasse, senior manager of brand and customer REDI (or racial equity, diversity and inclusion) at REI. "We have seen firsthand the business results. This is right for our business."

For companies caught in the middle — eager to engage but wary of political blowback from a divided customer base — the path forward can feel murky. But it's not impossible. And some brands say the rewards for staying the course are becoming apparent.

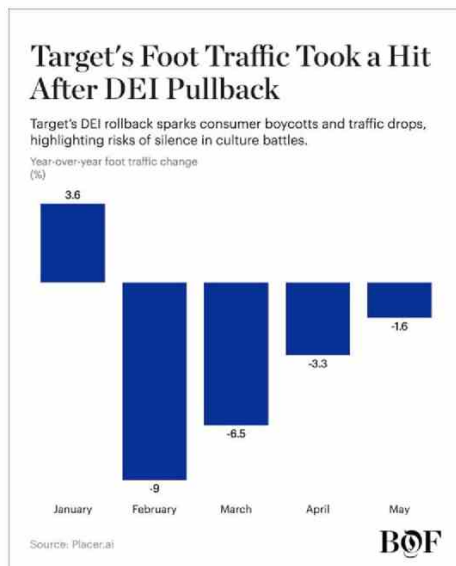
Backlash to the Backlash

The surge in anti-DEI sentiment — from Trump's vow to "end the tyranny" of DEI to a wave of executive orders earlier this year — has introduced real, or at least perceived, risks for fashion and beauty brands.

Earlier this year, many brands determined that staying quiet was the most prudent course of action. But the anti-DEI backlash is generating its own backlash.

Target — once praised for its swift response in the wake of Floyd's murder in its home city of Minneapolis — backed off its diversity commitments within hours of Donald Trump's inauguration. The URL that once led to a 2020 statement by chief executive Brian Cornell about "a community in pain" now returns a 404 error.

Foot traffic has declined in each of the four months since Target changed its policies, according to Placer.ai. In May, Cornell told investors that year-over-year sales were down partly due to the fallout.



Meanwhile, plenty of retailers have plowed ahead with their existing DEI policies, sometimes under new names, without facing a backlash from Trump or consumers. The key is to move past the 2020-era reflex to turn everything into a marketing play, experts say.

Lush keeps its internal DEI work mostly under the radar, even as it renamed three of its bestselling bath bombs “diversity,” “equity” and “inclusion” in January. That’s because, while the brand is known for its activist campaigns, when it comes to its culture and workforce, “you should take care of your own house before talking about it externally,” said Amanda Lee Spenock Fisher, the company’s head of DEI and belonging.

Lush’s cheekily named soaps are a natural way “to enter the conversation with our products,” Spenock Fisher said. But it works best when paired with substantive work behind the scenes.

“When you have a DEI programme that first and foremost serves your people, you are tuning in directly to employee engagement,” Spenock Fisher. “And we know that employee engagement is an incredible KPI. It is a driver of successful businesses.”

That dual track approach is getting more challenging as the Trump administration puts corporate DEI initiatives under the microscope.

“I’ve never seen this much external interest in our work,” she said. “Seeing [DEI] being threatened, rolled back, quieted — that was a moment for employees, consumers and companies to say, ‘Wait, there is backlash to the silence.’”

Retailers with the most successful DEI programmes today tend to be the ones that were thinking about the topic before 2020.

REI formally embedded inclusion into its business strategy nearly two decades ago, Lacasse said. Its partnerships with groups like Outdoor Afro, Black Girls RUN!, and Latino Outdoors are part of a broader strategy that includes investing in inclusive sizing, colour palettes and gender-neutral designs — products that have become some of the company’s top performers, Lacasse said.

“This is really about continuity of our brand commitment, our purpose and trust building,” she said. “We do really believe that when we show up consistently over time, when we centre the voices of our communities and we make equity a shared responsibility, we can really strengthen our position as a brand.”



Fashion as a Cultural Force

Even as brands face pressure to retreat, fashion's most public-facing moments — red carpets, runways, and campaigns — remain powerful, if inconsistent, signals of inclusion.

But “visibility doesn’t equal viability,” Harris pointed out.

In other words, fashion has become known for splashy displays of support — like buzzy shows or red-carpet moments featuring BIPOC designers — that often fail to translate into lasting commercial success, like shelf space, wholesale deals or infrastructure investment, Harris said.

The Met Gala in May offered mainstream exposure to Black creatives, with LaQuan Smith, Grace Wales Bonner, Ozwald Boateng and Sergio Hudson delivering standout red carpet moments. The spotlight on the Black dandy — a fluid term celebrating expressive, often ostentatious style — landed like a quiet protest in a politically fraught climate.

“The Met Gala shows fashion’s power to inspire the masses,” Chavarria said in an email. “However, that must live beyond the one event and we should use that momentum to elevate voices.”

