

K E R I N G



Revue de Presse

mardi 17 juin 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

Kering CEO Seen Bringing a 'Fresh Vision'	1
WWD - Women's Wear Daily .- 17/06/2025	
From cars to handbags: can Renault's Luca de Meo revive Gucci owner Kering?	5
ft.com .- 17/06/2025	
Gucci owner's new chief is a surprisingly good fit	6
Financial Times (UK) .- 17/06/2025	
Gucci Owner Kering Banks on De Meo's Record for Its Turnaround	7
bloomberg.com .- 16/06/2025	
Why Kering Picked a Fashion Outsider to Be Its Next CEO	10
Businessoffashion.com .- 16/06/2025	
A to-do list for Kering's new CEO	14
voguebusiness.com .- 16/06/2025	
Luca de Meo to succeed Francois-Henri Pinault as Kering CEO	17
voguebusiness.com .- 16/06/2025	
Kering, un nouveau défi de haute intensité pour le patron italien	19
Le Figaro .- 17/06/2025	
De l'auto à la mode: Luca de Meo, nouveau pilote chez Kering pour redresser la barre	21
Agence France Presse Fil Eco .- 16/06/2025	
Patron superstar	23
LesEchos.fr .- 16/06/2025	
Le récit d'un départ éclair	24
Les Echos .- 17/06/2025	
Restructuration et relance : les défis d'un « car guy » chez Kering	26
Les Echos .- 17/06/2025	
Kering, les mains dans le cambouis	28
LesEchos.fr .- 16/06/2025	
Luca de Meo, la carte joker de Kering pour se relancer	29
L' Agefi .- 17/06/2025	
Luca de Meo chez Kering, un luxe de défis	31
Lemonde.fr .- 17/06/2025	
Luca de Meo de Renault à Kering ? Le pari audacieux de François-Henri Pinault	34
lopinion.fr .- 16/06/2025	
Kering nomina de Meo "Nuova fase di sviluppo" Renault crolla in Borsa	35
La Repubblica .- 17/06/2025	
Kering, la Borsa brinda alla nomina di de Meo: «Sfida con entusiasmo»	37
Corriere della Sera .- 17/06/2025	

KERING - LUXE

Fin de partie pour Poversize ? Demna annonce « ne plus être intéressé » par les coupes XXL	39
elle.fr .- 16/06/2025	

SOMMAIRE

CONCURRENCE - CORPORATE

Norwegian Luggage Firm Db Welcomes New Investors WWD - Women's Wear Daily .- 17/06/2025	41
Fondazione Prada, la piccola isola salvata dall'arte «Un'esplorazione del limite» corriere.it .- 16/06/2025	43
Coty Looks to Be for Sale, According to Industry Sources WWD - Women's Wear Daily .- 17/06/2025	45
Rencontre avec Gildo Zegna, l'Italien derrière le succès du groupe Zegna Le Figaro .- 17/06/2025	48
Fondazione Prada, la piccola isola salvata dall'arte: «Un'esplorazione del limite» corriere.it .- 16/06/2025	51

CONCURRENCE - LUXE

Out in Illinois WWD - Women's Wear Daily .- 17/06/2025	54
Hermès Creates Immersive Mystery Game WWD - Women's Wear Daily .- 17/06/2025	55
Chanel, au sommet du désir Parismatch.com .- 16/06/2025	57

CONJONCTURE - TENDANCES

The Early Days of Italian Fashion Celebrate d at Palazzo Pitti WWD - Women's Wear Daily .- 17/06/2025	58
The art of Pitti MF Fashion .- 17/06/2025	61
Why Was Men's London Fashion Week Canceled This June 2025? forbes.com .- 16/06/2025	64
Analyse Chine vs Etats-Unis : l'incroyable bascule du soft power mondial Les Echos .- 17/06/2025	67
Guerre commerciale : L'UE propose un compromis tarifaire inédit aux États-Unis pour éviter l'escalade La Tribune .- 17/06/2025	69
Ces nouvelles contrefaçons qui défient le luxe et fascinent les Français Le Figaro .- 17/06/2025	71

KERING - CORPORATE



BUSINESS

Kering CEO Seen Bringing a 'Fresh Vision'

- Luca de Meo is expected to start on Sept. 15. François-Henri Pinault, who has held the CEO title since 2005, is to remain chairman of the family-controlled luxury group.

BY MILES SOCHA

As the new chief executive officer of Kering effective Sept. 15, Renault executive Luca de Meo is expected to bring a fresh vision to a luxury sector facing myriad headwinds and "structural changes."

"He will bring new ways of looking at things," François-Henri Pinault said of his successor during a conference call Monday evening to elaborate on the changing of the guard.

Pinault, who has held the CEO title since 2005 and navigated the family-controlled conglomerate through multiple transformations, traversing both buoyant and challenging periods, is to maintain the chairman role.

"I will be fully involved in the strategic orientation of the group as chairman...but I will not step in and short-circuit the CEO in his prerogatives regarding the priorities, the organization or the key appointments of the group," Pinault said.

That leaves de Meo to orchestrate a turnaround at the troubled luxury giant, dragged down by a steep slowdown at cash-cow brand Gucci, and worrisome wobbles at Saint Laurent and McQueen.

Pinault said the "fit and chemistry between us was obvious within one or two minutes," lauding de Meo as a "developer" who "brings a global perspective on markets and growth" as well as an "affinity with the product side" and a knack for "revitalizing brands."

Exane BNP Paribas analyst Antoine Belge asked if Kering would maintain the current management structure, forged in 2023 when Pinault promoted Saint Laurent CEO Francesca Bellettini to deputy CEO in charge of brand development, and chief financial officer Jean-Marc Duplaix to deputy CEO and chief operating officer.

Pinault allowed that de Meo, who spent his whole career in automotive firms, does not know the luxury fashion industry "so he will need strong support and strong expertise around him, and we have that inside the group, starting with Jean-Marc and Francesca."

However, as a "fully fledged CEO," de Meo "will have to set his own priorities, to

look at the organization of the group, to look at the key position of the group."

That said, "we are not slowing down all the action plans defined for 2025," Pinault added. These include the strategic repositioning of the brands, debt management and the refinancing of real-estate assets.

In a statement, de Meo said he was "approaching this new professional challenge with enthusiasm, eagerness and confidence, inspired by the strength of the group's brands and the expertise of its people. I am convinced that together we will continue to make Kering an essential player in the luxury industry."

Shares in Kering surged 11.8 percent on Monday on the expectation of management succession, with several equity analysts giving a thumbs up.

"Kering needs change, as performance has continued to deteriorate," Bernstein's Luca Solca said in a research note, highlighting that the French company's share price has fallen 28 percent in 2025 year-to-date and 78 percent from its peak in mid-2021, "largely driven by shrinking sales at its main brand, Gucci, which has been undergoing a multiyear metamorphosis."

Citi's Thomas Chauvet trumpeted de Meo's credentials.

"De Meo is perceived to have largely contributed to Renault's turnaround through product newness, technological innovation, [electric vehicle] transition shift, brand elevation, and a return to growth and profit," Chauvet wrote, while cautioning that "execution of luxury brand turnarounds has become more complex, lengthy, costly and far less public-market-friendly in the past few years."

He explained that this reflects "consumer preference for top brands rather than those in transition and significant P&L disruption from greater investment commitment and lower cost flexibility."

"There is still a considerable amount of work ahead at Gucci and Saint Laurent [80 percent of group EBIT combined, pre-central costs] to rejuvenate both brands and generate a steady stream of revenue and





cash flow for the group," wrote Chauvet.

Kering posted a 14 percent decline in first-quarter revenues, with Gucci down 25 percent, Saint Laurent 9 percent and "other houses," which includes Balenciaga, McQueen, Pomellato and Brioni, off 11 percent.

Solca argued that brand management and marketing are de Meo's forte, "which dovetails with what the luxury industry does – for which he seems passionate."

"We were well aware of his affinity for the luxury space, in particular his passion for complicated Swiss watches that we discussed with him at the end of a Renault event in March 2022," Solca noted. "It is not hard to imagine how intriguing he found the Kering opportunity."

In a second report issued after the conference call, Solca argued that de Meo "could enact significant change. Key priorities on our list would include resolving the inherent tension in the deputy co-CEO roles, strengthening the leadership team at Gucci, and restructuring or streamlining group and brand-level capex commitments."

Renault Group revealed Sunday that de Meo had decided to "step down and pursue new challenges outside the automotive sector," with his departure date set for July 15. Shares in Renault fell 8.7 percent Monday on the news.

The Italian executive has spent five years leading Renault and boasts 30 years in the industry at brands including Fiat, Alfa Romeo, Toyota, Volkswagen and Seat.

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.

Still, it marks a significant change for Pinault to take a step back after 20 years and hand the CEO reins back to a nonfamily member.

In 2005, Pinault had succeeded Serge Weinberg at what was then PPR, a retail conglomerate that was still relatively new in the luxury space.

Pinault was previously president of Fnac – PPR's music, book and home electronics chain – and had orchestrated the acquisition of the Surcouf electronics chain in the late-1990s.

When he assumed the management helm of the group he accepted that PPR faced skepticism in the industry for its lack of experience in the luxury realm.

At the time, he said the solution was "to have the best professionals in charge of those businesses: the right teams at

the right level. It's much more a state of mind. You have to be surrounded by very good professionals. If we had taken the decisions without the luxury professionals we have in the group, that would have been dangerous."

Pinault certainly had an eventful tenure, transforming the family-controlled group by spinning off its retail chains and changing its name to Kering in 2013. It was the parent of a fleet of international brands specializing in fashion and accessories across the luxury and sport-lifestyle segments, the divisions built around Gucci and Puma, respectively.

Originally an acronym for Pinault-Printemps-Redoute, PPR began edging out of retail in 2006 when it sold the Printemps department store chain, following up with a listing for African trading company CFAO in 2009 and a sale of the Conforama furniture chain to Steinhoff International in 2010.

In that vein, Kering would end up exiting the sport-lifestyle business, selling off its stakes in Puma, Electric and Volcom to become a pure luxury player in 2019.

Pinault enjoyed many big years in his tenure, perhaps none bigger than 2023.

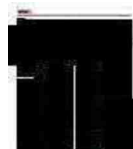
That was the year he took beauty in-house; acquired Creed; invested in Valentino and forged a strategic alliance with Qatari investment group Mayhoola; recruited new designers for Gucci and McQueen; parted ways with longtime Gucci executive Marco Bizzarri, and entrusted Saint Laurent president and CEO Francesca Bellettini with overseeing all the brands in the French group's portfolio.

More recently, the executive has been rueful, telling 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.

Kering is banking on its star Balenciaga designer Demna to speed the turnaround at Gucci, where he starts as creative director next month, with his first designs to be unveiled during Milan Fashion Week in September.

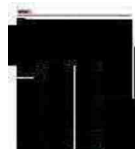
Demna's successor Pierpaolo Piccioli is to show his first Balenciaga designs in September. Louise Trotter is also to make her debut this fall at Bottega Veneta, which logged a 4 percent uptick in the first quarter.





A look from
Saint
Laurent's fall
2025 runway.

Demina and François-Henri Pinault photograph by Julien Faure by Penske Media via Getty Images; Runway by Giovanni Giannoni



► 17 juin 2025 - N°nc



Demna and
François-
Henri Pinault
at a Gucci
show in 2016.

Luca de Meo



From cars to handbags: can Renault's Luca de Meo revive Gucci owner Kering?

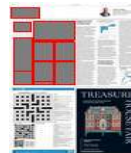
L'accès à cet article n'est pas autorisé par l'éditeur.

Onclusive met tout en œuvre pour obtenir un rétablissement de l'accès à la copie digitale de ce support.

The access to the article has been restricted by the publisher.

Onclusive is doing its maximum to gain the digital copyright on this title.





Gucci owner's new chief is a surprisingly good fit

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

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





Gucci Owner Kering Banks on De Meo's Record for Its Turnaround

(Bloomberg) -- While fixing French carmaker Renault SA, Chief Executive Officer Luca de Meo pursued a hobby that would feed into his next job as CEO of Kering SA: A taste for the finer things in life, particularly Swiss watches.

“Brand management and marketing are his forte, which dovetails with what the luxury industry does — for which he seems passionate,” Luca Solca, an analyst at Bernstein wrote in a note, recalling a conversation about fine timepieces with De Meo at a Renault event three years ago. Now that De Meo has been named as CEO of the French owner of Gucci and other luxury brands, “it is not hard to imagine how intriguing he found the Kering opportunity,” Solca said.

Although De Meo has no direct fashion or consumer-goods sector experience — having spent his entire career in the auto business — luxury industry observers are betting his keen sense for what clients want and the attention to detail he displayed at Renault may be just what Kering needs.

De Meo led the turnaround of Renault after taking charge of the French carmaker about five years ago, returning it to profit and growth despite substantial challenges facing the global auto industry, including an uncertain transition to electric vehicles, escalating trade tensions and the rise of highly competitive Chinese rivals.

The promise of what his appointment might do for Kering drove the company's shares up 12% on Monday, while the announcement of his departure on July 15 from Renault sent the carmaker's stock down 8.7%.