The industry has repeatedly failed to turn these cultural flashes into lasting structural change — whether through sustained investment, leadership opportunities, or shelf space. With a few high-profile exceptions, including Pharrell Williams at Louis Vuitton and Olivier Rousteing at Balmain, designers of colour remain rare in top creative roles.

These designers not only continue to be locked out of these top roles — they’re also expected to lead the charge for change, often while navigating the very systemic barriers that hinder their progress.

“I don’t want Willie [Chavarria] to be the only one who’s doing this work, and I also don’t want it to always be the person who is in the marginalised community who feels that they have to be the one doing this work,” said Jessica Weitz, national director of artist and entertainment engagement at ACLU. “There’s no question that this industry could not exist without a diverse workplace ... and a diverse group of people who are in the business of buying fashion.”

Fashion’s influence — its soft power to shape culture and drive progress — has dulled, insiders say, not for lack of rhetoric, but for lack of follow-through.

“Maybe the world is looking at fashion in the same way we [experience it], which is, can fashion be trusted?” said Harris. “Can it really deliver what it promises? Because how can fashion call for democracy when designers are going out of business? When there’s such a lack of Black leadership at the top?”

Still, designers like Chavarria say there’s power in holding the industry accountable to the ideals it promotes.

“Fashion has always been political, and now it’s becoming urgent,” Chavarria said. “It is a way to resist. Now more than ever, fashion must stand with the communities that have always used it to speak out and be heard.”

CONJONCTURE - TENDANCES



This Week: Fashion Tries to Ignore the News

The industry's newfound political neutrality is being tested. Meanwhile, fresh retail sales figures and trade negotiations will clarify the outlook for the rest of the year.

By Brian Baskin



Earnings season is over, and the runway is just starting to gear up with the men's shows at Pitti Uomo and Milan. Still there's plenty to talk about – though depending on the subject, many in the industry would prefer not to.

Fashion's Silent Majority

No Shortage of News: A few years ago, the confluence of nationwide anti-Trump protests, Pride and Juneteenth would mean your social media feeds would be dominated by brands trumpeting their support for this or that cause. Not so this year; most are offering perfunctory acknowledgement of the holidays — if that — and steering well clear of the immigration crisis dominating the headlines.

Nobody Wants to Be Target(ed): Staying silent is the de facto pose right now, with the Trump administration perpetually on the hunt for fresh examples in its anti-woke crusade. Target offers a cautionary tale: The big-box retailer was hit first for supporting progressive causes, then lost more customers after walking those stances back.

Give the People What They Want: There were signs consumers were getting fed up with all the sloganeering even before Trump's return to office. A Gallup survey taken last summer found just 38 percent of respondents wanted companies to take political stances, down 10 percentage points since 2022. The steepest drops were among more liberal demographics, including younger respondents as well as those identifying as Asian, Black or as Democrats.

Do It Right: The numbers don't tell the whole story. Consumers by now know the difference between posting a black square on Instagram and supporting Black employees, customers and communities. Authentic corporate activism can still be effective, when brands put in the work behind the scenes and are thoughtful in their messaging.

Now for Some Good News

What's Happening: The US Census Bureau reports retail sales for May on June 17. Trade talks between the US and China are also continuing, with both sides reporting progress towards a lasting deal last week.



Crisis Averted? The post-tariff data economic data has been surprisingly good. Last week, inflation came in at a mild 2.4 percent annual rate, as expected; clothing prices actually fell 0.9 percent. April retail sales for clothing were up 3.5 percent from a year earlier. Many brands offered a cautious outlook for the remainder of the year when they reported earnings last month, but few predicted outright disaster.

Or Maybe Not: The inflation figures were a bit of a mirage, as many brands have announced price increases without implementing them yet. Retail sales, too, could be deceptively strong, if consumers are moving up purchases to avoid future tariffs. The retailers with the most exposure to China — ultra fast fashion brands Shein and Temu — have seen sales plunge, a potential sign of what's in store for the wider industry if prices rise dramatically.

The Final Countdown: Which future we get will depend on the outcome of trade negotiations between the Trump administration and dozens of countries. Reciprocal tariffs on many countries kick in on July 8, while China's 145 percent tariff was postponed until August. Markets are pricing in further delays, deals, or both. That appears to be a safe bet right now, but until agreements are in place, it is still a bet.

The Week Ahead wants to hear from you! Send tips, suggestions, complaints and compliments to brian.baskin@businessoffashion.com.



le **PLUS** du
FIGARO ÉCO**UN AUTRE
REGARD**

Les victimes
de la mode,
des coupables
trop faciles

PAR ANNE DE GUIGNÉ

PAGE 26

UN AUTRE REGARD

Les victimes de la mode, des coupables trop faciles

ANNE DE GUIGNÉ

Ces derniers jours, les politiques se sont passionnés pour la loi contre l'ultra-fast fashion, ou de son nom officiel la proposition de loi visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile. Le texte ambitionne de restreindre les ventes des plateformes à bas prix chinoises. Ces groupes, au premier rang desquels Shein ou Temu, inondent le marché français de produits très peu chers et de piètre qualité : robes à 12 euros, chemises à 9 euros... Ces vêtements sont accusés de détruire le peu qu'il reste d'industrie textile dans le pays, les commerces des centres-villes (dont la fréquentation a baissé de 19 % entre 2019 et 2023), mais aussi, en incitant à la surconsommation, la planète.