Kering, led by Francois-Henri Pinault for more than two decades, can use the help as the luxury industry weathers a slump in Chinese demand and the threat of higher US tariffs. Before the jump on Monday, Kering's stock had lost almost 80% of its value since reaching a record in August 2021 as it fell further behind rivals such as LVMH and Hermes International. The group has tried to turn around its main brand Gucci by naming new designers but the efforts have failed. Kering has also appointed new CEOs for labels including Gucci and Yves Saint Laurent in the past year.

“De Meo has a titanic challenge ahead of him” said Solca. “Critically, investors will need to hear what it is that De Meo plans to do and digest how soon his plans can be realized. If he says ‘more of the same,’ then investors would (quickly) go back to where we are now. If he comes in with a vision, then it could be something else.”

Task Ahead

In addition to finding growth again at Gucci, De Meo will need to win the trust of all the teams after sweeping changes of top managers in recent years, said Ariane Hayate, a fund manager at Edmond de Rothschild Asset Management. He'll also need to tackle the group's elevated debt, which has soared over the past three years, she said.

Some investors are worried that De Meo's lack of experience in the luxury industry will mean a failure to address the absence of revenue growth in a difficult industry context, according to Zuzanna Pusz, a UBS analyst.

“The concern is that the focus could potentially be on cost cutting,” she said.

What the executive has going for him is the fact that he's an Italian who has worked for many years at French





groups, noted Morgan Stanley analysts including Edouard Aubin and Grace Smalley. Kering's Italian Gucci brand accounts for almost two-thirds of its profit. Also, De Meo "has a strong track record as a turnaround executive and is very well regarded within the automotive industry," the analysts said.

Renault was in crisis when De Meo — who had previously worked at Fiat and Volkswagen AG — took charge in mid-2020. The French company was coming off a record first-half loss and had announced plans to slash almost 15,000 jobs. Then, even after Russia's invasion of Ukraine prompted the manufacturer to pull out of what had been its second-biggest market, Renault vastly outperformed its European rivals and its longtime Japanese alliance partner Nissan Motor Co.

"We credit him for bringing back 'color,' energy and peak results to Renault after years of sub-par product and financials," Jefferies analyst Philippe Houchois wrote in a note.

'New Things'

During his tenure, De Meo inked partnerships for Renault with fashion brands such as Agnès B. His affinity for style has also been evident in his custom-made suits and his pocket squares — always impeccably folded with three or four points. A polyglot — he's fluent in Italian, French, Spanish, English and German — De Meo has authored a book entitled "A Dictionary for Car Lovers," showing a commitment to the emotional appeal of brands.

For instance, one of the first big moves he made after taking over as CEO was to re-brand Renault's Formula 1 team as Alpine, starting with the 2021 season. Alpine, a more than half-century old French marque that Renault had revived only a few years earlier after two decades of dormancy, could become "a mini Ferrari," the executive boasted in October 2020. He then set out to build up the brand's scale and status.

While the Alpine efforts have yet to show success in Formula 1, De Meo impressed investors by the pace of the company's new model launches. Last year, Renault introduced 10 new car models, including the Renault 5 — with accessories, including a wicker basket as baguette holder. This year, it is launching seven, including the electric Renault 4 and Alpine A390. De Meo's approach became a case study for Harvard Business School.

Just how critical he considers brand building was evident at the Geneva car show last year. Even as almost all of the world's carmakers stayed away, calling car shows a thing of the past, De Meo and Renault turned up, winning a lot of attention they may not have gotten for the launch of the new Renault 5 — a car of the past that Renault modernized and launched as electric for the future.

It was vintage De Meo — and helped make R5 one of the company's most high-profile new launches in recent times.

De Meo is someone who has "great brand insight but who's also able to re-energize the teams he works with and has the courage to try new things," said Fabrizio Ferraro, professor of strategic management at IESE business school. That's crucial for Kering since "the usual playbook of the luxury industry seems to have run out of steam," he said.

More stories like this are available on [bloomberg.com](https://www.bloomberg.com)

©2025 Bloomberg L.P.





©2025 Bloomberg L.P. - **Créé le** 16 juin 25 à 19:03 - **Révisé le** 16 juin 25 à 19:25.



Why Kering Picked a Fashion Outsider to Be Its Next CEO

The Gucci and Saint Laurent owner is splitting its chairman and CEO roles, bringing in Luca de Meo, a turnaround expert who has revived multiple automotive brands, to support the Pinault family.

By Robert Williams



Luca de Meo will join Kering as its first external chief executive, the French luxury group confirmed Monday following news reports over the weekend that the Italian executive was set to leave carmaker Renault to lead the Gucci and Saint Laurent owner.

Kering, which is controlled by France's Pinault family, will split the CEO and chairman roles going forward, with 63 year-old leader **François-Henri Pinault** remaining in place as chairman. **Francesca Bellettini** and Jean-Marc Duplaix will stay in their roles as deputy CEOs.

De Meo's appointment — effective September 15 — comes as Kering finds itself in increasingly dire straits. Sinking sales at flagship brand Gucci have yet to touch bottom, **falling a further 25 percent** at the start of the year on top of six consecutive quarters of decline. Saint Laurent and Kering's Other Houses division comprising Balenciaga and McQueen have also seen sales slip amid a wider downturn in luxury demand.

Kering's shares on the Paris bourse have fallen 75 percent from their 2021 peak, making it harder to renegotiate the company's hefty debt of over €10.5 billion.

"The group's performance in the last two has not lived up to our expectations or the image potential of our brands, but this should not overshadow two decades of outstanding results," Pinault said in an after-market call Monday.

"I'm absolutely convinced that now is the right time to carry out this change ... In addition to the cyclical challenges in luxury, we're facing structural changes that require a new vision, new perspectives and ways of looking at things," he added.

Who is Luca de Meo?

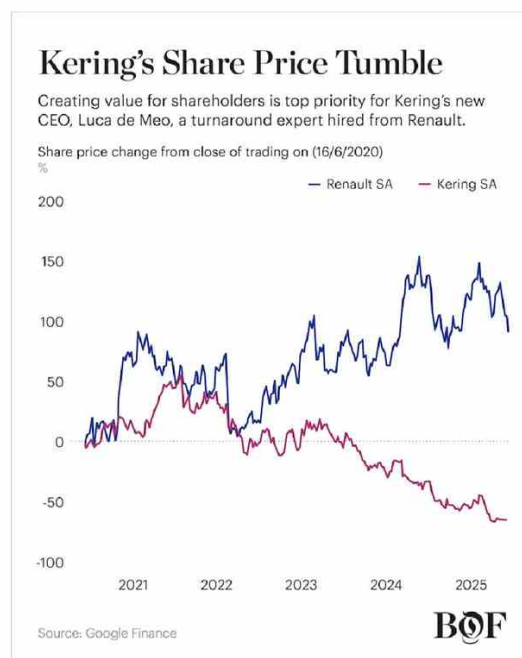
De Meo, 58, has a track record of tackling complex, painful turnarounds using a mix of bold decision-making, charismatic leadership, operational acumen and marketing savvy. While a fashion outsider, he





is one of the most prominent executives in the French and Italian business communities (He also speaks English, German and Spanish).