Les plaintes des commerçants face aux mastodontes chinois s'inscrivent dans le drame ancestral des vieilles industries, balayées par des concurrents plus innovants et compétitifs. Zola racontait déjà la colère des petites boutiques avalées par les grands magasins. Cette manifestation contemporaine de la destruction créatrice se situe toutefois dans un contexte de guerre commercia-

le et de crise environnementale qui justifie l'attention des parlementaires.

Le traitement du sujet surprend, cependant. Entre leçons de morale aux consommateurs et modulation d'éco-contribution pour les producteurs, le texte élude la question centrale posée par la concurrence chinoise, à savoir ce qu'attendent les élus des entreprises, autrement dit la définition des objectifs de la politique économique française. La protection des consommateurs, des citoyens ou de la compétitivité du pays ? Les divergences d'appréciation entre l'Assemblée et le Sénat n'ont pas facilité, il est vrai, ces clarifications. Faute de pouvoir trancher le débat, les sénateurs ont placé leur texte sous le large parapluie de la lutte pour l'environnement. Ils évitent ainsi, du moins à court terme, de se mettre à dos leurs électeurs, amateurs de ces garde-robes faciles. Mallarmé, qui appréciait tellement la mode qu'il lança un magazine dédié aux collections féminines, n'aurait sans doute pas décrit avec le même plaisir les articles de Shein. Reste que ce sont ces vêtements que les Français, notamment

les plus modestes, portent aujourd'hui.

On peut, à la suite des députés, ne pas s'y résoudre pour des raisons écologiques. Entre 2010 et 2023, le nombre de vêtements mis sur le marché en France est passé de 2,3 à 3,2 milliards, une augmentation de près de 40 %, largement supérieure à celle de la croissance de la population. Selon l'Ademe, dans ces conditions, 600 000 tonnes de vêtements sont jetées chaque année en France, alors que la filière textile représente déjà 8 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales. Les plateformes mettent encore les transports sous pression : en 2024, plus de 800 000 petits colis de moins de 150 euros ont été livrés sur le territoire français, dont plus de 90 % issus de Chine.

Il est aussi possible de s'inquiéter, comme le Sénat, de la menace sur les emplois locaux. Mais, avec son arsenal de demi-mesures - interdiction de la publicité (risquant l'inconstitutionnalité), affichage environnemental, éco-contribution évolutive, jusqu'à 10 euros en 2030 -, la loi risque malheureusement de rater et l'objectif environne-



mental, et l'objectif industriel. Jan Tinbergen, premier Prix Nobel d'économie, en 1969, avait démontré que le nombre d'instruments doit toujours être égal au nombre d'objectifs visés par une politique économique. Commentant cette règle, Raymond Barre expliquait que, dans un cas où les objectifs de la politique économique dépassent les instruments, « il est utile d'accroître le nombre des instruments, ce qui aura pour résultat de distribuer plus équitablement et plus efficacement la "pression" de la politique économique ».

Dans notre exemple, il conviendrait alors de distinguer les instruments fléchés sur les objectifs écologiques et ceux visant à protéger l'industrie locale. Une politique environnementale autour de la filière textile n'a ainsi aucune raison de

se concentrer sur les vêtements issus des plateformes chinoises. Elle doit embrasser toute l'industrie, ce qui valoriserait les bonnes pratiques européennes. A contrario, si l'objectif est de répliquer à l'offensive commerciale chinoise, il faut l'assumer. Aux États-Unis, l'Administration ne s'en est pas privée : elle a imposé une taxe forfaitaire de 100 euros par colis venu de Chine depuis le 1^{er} mai. Double conséquence immédiate : les ventes sur le sol américain ont reculé de 65 % en un mois et, depuis, les plateformes chinoises s'organisent pour déverser leur offre vers le marché européen. ■

Entre 2010 et 2023, le nombre de vêtements mis sur le marché en France est passé de 2,3 à 3,2 milliards, une augmentation de près de 40 %, largement supérieure à celle de la croissance de la population





La dépendance des États-Unis à la Chine, qui détient un quasi-monopole sur les terres rares, affaiblit leur position dans les négociations sur les droits de douane. **PAGES 22 ET 23**

Guerre commerciale : Xi Jinping en position de force dans le bras de fer avec Donald Trump

Pékin s'appuie sur sa domination dans les chaînes de valeur, dont un quasi-monopole sur les terres rares. Le facteur temps joue en faveur du président chinois.

Armelle Bohineust

« **N**ous avons obtenu un super accord avec la Chine », se félicitait encore Donald Trump jeudi. À Pékin, la trêve obtenue lors des négociations de Londres, en début de semaine, a aussi été saluée positivement, mais sans, bien sûr, l'emphasis du président américain. Dans ce bras de fer, « la Chine a remporté la première manche de cette partie de poker. Trump s'avance à découvert, avec une paire de six alors que le joueur d'en face, la Chine, avait une paire de rois : son excédent commercial de

400 milliards de dollars et le contrôle de 90 % des terres rares. Ces dernières représentent un enjeu déterminant qui a pesé dans les revirements de Trump », résume Louis Bollaert, directeur général du groupe de courtage AU, spécialisé dans l'assurance-crédit.

Xi Jinping a transformé le quasi-monopole chinois dans les terres rares en un moyen de pression efficace et puissant face à un Donald Trump





obnubilé par la dépendance américaine dans ce domaine. Le président américain a menacé Pékin de droits de douane de 145 % sur les exportations chinoises vers les États-Unis; la Chine a aussitôt brandi des sanctions exorbitantes, répondant à l'escalade. Les deux puissances mondiales ont ensuite discuté, à Genève puis à Londres. Et Pékin a accepté d'annuler ses barrières aux exportations de terres rares, ce groupe de dix-sept métaux (gadolinium, terbium, dysprosium...) aussi méconnus qu'indispensables dans les technologies innovantes : armement, intelligence artificielle ou encore véhicules électriques. Tandis que Washington renonçait de son côté au blocage de produits tels que les semi-conducteurs.

Le maître du jeu de go s'adapte très bien à son adversaire. Alors que le président américain aspirait bruyamment à un entretien avec son homologue chinois, celui-ci l'a fait lanterner longtemps. Et la concession sur les terres rares, que les deux présidents doivent encore approuver, n'est qu'une trêve de six mois, indique le *Wall Street Journal*. Pékin imite le jeu de pauses pratiqué par Donald Trump sur les droits de douane dont il menace régulièrement les partenaires des États-Unis. Et garde ainsi la main dans un domaine crucial.

«L'accord en cours est beaucoup plus stratégique pour les États-Unis que pour la Chine. Xi mène le jeu», résume Mabrouk Chetouane, directeur de la stratégie pour les marchés internationaux de Natixis Investment Managers. «La Chine a fait plier l'Amérique sur les terres rares et elle tient les cartes car elle contrôle les chaînes d'approvisionnement et de financement de l'Amérique», détaille Raphaël Gallardo, chef économiste de Carmignac.

Avec 25 % du PIB mondial mais près de 70 % de la capitalisation boursière mondiale, les États-Unis sont très forts. Et la Chine semble la plus vulnérable à un embargo réciproque, alors que ses exportations vers les États-Unis représentent plus de 3 % de son PIB contre seulement 1 % pour les exportations américaines vers la Chine. Mais plus de 40 % de l'approvisionnement des États-Unis en matériel industriel et biens de consommation viennent de Chine. Et la

Chine a une part de marché dominante dans certains produits : 78 % du marché américain des ordinateurs portables ou 66 % de celui des jouets, par exemple. «Une deuxième vague d'inflation, liée à des droits de douane élevés sur les importations, serait politiquement dévastatrice et porterait un sérieux revers aux secteurs que Trump a promis de relancer», juge Raphaël Gallardo.

La guerre commerciale de Donald Trump, qui pense qu'en lançant des salves agressives il fait plier son adversaire, affecte bien sûr l'économie chinoise. L'activité manufacturière y ralentit depuis deux mois. Mais la Chine a tiré les leçons de son premier mandat. Elle a considérablement réduit sa dépendance au marché américain en développant, en continu, ses liens avec d'autres pays et en développant sa valeur ajoutée industrielle. En quelques années, notamment grâce au programme des «nouvelles routes de la soie», elle est devenue le premier partenaire commercial de quelque cent vingt pays. En mai, malgré un recul de 30 % des ventes aux États-Unis, ses exportations ont progressé de 5 %, en hausse de 15 % vers les pays asiatiques de l'Asean et de 12 % vers l'Union européenne.

«L'économie chinoise n'est pas en forte croissance. Mais la consommation de services augmente, l'immobilier se consolide, et les autorités déploient de nombreuses mesures de soutien. Parmi celles-ci, un nouveau programme de 1 500 milliards de dollars d'aide au secteur immobilier, un plan de 300 milliards de dollars pour les retraités et les populations fragiles», souligne Virginie Maisonneuve, directrice des investissements actions d'Allianz GI.

Pour autant, si le marché américain lui était interdit, la production chinoise ne pourrait être absorbée par le reste du monde. Le pays ferait face à une aggravation des pressions déflationnistes et une augmentation du chômage. «Il n'est pas certain que les mesures de soutien à la consommation soient suffisantes», souligne Françoise Huang, économiste chez l'assureur-crédit Allianz Trade. «Un équilibre doit se dessiner. La Chine ne peut compter uniquement sur la redirection de ses exportations vers l'UE et d'autres pays», complète Mabrouk Chetouane.