He joined Renault at the height of the Coronavirus pandemic, in the wake of both the dramatic ouster of longtime leader Carlos Ghosn and a failed merger with Fiat-Chrysler. At the time, the company was bleeding, with €8 billion (\$9.25 billion) in annual losses. Within 18 months, the carmaker had returned to growth and profitability.



De Meo is credited with having streamlined Renault's product offer — eliminating several popular but waning sedans and "breaks" in favour of crossovers and SUVs. He also manoeuvred the brand upmarket, targeting "the upper end of mainstream," renegotiated Renault's partnership with Nissan and pushed through massive job cuts.

He also merged Renault's racing operation with niche property Alpine, leveraging an F1 team to relaunch the high-end brand to build awareness for its new range of electric sports cars.

Previously, De Meo helped to boost Fiat's international appeal — positioning the brand as a destination for aspirational, yet accessible cars — and boosted the bottom line of Spanish carmaker SEAT through the introduction of Cupra, a premium sub-brand known for its technologically-advanced crossovers.

De Meo has "demonstrated a passion for managing and revitalising brands drawing on their heritage and iconic models," Pinault said. "He brings a global perspective on markets and on growth. He's also known for uniting teams around him and around shared values and mission."

Kering has "wonderful experts internally for fashion. What matters now is vision, leadership and performance," said Anne Raphaël, managing partner at French executive search consultancy Boyden. De Meo is "not just a tremendous leader, but also a marketing guy who's been reinventing and relaunching brands for years," she added.

While De Meo is the first automotive executive to take over a fashion group, there is precedent for leaders from other consumer industries like hospitality and mass market beauty stepping in to help ease luxury leaders' succession woes. Prada's recent outperformance — including a spectacular



turnaround at sister brand Miu Miu — has been catalysed by the arrival of group chief executive Andrea Guerra, the former CEO of food retailer Eataly and sunglass giant Luxottica. Chanel's global CEO is Leena Nair, a human resources and organisational development specialist hired from Unilever. Louis Vuitton CEO Pietro Beccari and Ralph Lauren CEO Patrice Louvet also got their starts in consumer goods.

The Kering Challenge

Kering is facing pressure to make drastic changes as sales and profitability tumbled since late 2023.

Engineering a turnaround will depend first and foremost on Gucci, which still accounts for half of group sales and two-thirds of operating profit.

In 2023 and 2024, waning excitement for Alessandro Michele's maximalist, nostalgic take on Gucci prompted the group to look for a new designer and CEO. Since then, building momentum for a more understated brand vision has proved an uphill battle.

In a slowing luxury market, the group also chose to tap behind-the-scenes figures who were still untested in top roles: Sabato De Sarno, previously design director at Valentino, was a first-time creative director, while neither interim CEO Jean-François Palus (Kering's longtime managing director) nor his successor Stefano Cantino, a veteran communications and strategy executive from Louis Vuitton and Prada, had ever been CEO of a brand before.

Cantino remains in place, with former Balenciaga designer Demna set to officially join Gucci as artistic director this summer.

Kering's troubles go beyond Gucci: Saint Laurent, long the group's most consistent success story, has also reported declining sales in recent quarters, albeit less drastically than Gucci's. Bottega Veneta, a rare bright spot for the group with sales up 6 percent last year, now has to navigate a designer transition after creative chief Mathieu Blazy left for Chanel.

The group has piled on debt in recent years — paying \$3.8 billion for perfume brand Creed as well as snapping up prime real estate in New York, Paris and Milan. It's also on the hook to finance the remaining two-thirds of its acquisition of Valentino from Mayhoola, an investment vehicle backed by the Qatari sovereign wealth fund.

Holding company Artemis has even more debt including from the takeover of talent agency CAA and obligations linked to its previous ownership of Puma. Renegotiating these debts could prove tricky if prime asset Kering's shares and earnings outlook remain depressed.

The clock is ticking for Kering to relaunch its portfolio including some of fashion's most recognisable and well-loved brands while it still has some cash to invest in a turnaround. Free cash flow declined by 30 percent to €1.4 billion last year. The group hopes to raise €2 billion by selling stakes in its real estate.

Market Reaction

The choice to bring in an outside leader is likely to make waves within Kering, where designers and CEOs have been hand-selected by Pinault and Francesca Bellettini, deputy co-CEO for brand development since 2023. (Bellettini was previously seen as a front-runner to succeed Pinault leading the group).

Investors and creditors, however, have been increasingly eager for a shakeup in Kering's senior ranks. Markets welcomed the fresh blood with shares rising 5 percent Monday morning after the news leaked over the weekend.





De Meo's "track record in turning around a French corporate will be particularly helpful at Kering... which has struggled to stabilise the business in recent years," RBC Capital Markets analyst Piral Dadhanian wrote in a note to clients. "We assume Mr. De Meo will act as a spearhead for the business, and as an outsider be more willing to make tougher decisions, and to add depth to the leadership team of deputy CEOs (Jean-Marc Duplaix and Francesca Bellettini) and CFO (Armelle Poulou), all of which are internal appointees," he said.

However, "execution of luxury brand turnarounds has become more complex, lengthy, costly and far less public-market-friendly in the past few years, reflecting consumer preference for top brands rather than those in transition," Citi analyst Thomas Chauvet said. "There is still a considerable amount of work ahead at Gucci and Saint Laurent to rejuvenate both brands and generate a steady stream of revenue and cash flow for the group."

Pinault was keen to emphasize that De Meo's arrival would not delay or reset action plans put in place prior to his arrival — notably efforts to lower debt levels by refinancing real estate assets, or the aesthetic relaunch of Gucci, which designer Demna is set to reveal later this year. "We won't slow down the action plans that have been defined for 2025," Pinault said.

Beyond that, Kering offered few clues as to what De Meo's vision for relaunching the group would entail. Pinault suggested the Italian executive would have a wide berth for defining and executing a new vision.

"Luca will have full liberty to take the decisions that he wants," Pinault said. "I will remain fully involved in the strategic orientation of the group as chairman, but I won't step in and short-circuit the new CEO regarding his prerogatives, priorities or key appointments of the group."





A to-do list for Kering's new CEO

Vogue Business unpacks the priorities for the luxury group's new chief executive, Renault head Luca de Meo.