La Chine dispose pourtant d'une autre force. «Elle détient 3 000 milliards de dol-





lars d'actifs américains qui ont une valeur très relative pour Pékin. Ces créances risquent en effet de ne pas être honorées, parce qu'elles seront effacées par une flambée d'inflation américaine ou par une dévaluation du dollar. Ou encore parce qu'elles seront confisquées. Xi Jinping sait que le jour où il réalisera son projet d'invasion de Taïwan les pays occidentaux confisqueront ses actifs étrangers comme ils l'ont fait pour la Russie après l'invasion de l'Ukraine», pointe Raphaël Gallardo. «Dans ce contexte, autant liquider ces créances graduellement et discrètement. D'autant plus qu'en parallèle la banque centrale chinoise pourrait acquérir des obligations d'autres pays développés à la place de ces titres américains, ce qui permettrait, au passage, d'exercer une pression boursière sur le dollar et les marchés obligataires américains, obérant ainsi la capacité de relance de l'Administration Trump», ajoute-t-il.

Le temps aussi joue en faveur de l'empire du Milieu. Donald Trump, le «roi de l'esbroufe», selon certains, l'auteur de «beaucoup de bruit pour rien», selon d'autres, envisage à la fois de repousser la date limite pour la négociation des droits de douane qu'il veut imposer aux partenaires des États-Unis et de leur infliger d'ici quinze jours des sanctions «unilatérales». Mais dans ce chaos commercial et diplomatique, le

temps ne joue pas en sa faveur. Son ego exige une victoire rapide, les élections aussi. Celles de «midterms», en novembre 2026, ou la prochaine présidentielle, fin 2028.

Face à lui, Xi Jinping a les pleins pouvoirs pour une durée illimitée. Et d'autres pouvoirs à court terme. La Chine accepte de livrer des terres rares car elle a besoin de débouchés pour sa production industrielle. Mais, au passage, elle retourne la situation à son avantage. Pékin exige des informations commerciales très sensibles, déplorent les entreprises occidentales. «Il faut parfois préciser les utilisations que l'on en fera avec un tel niveau de détail que cela crée un problème de propriété intellectuelle», se désole ainsi Jens Eskelund, président de la chambre de commerce de l'UE en Chine. ■

« Une deuxième vague d'inflation, liée à des droits de douane élevés sur les importations, serait politiquement dévastatrice et porterait un sérieux revers aux secteurs que Trump a promis de relancer »

Raphaël Gallardo

Chef économiste de Carmignac





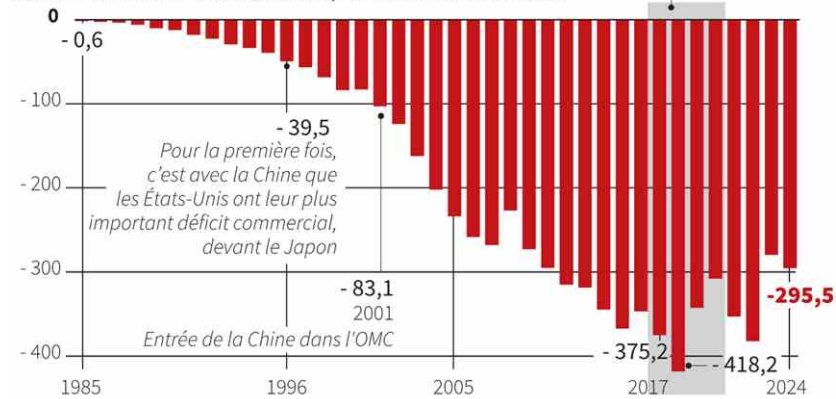
ANDREW CABALLERO-REYNOLDS / AFP - XIE HUANCHI / XINHUA VIA AFP



► 14 juin 2025 - Economie

Un déficit commercial vieux de 40 ans

Déficit américain face à la Chine, en milliards de dollars



Source : US Census





L'ÉVÉNEMENT

Produits déroutés, fraudes, offres de crédit... Comment les entreprises chinoises contournent les taxes américaines

Suzanne Duroy Taïwan

«**R**écemment, avec les droits de douane, la somme de travail a considérablement augmenté (...) je fais souvent des nuits blanches, je suis un peu anxieuse et je ne dors pas bien. J'ai peur de perdre mon travail», déplore une internaute sur le réseau social chinois Xiaohongshu dans son «journal de bord de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine». Partout en Chine, les entreprises exportant vers les États-Unis doivent faire face aux surtaxes douanières imposées par Donald Trump, ramenées à 30 % après avoir été portées au niveau stratosphérique de 145 % pendant moins d'un mois. Les commandes, parfois totalement mises à l'arrêt, s'entassent dans les entrepôts des fournisseurs. Dans une vidéo publiée sur Xiaohongshu, un fournisseur de la province du Zhejiang, particulièrement touché par la guerre commerciale, montre des montagnes de cartons qui s'accumulent dans son entrepôt : «L'impact des taxes douanières est important. Hormis quelques commandes, la plupart attendent. Pour certaines, ce n'est même pas la peine de négocier avec le client (...) Cette année, les affaires sont très difficiles.»

Selon les statistiques de l'institut de recherche économique Chung-hua à Taïpei, les taxes douanières imposées par les États-Unis menacent près de 2,4 millions d'emplois en Chine. Les régions côtières de Shanghai, du Zhejiang et du Jiangsu figurent en ligne de front. Les chiffres pourraient être toutefois bien plus élevés : «Il faut bien préciser que les conséquences ne se résument pas à ces chiffres. La Chine estime souvent que ses exportateurs ne représentent que 2 % du PIB, mais en réalité il y a bien plus d'entreprises qui sont liées à l'export et qui ne sont pas comptabilisées. Il est donc difficile de savoir combien d'entreprises vont

être touchées. Peut-être est-ce le double voire le triple», commente Wang Guo-chen, chercheur à l'Institut économique de Chung-hua.

Les industriels redoublent alors de créativité pour «laver» la chaîne d'approvisionnement de ses origines de fabrication chinoise. «En ce moment, les entreprises de semi-conducteurs et de l'électronique qui ont pour principal marché les États-Unis ont tendance à décomposer les produits en pièces détachées», selon un industriel basé à Nanchang, dans la région de Jiangsu. La décomposition des produits doit permettre de faciliter cette procédure de «nettoyage» : «Les fabricants demandent aux fournisseurs (chinois) d'expédier les produits en pièces détachées dans différents pays, avant de les assembler dans un autre endroit et de les vendre aux États-Unis, tout en veillant à ne pas dépasser un certain pourcentage de matières premières provenant de Chine», explique l'industriel.

En respectant ces limites, les industriels obtiennent ainsi un certificat d'origine du pays, et échappent à la mention «fabriqué en Chine». Tous n'y parviennent pas. Dans la ville de Yiwu, plateforme du marché de gros, exporter vers les États-Unis n'a plus de sens. «Avant, les T-shirts s'achetaient sur la plateforme d'e-commerce Taobao pour 200 yuans (24 euros environ) (...), mais avec les taxes douanières, le coût a augmenté et ils sont devenus invendables. Les commerçants n'ont plus de commandes et se retrouvent avec des vêtements dont ils ne savent pas quoi faire. Alors ils finissent par les vendre au poids», raconte l'industriel.

Dans le sillage des taxes douanières, une myriade d'annonces plus ou moins frauduleuses a inondé les réseaux sociaux chinois et américains. Sous le hashtag #ChineseFactory, des influenceurs chinois cherchent ainsi à appâter les consommateurs américains en prétendant être des fournisseurs de mar-

ques de luxe : «Certains disent que quand c'est écrit "made in China", un sac ne peut pas être luxueux, mais en réalité plus de 80 % des sacs de luxe dans le monde sont fabriqués en Chine. Les marques de luxe ne le reconnaissent pas alors que les produits finis viennent directement des usines chinoises», expose l'influenceur Wang Sen sur le réseau TikTok dans un anglais parfait. Dans la suite de la vidéo, celui-ci propose de s'adresser directement à lui pour acheter ses produits à des prix imbattables. Derrière lui, un décor qui s'apparente à des sacs type Birkin est censé mettre en confiance les internautes. Au cœur d'une polémique, la vidéo a depuis été retirée de la plateforme.

En Chine, les annonces frauduleuses touchent particulièrement le secteur de la logistique. Face à la complexité des calculs de taxes et des soubresauts politiques de Donald Trump, les entreprises de transport ont trouvé une autre voie pour faire fructifier leurs affaires. Sur le réseau social Xiaohongshu, des annonces proposent ainsi de prendre en charge l'intégralité du service de fret depuis la Chine jusqu'aux États-Unis pour «alléger le fardeau des exportateurs». «Continuez d'expédier vos marchandises normalement sans craindre les risques liés aux tarifs douaniers», assure ainsi un transporteur cantonnais sur le site. Dans les faits, nombre de ces annonces revêtent des techniques illégales, comprenant des factures falsifiées ou fabriquées. Certains n'hésitent pas à envoyer les produits vers la Corée du Sud pour les exporter vers les États-Unis sous couvert d'étiquettes coréennes.

Face à la hausse des droits de douane qui rend les exportateurs chinois mécaniquement moins compétitifs sur le prix, ces derniers disposent d'une autre arme très efficace, pointe Louis Bollaert, directeur général d'AU Group, société de courtage et de conseil en





assurance-crédit, financement, caution et risques politiques. Il s'agit du crédit. « Quand une entreprise française propose au mieux à ses clients un délai de paiement de 60 jours, un concurrent chinois peut accorder une facilité d'un an, observe ce dirigeant qui compte 5000 clients dispersés dans le monde entier. C'est un sujet peu évoqué, mais entre deux produits similaires, pour un acheteur, la possibilité d'un crédit peut faire la différence. En outre, l'assureur-crédit public chinois, Sinosure, subventionne indirectement les exportateurs en couvrant leurs risques d'impayés et en les indemnisant largement. Ainsi, en 2024, ce sont plus de 1000 milliards de dollars d'exportations chinoises qui ont été assurés, soit 30 % de leurs exportations totales ! Depuis sa création, en 2021, ce sont 17 milliards de dollars d'indemnités qui ont été versés aux entreprises chinoises. » De quoi faire face, donc, aux aléas provoqués par la guerre commerciale.