By Laure Guilbault



"I will soon embark on a new transformation challenge in a completely different industry, one that will require me to learn and grow once again," Luca de Meo wrote in a letter to Renault employees on Sunday, the day he announced he will be stepping down as the automotive company's CEO on 15 July. Today, it was confirmed that the new challenge would be Kering's much-awaited turnaround: de Meo on Monday was named chief executive officer of the luxury conglomerate, replacing François-Henri Pinault, who will stay in his role as chair.

Kering stocks jumped in response, but de Meo has a tall task in front of him. The company's share price has plunged from its peak in mid 2021, largely due to declining sales at its largest brand, Gucci.

De Meo will have to define and execute a go-forward strategy, as the luxury industry faces headwinds in almost all regions. "Luca De Meo has a titanic challenge ahead of him," Bernstein luxury goods analyst Luca Solca wrote in a note. "Critically, investors will need to hear what it is that de Meo plans to do and digest how soon his plans can be realised."

De Meo is not from the luxury sector, so will likely have to learn the industry, and, notably, the retail game. Crucially, he should be able to draw on the expertise of Pinault, who spent two decades in the role, as well as Kering's two deputy CEOs, Francesca Bellettini and Jean-Marc Duplaix.

On a call with analysts on Monday, Pinault said de Meo, whom he didn't know personally before the recruitment process, stood out among all candidates. "The fit and the chemistry was obvious after one or two minutes, so it was a great encounter. This is why I decided to move forward very fast," Pinault said. He recognised his strong reputation, company loyalty — in addition to Renault, de Meo has spent time at Volkswagen and Fiat — as well as his approach to company culture as an asset. "I'm not recruiting a firefighter, that's not the point. To prepare this new step of our development, we need someone with a fresh vision, a new perspective on the luxury market."

Pinault also praised his communicative and effective leadership, his international multicultural background and fluency in a number of languages.





About his decision to step down from the CEO role, Pinault said: “It’s a personal decision, a target that I set for myself back in 2019. I said that after 20 years it was time to organise that when it will come. We are now at that time.”

Pinault said de Meo is a “fully fledged CEO”, with the freedom to make his own decisions. “He will have to assess the organisation to assess the key position of the group. That’s, of course, very important when you come on board of a company like Kering and as a new CEO.”

De Meo is currently set to start in his new role on 15 September. Here’s what he’ll need to do to get Kering back on track.

Revitalise the brands

Gucci is in need of a turnaround. Sales plummeted from €10.5 billion in 2022 to €7.7 billion in 2024. The brand’s latest results — down 25 per cent in Q1 — have further raised the stakes on incoming creative director Demna, as well as CEO Stefano Cantino, who took on his role at the beginning of the year.

Demna will reveal his first creations for the house in September during Milan Fashion Week. “The complexity is that at Gucci, the CEO and the designer have just arrived, but they were not appointed by de Meo,” notes Erwan Rambourg, HSBC global head of consumer and retail research.

Asked by an analyst if de Meo was involved in the appointment of Demna at Gucci, Pinault replied: “Absolutely not. Luca was fully dedicated to his position at Renault. I met with Luca early this year, and we had, of course, a few meetings together and he also met some members of the nomination committee, but absolutely not. He won’t be involved in decisions before 15 September.”

It’s not just Gucci. After years of shining, Saint Laurent sales were down to €2.9 billion in 2024 from €3.3 billion in 2022, and down 9 per cent in the first quarter of 2025. As part of its strategy, the house is actively working on revamping its core leather goods line under creative director Anthony Vaccarello, alongside Cédric Charbit, who joined the house as CEO in January. Gucci and Saint Laurent account for around 80 per cent of group EBIT combined.

Balenciaga and Alexander McQueen are two other brands that will require de Meo’s attention. Sales at the ‘Other Houses’ division, which includes both labels, were down 11 per cent in the first quarter of the year. Balenciaga is in creative transition following Demna’s departure to Gucci, under new creative director Pierpaolo Piccioli, while Alexander McQueen is in the midst of rolling out the vision of Seán McGirr, whose debut collection was for Autumn/Winter 2024.

Fixing the debt

Company debt is adding to overall stress, says Rambourg. It reached a total of €10.5 billion at the end of 2024, not including the debt of Artémis, Pinault’s investment arm, which owns approximately 42 per cent of Kering.

During the 2024 annual earnings presentation, Kering outlined its debt-reduction strategy, initiated with the sale of Italian luxury outlet The Mall for €350 million and the agreement with private equity firm Ardian on Parisian real estate assets amounting to €850 million, totalling €1.2 billion. Other real estate assets — namely stores on New York’s Fifth Avenue and Milan’s Via Montenapoleone — are also intended to be refinanced similarly, for an amount of approximately €2 billion.

Will reducing the debt of the group, particularly with real estate transactions, be high on de Meo’s agenda? “We are refinancing and we are well advanced in the refinancing of our real estate assets. We will continue to deliver on that topic. I’m pretty sure of that,” said Pinault.





Reviewing the portfolio

Kering acquired a 30 per cent shareholding in Mayhoola-owned Roman house Valentino in 2023. The agreement with Mayhoola includes an option for Kering to acquire 100 per cent of the brand's share capital no later than 2028. The transaction is part of a broader strategic partnership between Kering and Mayhoola, which could lead to Mayhoola becoming a shareholder in Kering. Could that deal be reviewed under de Meo?

"When it comes to Valentino, nothing new under the sky," Pinault told analysts on the call. "Of course, we will have a discussion with Luca about [the transaction]. Short term, he will have to cope with all the effort and action plan that we are taking on the cost structure. But more importantly, I ask him also to think long term about what could be the profile of Kering in the next 10 to 15 years."

De Meo's background outside of fashion also raises questions about the direction of the group's portfolio. "We have an executive who comes from the automotive industry — does that mean we're open-minded about doing things that are a bit outside the core of luxury?" says Rambourg. "Or on the contrary, does it mean we're losing our way? What will Kering's portfolio look like in 10 years versus today?"

It is not uncommon for executives from outside the industry to join the ranks of luxury executives, but there are more examples from the consumer goods sector (Leena Nair, Pietro Beccari, Antonio Belloni) than the automotive industry.

Pinault stressed his understanding of the supply chain as an asset. "He'll be for sure bringing some new ideas, some new vision on that part of the business," Pinault said. And as luxury continues to overlap with domains, including culture (Saint Laurent launched Saint Laurent Productions, its film production company) and sport, having an executive from outside the luxury industry can signal fresh thinking and a readiness to break new ground. Already, there are crossovers: some LVMH brands including Louis Vuitton partnered with Formula One, while Balenciaga recently unveiled a collaboration with Lamborghini.





Luca de Meo to succeed François-Henri Pinault as Kering CEO

The luxury group confirmed speculations reported by a number of media outlets this weekend. Pinault will retain his role as Kering chair.

By Laure Guilbault



Become a Vogue Business Member to receive unlimited access to Member-only reporting and insights, our Beauty and TikTok Trend Trackers, Member-only newsletters and exclusive event invitations.

François-Henri Pinault is to relinquish his role as CEO of Kering. Luca de Meo, who has been CEO of Renault since 2020, will succeed him, Kering confirmed on Monday. In anticipation of the news being confirmed, the luxury group's stock rose 13 per cent on Monday.

The Milan-born, 58-year-old executive, whose exit from Renault is effective on 15 July, will assume the role at Kering on 15 September (subject to approvals), the group said. De Meo's résumé also includes CEO of Seat, CMO of Volkswagen Group and CEO of Fiat.

"After 20 years of transforming Kering into a major global luxury player, the group is ready for a new stage in its development. From 2023, I launched a reflection on the evolution of the group's governance. It was in this context that I met Luca de Meo. His experience at the helm of an international listed group, his sharp understanding of brands, and his sense of a strong and respectful corporate culture convinced me that he is the leader I was looking for to bring a new vision and steer this chapter in our group's history. It is with complete confidence that I am handing over the leadership of Kering and our teams to Luca. I will, of course, be at his side to accompany him in this new phase, as chairman of the board of Kering," said François-Henri Pinault.

While de Meo, 58, is a true "car guy", according to a source, and doesn't have experience in the fashion industry, he has a strong sense of brand development, marketing and design, and can be credited for the successful relaunch of the Fiat 500 and the Renault 5.

"Brand management and marketing are his forte, which dovetails with what the luxury industry does — for which he seems passionate," wrote Bernstein analyst Luca Solca in a note, who flagged de Meo's





affinity for the luxury space and Swiss watches in particular. “It is not hard to imagine how intriguing he found the Kering opportunity.”

At Renault, de Meo led a turnaround and restored profitability, which makes him a relevant choice at a time when Kering’s largest brand, Gucci, needs revitalisation.

Bruno-Roland Bernard, adjunct professor of finance at Institut Français de la Mode, says: “De Meo stands out among the CEO-level candidates: he is well-versed in the French business world, while very international with an Italian dimension, which is very much needed at Kering.” Kering’s portfolio of brands includes Italian houses like Gucci (approximately 45 per cent of the group’s sales in 2024) and Bottega Veneta. “De Meo has also been judged as a visionary for the electric vehicle transition, a cultural fit with Kering’s credentials in sustainability and incidental need for reinvention,” Bernard adds.

Pinault, who is 63, will retain his role as chair. He was handed over the presidency of Artémis, the main holding company behind PPR (renamed Kering in 2013), from his father, François Pinault, in 2003. In 2005, he became CEO of PPR. Despite recent challenges — particularly Gucci’s underperformance compared with peer companies and the stock market woes — his legacy will be the transformation of Kering from a group with an eclectic portfolio of businesses to one of luxury’s top players.

French weekly *Challenges* first reported on 12 June that the group was considering splitting the CEO and chair roles and that the search for a new CEO was led by recruitment firm Jouve & Associés.

“This announcement [of Luca de Meo as new CEO] is likely to be taken positively near-term,” wrote Thomas Chauvet, managing director at Citi, in a note. “However, the execution of luxury brand turnarounds has become more complex, lengthy, costly and far less public-market friendly in the past few years, reflecting consumer preference for top brands rather than those in transition.”

“I would like to thank François-Henri Pinault and the board of directors for choosing me to lead Kering into this new phase of development. I am approaching this new professional challenge with enthusiasm, eagerness, and confidence, inspired by the strength of the group’s brands and the expertise of its people. I am convinced that together we will continue to make Kering an essential player in the luxury industry,” de Meo said.

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





L'ÉVÉNEMENT

Kering, un nouveau défi de haute intensité pour le patron italien

Olivia Détröyat

Luca de Meo fera-t-il enfin souffler le vent nouveau tant attendu chez Kering? En grande difficulté ces dernières années, notamment sur la relance de son navire amiral, Gucci, ou sur sa marque Yves Saint Laurent, le numéro deux mondial du luxe a en tout cas clairement montré sa volonté d'ouvrir un nouveau chapitre. Officialisée lundi soir, l'arrivée de Luca de Meo à la tête de Kering a pris de court jusqu'aux plus avisés du monde du luxe. Elle est l'aboutissement d'un processus commencé début 2023 par François-Henri Pinault, l'actuel PDG du groupe, qui avait déjà mené à la nomination de Jean-Marc Dupleix et Francesca Belletini aux postes de DG adjoints. Elle va se traduire par la séparation des fonctions de président, qu'il assurera, et de directeur général, confiée à Luca de Meo.

Le nouvel homme fort prendra ses fonctions le 15 septembre. Les défis qu'il aura à relever chez Kering ne manquent pas, tant le groupe souffre du ralentissement du marché depuis deux ans. Après une décennie de croissance à tous crins, sa marque Gucci, qui pèse la moitié de son activité et les deux tiers de son résultat brut d'exploitation (Ebitda), a vu ses ventes dévisser de 10,5 milliards d'euros à 7,6 milliards d'euros entre 2021 et 2024. Victime de l'atonie du marché chinois et de la désaffection de la clientèle « aspirationnelle » (la moins aisée), le maroquinier florentin enchaîne les contre-performances, et ne parvient pas à retrouver un nouveau souffle créatif depuis le départ d'Alessandro Michele en 2022. Censé engager un tournant vers une mode plus intemporelle, son successeur, Sabato di Sarno, arrivé début 2023, sera resté moins de deux ans en poste. Il vient d'être remplacé par le créateur géorgien Demna Gvasalia, venu de Balenciaga, également propriété du groupe Kering. « Il a aussi un travail à faire sur les autres marques comme Yves Saint Laurent ou Balenciaga, qui ont aussi sous-performé sur les dernières années », souligne Ariane Hayate, gérante actions européennes chez Edmond de Rothschild AM.

Les difficultés à relancer sa marque

phare se sont fait sentir sur le cours de Kering, qui a perdu les trois quarts de sa valeur depuis son plus haut de 2021. « Audacieux et radical, le choix de Luca de Meo reflète l'urgence de la situation », renchérit Ariane Hayate. « Il n'est pas réputé pour sa lenteur à prendre la mesure des sujets », confirme-t-on sobrement dans les couloirs de Kering.

Le « track record » presque parfait de l'artisan du redressement de Renault semble faire l'unanimité. Ses faits d'armes dans l'automobile comme son profil, sa vision stratégique à 360 degrés, sa capacité à restructurer et son talent marketing en ont fait un candidat idéal aux yeux du conseil d'administration de Kering, « où il s'est démarqué très vite à tous points de vue », explique un bon connaisseur du groupe. S'il n'en était chez Renault qu'aux débuts de la relance de la marque ultra-exclusive Alpine, certains voient dans ce choix stratégique une affinité pour le luxe.