Malgré les difficultés, les entrepreneurs affichent leur capacité de résilience voire leur dévouement à la na-

tion chinoise. « Notre entreprise exporte vers les États-Unis. Nous sommes réprimés par les tarifs douaniers américains depuis 2018 mais sans destruction pas de construction. Je soutiens toutes les politiques de mon pays ! », s'exalte un commerçant sur les réseaux sociaux chinois, faisant référence à un dicton populaire mobilisé par Mao Tsé-toung lors de Révolution culturelle, en 1966. La guerre commerciale nourrit toute une prose patriotique. « Les Chinois n'ont pas peur de manger de l'herbe pendant trois ans. Les Américains en sont-ils capables ? », défie un commentateur populaire en Chine sur WeChat. ■

« Quand une entreprise française propose au mieux à ses clients un délai de paiement de 60 jours, un concurrent chinois peut accorder une facilité d'un an. C'est un sujet peu évoqué mais, entre deux produits similaires, pour un acheteur, la possibilité d'un crédit peut faire la différence »

Louis Bollaert

Directeur général d'AU Group

« La Chine estime souvent que ses exportateurs ne représentent que 2 % du PIB, mais en réalité il y a bien plus d'entreprises qui sont liées à l'export et qui ne sont pas comptabilisées. Il est donc difficile de savoir combien d'entreprises vont être touchées »

Wang Guo-chen Chercheur

à l'Institut économique de Chung-hua

FINANCE & MARCHÉS

L'attaque d'Israël contre l'Iran met les Bourses mondiales sous pression

BOURSE

Les frappes de vendredi ont fait reculer les marchés.

Les valeurs refuges et le pétrole ont progressé, faisant craindre aux investisseurs une escalade.

Corentin Chappron, Etienne Goetz et Sophie Rolland

L'onde de choc n'en finit pas de faire frémir les marchés. Les frappes israéliennes contre l'Iran dans la nuit de jeudi à vendredi, et les ripostes qui s'en sont suivies, ont ravivé les craintes d'un embrasement du Moyen-Orient.

Fermées pour le week-end, le jour de l'attaque d'Israël, les Bourses de la région ont fortement réagi à leur réouverture dimanche. L'indice égyptien EGX 30 a ainsi perdu jusqu'à 7,7 %, avant de se reprendre. La Bourse de Tel Aviv a pour sa part reculé de 1,5 %, mais est repartie à la hausse dans l'après-midi. Les places asiatiques avaient été les premières à s'inquiéter des conséquences des frappes israéliennes. L'indice Nikkei japonais a clôturé en baisse de 0,89 % vendredi.

En Europe, la séance s'est soldée par des pertes similaires. L'indice européen STOXX 600 a lâché 0,89 % et le CAC 40 parisien 1,04 %, à 7.685 points. Le Dax allemand a cédé 1,07 %. Le Footsie londonien, soutenu par les valeurs de la défense comme BAE Systems et les pétroliers comme BP, s'est mieux tenu : il n'a

glissé que de 0,39 %. De l'autre côté de l'Atlantique, les indices américains ont eux aussi clôturé dans le rouge. L'indice Dow Jones, très industriel, a cédé 1,79 %, le S&P 500 1,13 %, et le Nasdaq, à forte coloration technologique, 1,3 %.

Pétrole sous surveillance

Seul secteur de l'indice STOXX 600 à afficher une performance positive, le secteur de l'énergie européen a été dopé par le fort rebond (+7 %) des cours du pétrole. Le norvégien Equinor a notamment pris 4,7 %.

À l'inverse, les entreprises aéronautiques ont souffert, pénalisées par la décision de plusieurs pays du Moyen-Orient, dont Israël, l'Iran, l'Irak et la Jordanie, de fermer leur espace aérien. Air France-KLM a par exemple chuté de 4,74 %. De manière générale, l'envolée du pétrole est de nature à mettre les actifs risqués sous pression car le risque, si le rebond des prix de l'énergie se prolonge, est qu'il finisse par raviver les pressions inflationnistes. Or l'Iran est le septième producteur de pétrole mondial, avec une production estimée de 3,3 millions de barils par jour de brut et des exportations

d'environ 1,7 million de barils par jour. « Le marché va devoir intégrer une prime de risque plus importante qu'avant les attaques, ce qui devrait maintenir le cours du Brent dans la fourchette de 65 à 70 dollars », estiment les analystes d'ING.