Trou d'air dans le luxe

L'un des grands défis de Luca de Meo consistera à se fondre dans un univers du luxe où les patrons des maisons, ainsi que les créatifs, occupent une place prépondérante. Au-delà de Gucci, d'autres maisons du groupe ont d'ailleurs changé de directeur artistique. C'est le cas chez Balenciaga, dont Pierpaolo Piccioli prendra les rênes créatives dans moins d'un mois (le 10 juillet). La direction opérationnelle de la marque a quant à elle été confiée à Gianfranco Gianangeli, et celle d'Yves Saint Laurent à Cédric Charbit.

Au cours de la dernière année, une dizaine de dirigeants clés du groupe ont ainsi été nommés, que Luca de Meo devra rapidement entraîner dans ses grandes orientations stratégiques. Et ce à un moment où le marché du luxe connaît un véritable trou d'air, avec des ventes au point mort l'an dernier après trois années de folle croissance à plus de deux chiffres. Le défi est de taille : certains recrutements éloignés des codes du luxe n'ont pas toujours été couronnés de succès. Comme en

2004, quand le PPR d'alors (l'ancien nom de Kering) était allé chercher chez Unilever le Néerlandais Robert Polet pour diriger Gucci après un quart de siècle passé dans la grande consommation. À l'inverse, l'exemple de Toni Belloni, devenu numéro deux de LVMH et bras droit de Bernard Arnault après un long début de carrière chez Procter & Gamble, prouve que la greffe peut prendre. Tout comme celui de Leena Nair, elle aussi venue de chez Unilever et directrice générale depuis 2022 d'un Chanel qui a résisté, jusqu'à récemment, au ralentissement du luxe. Dans ce challenge, la nationalité de Luca de Meo sera un atout non négligeable pour un groupe à l'empreinte davantage italienne que française, avec des marques comme Gucci, Bottega Veneta, Brioni ou Pomellato. « C'est incontestablement quelqu'un qui prendra rapidement la mesure des ressorts du luxe et des mutations du secteur », espère-t-on en interne.

François-Henri Pinault, artisan du changement complet de pied de Kering au début des années 2010, du monde la mode, du sport et de la maison vers celui du luxe, restera président du groupe. Mais Luca de Meo devrait donner rapidement des orientations sur les diversifications entamées ces dernières années. Notamment chez Kering Eyewear, incontestablement l'un des succès de la décennie chez Kering. En dix ans, cette activité de lunettier comptant 17 marques (en propre ou sous licence) a apporté un véritable bol d'air bienvenu avec 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024 (+8 % sur un an). Sa marque opérationnelle atteint 17,3 % contre 14,8 % pour l'ensemble du groupe. Avec des produits de luxe abordables, elle permet de recruter de nouveaux consommateurs.

S'agissant de diversification, la question se pose surtout sur la priorité stratégique que donnera Luca de Meo aux activités de beauté de Kering (Kering Beauté). Malgré le rachat à grands frais du parfumeur anglais Creed il y a deux ans (3,5 milliards d'euros, selon plusieurs sources), les ventes de cette division créée en 2023 restent marginales





(323 millions d'euros en 2024). Alors que de nombreux groupes ont affûté leurs ambitions dans le secteur (Dolce & Gabbana, Jacquemus avec L'Oréal...), la concurrence s'est intensifiée ces dernières années. Et les processus de développement dans ces activités sont souvent longs et coûteux.

Or le nouveau dirigeant aura les cou-dees financières un peu moins franches

qu'il y a quelques années. Au-delà de l'indispensable redimensionnement de la base de coûts dont il est connu pour être un expert, « il devra enfin s'atteler à la restructuration financière de Kering avec une dette qui n'a cessé d'augmenter depuis trois ans (10,5 milliards d'euros fin 2024, NDLR), alors qu'il doit encore acheter le reste de Valentino, dont il ne

détient que 30 % pour le moment », résume Ariane Hayate, chez Edmond de Rothschild AM. De quoi prévoir un été studieux pour Luca de Meo après son départ de Renault, le 15 juillet. ■



Gucci (ici, son magasin de la galerie Vittorio Emanuele II, à Milan) pèse la moitié de l'activité et les deux tiers de l'Ebitda de Kering.

GARGANTOPIA - STOCK ADOBE.COM





De l'auto à la mode: Luca de Meo, nouveau pilote chez Kering pour redresser la barre

(AFP) -

Le géant du luxe en difficulté Kering a officialisé lundi l'arrivée de Luca de Meo, en partance de Renault qu'il a contribué à redresser, à un poste nouvellement créé de directeur général aux côtés de François-Henri Pinault, qui conserve la présidence.

La dissociation des fonctions de président et de directeur général "s'inscrit dans le respect des meilleures pratiques (de gouvernance) en vigueur dans les grandes entreprises cotées", précise un communiqué.

Les rumeurs sur l'arrivée d'un nouveau numéro deux couraient depuis quelque temps, le magazine Challenges mentionnant les noms des deux actuels directeurs généraux adjoints, Francesca Bellettini et Jean-Marc Duplaix, arrivés à la faveur d'un vaste remaniement à la tête du groupe mi-2023.

Le nom d'Alexandre Bompard, actuel PDG de Carrefour, circulait également.

C'est finalement Luca de Meo, Italien francophone de 58 ans qui a passé toute sa carrière dans le secteur automobile, qui a été retenu.

Il partira le 15 juillet du constructeur automobile pour une prise de poste le 15 septembre chez Kering, après une assemblée générale extraordinaire prévue le 9 septembre.

"Après vingt années de transformation de Kering en un acteur majeur du luxe mondial, le groupe est prêt pour une nouvelle étape de son développement. Dès 2023, j'ai engagé une réflexion sur l'évolution de la gouvernance du groupe. C'est dans ce cadre que j'ai rencontré Luca de Meo", indique François-Henri Pinault dans le communiqué.

"Le courant est tout de suite passé entre nous. (...) parmi tous les candidats que j'ai rencontrés, Luca de Meo est clairement sorti du lot", a raconté François-Henri Pinault lors d'un point avec les analystes, assurant ne pas recruter "un pompier".

L'arrivée surprise de Luca de Meo chez Kering, ébruitée dimanche par Le Figaro, a ravi les investisseurs, le titre bondissant de 11% lundi, Renault perdant parallèlement plus de 8%.

Le titre de Kering reste en baisse de 19% depuis le début de l'année, le marché n'ayant pas apprécié la nomination mi-mars du créateur géorgien Demna, venu de Balenciaga, comme nouveau directeur artistique de Gucci.