Rebond des actifs refuges

A chaque fois que des bruits de botte se font entendre, les investisseurs privilégient les actifs sans risque. Au premier rang des valeurs refuge, l'or a logiquement progressé. Il a gagné 1,1 % vendredi, et est repassé au-dessus de 3.400 dollars. Sans revenir à son pic d'avril, quand l'once avait inscrit un record à 3.500 dollars, après le chaos créé par le « Liberation Day ».

Le métal jaune est d'autant plus recherché comme valeur refuge que le statut du dollar et celui de la dette américaine ont été écornés par le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche. L'or est de façon plus structurelle soutenu par les achats massifs des banques centrales – plus de 1.000 tonnes par an depuis 2022 contre moins de 500 auparavant – qui souhaitent dédollariser leurs réserves, notamment dans les pays



► 16 juin 2025 - N°24482

émergents. La réaction des marchés reste toutefois modérée. La baisse de 1 % des Bourses mondiales intervient après une phase de rebond très fort depuis le 9 avril. Et une telle attaque était, depuis quelque temps, perçue comme faisant partie du champ des possibles.

Vendredi, les investisseurs faisaient preuve d'un optimisme prudent et favorisaient le scénario d'une riposte mesurée de Téhéran, à l'image des dernières phases de tensions entre les deux pays.

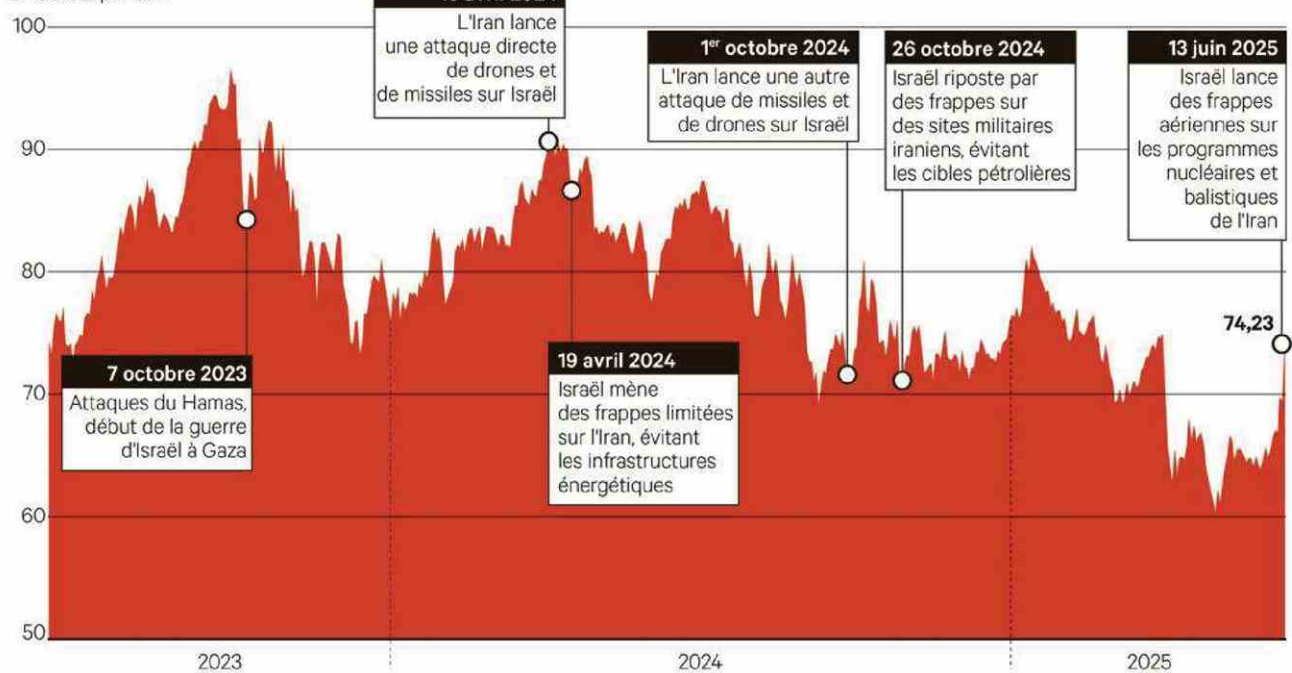
Notamment parce que le régime iranien n'est pas dans la meilleure position pour riposter. « Son économie est asphyxiée par les sanctions internationales, le mécontentement de sa population continue de progresser, et ses capacités militaires sont fragilisées si l'on en juge à l'inefficacité de ses ripostes lors des précédentes phases de tensions », explique Michaël Nizard chez Edmond de Rothschild AM. Les attaques se sont néanmoins poursuivies tout le week-end entre

les deux belligérants et Washington a mis en garde l'Iran. Le début de semaine sera donc décisif ■

La baisse de 1 % des Bourses mondiales intervient après une phase de rebond très fort.

Le cours du pétrole brut

En dollars par baril



« LES ECHOS » / SCHÉMA : DI. NOLAN