François-Henri Pinault est PDG depuis 2005 du groupe créé par son père François Pinault, 88 ans, et qui s'appelait alors PPR (Pinault-Printemps-Redoute) avant d'être rebaptisé Kering en 2013.

"Kering a besoin de changement car la performance du groupe a continué de se détériorer", a souligné dans une note la banque Bernstein.

Plombé par la mauvaise passe de sa marque phare Gucci, qui représente 44% du chiffre d'affaires de Kering, le groupe aux 47.000 employés a vu son chiffre d'affaires plonger de 12% en 2024, à 17,19 milliards d'euros, et son bénéfice net de 64%.

- "Nouveau défi" -

"Nous pensons que M. de Meo (...) en tant qu'outsider, sera plus enclin à prendre des décisions difficiles et à donner de la profondeur à l'équipe actuelle", tous des profils internes, ont souligné les analystes de RBC Capital Markets.

"Il apporte une compétence reconnue à combiner maîtrise des coûts et marketing efficace et, ce qui est peut-être encore plus important, un talent à monter des équipes très performantes", saluent les analystes de Natixis.

Luca de Meo ne craint pas les crises : il est arrivé à la tête de Renault en 2020 dans le sillage de l'affaire de son ex-dirigeant Carlos Ghosn, entre chute des ventes et cadres dépités qui claquaient la porte.

Il a accéléré l'électrification du constructeur, également propriétaire des marques Dacia, Alpine et Lada, et sa montée en gamme pour relancer le groupe.

Il est également natif de Milan, où se situe le siège de Gucci.

"J'aborde ce nouveau défi professionnel avec enthousiasme, curiosité et confiance, porté par la puissance des marques et le savoir-faire des équipes", commente dans le communiqué Luca de Meo.





Si les analystes ont salué son arrivée chez Kering, ils ont aussi souligné son manque d'expérience dans le secteur du luxe.

"Le redressement des marques de luxe est devenu plus complexe, plus long, plus coûteux et beaucoup moins favorable au marché ces dernières années", estiment ainsi les analystes de Citi.

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

sr-alb/jum/jco

Afp le 16 juin 25 à 19 07.



Patron superstar

Une entreprise doit-elle être dirigée par un spécialiste du secteur ou par un expert du management au sens large ? Dans la quête du patron idéal comme tant d'autres domaines, il peut y avoir des phénomènes de mode. Il y a quelques années, la France s'était prise de passion pour les patrons étrangers.

Ben Smith chez Air France-KLM, Paul Hudson chez Sanofi, Thomas Buberl chez AXA (qui a acquis la nationalité française), Carlos Tavares chez PSA... Au nom de la recherche de la performance, nos multinationales allaient chercher des compétences pointues à l'international. La mission confiée aux chasseurs de têtes était claire : trouvez-moi un expert qui fasse autorité dans son domaine.

Ciao Renault

L'arrivée de Luca de Meo chez Kering sera peut-être, en cas de succès, considérée un jour comme un tournant. La priorité ne serait plus pour un groupe en crise de recruter un spécialiste de son métier, mais davantage de trouver un patron qui a fait ses preuves de manager dans n'importe quel secteur et qui saura redresser un navire à la dérive. Lundi, la Bourse a fait sien ce pari en faisant flamber de plus de 10 % le cours de Kering et en faisant chuter de plus de 7 % celui de Renault.

« Car guy »

Les patrons deviennent des stars dans la mesure où les investisseurs semblent considérer qu'un homme à lui seul peut avoir un impact majeur.

Il faut toutefois se méfier des effets de mode, car ils peuvent passer... surtout dans le luxe. En jouant lors de son mercato la carte du recrutement d'un « car guy » qui va devoir sortir de sa sphère de compétence, Kering prend un risque.

David Barroux

David Barroux

Credits: Dessin Kim Roselier pour « Les Echos »





ÉVÉNEMENT

Le récit d'un départ éclair

Guillaume Guichard, L. S., P. B.
et la rédaction des « Echos »

Luca de Meo était encore ce week-end sur les paddocks des 24 Heures du Mans. VRP de luxe d'Alpine, la marque sportive du groupe Renault, au milieu des bolides pétaradants, il avait peut-être l'esprit ailleurs. Dimanche en fin d'après-midi, il annonçait à un conseil d'administration abasourdi qu'il s'en allait. *« Tout le monde est tombé de sa chaise en interne »*, témoigne un proche du groupe.

Tout est allé très vite. Le président du groupe, Jean-Dominique Senard, n'a appris la nouvelle que trois jours avant ses administrateurs. Jeudi, Luca de Meo présente les grandes lignes de son futur plan stratégique baptisé Futurama en comité stratégique. Le soir même, il annonce à son président qu'il faudra trouver quelqu'un d'autre que lui pour prendre le volant pour ce nouveau tour de piste.

Le président du groupe ne peut pas faire grand-chose. Luca de Meo ne lui laisse aucune marge de manœuvre. Le directeur général est venu lui remettre sa démission. Il ne veut pas jouer à se laisser retenir, contrairement à l'été dernier, lorsque Jean-Dominique Senard lui a accordé une hausse de salaire au moment de prendre un nouveau mandat.

Dans les bureaux du 1^{er} étage du long bâtiment en briques qui sert de siège social au groupe à Boulogne-Billancourt, les cadres avaient un goût amer dans la bouche lundi matin. Une fois encore, Jean-Dominique Senard endosse le rôle d'ancêtre dans la tempête et de référent dans la période de transition qui s'annonce. *« Vous pouvez compter*

sur ma fidélité et ma loyauté envers cette entreprise que nous aimons », conclut-il dans sa lettre aux salariés, **Dimanche après-midi Luca de Meo a informé le conseil d'administration de sa décision de rejoindre Kering.**

à laquelle « Les Echos » ont eu accès. En creux se lit le reproche d'un manque de constance de la part du partant, un an à peine après le renouvellement de son mandat pour quatre ans. Même si la situation actuelle n'a rien à voir, c'est aussi un rappel subtil à la précédente période de transition durant laquelle l'ex-patron de Michelin a dû tenir la barre chez Renault, en 2019, après la chute de Carlos Ghosn.

A Boulogne-Billancourt, on comprend maintenant que Luca de Meo a préparé ce départ depuis plusieurs mois déjà, en même temps que son plan stratégique Futurama. *« Tout le monde est extrêmement surpris »,* explique un cadre. *« On le sentait très mobilisé sur le futur plan stratégique. Je comprends qu'il puisse avoir envie d'aller voir ailleurs, mais de là à mettre le président devant le fait accompli... »*

Un autre relève que la durée du préavis est réduite au minimum, sans inclure les deux semaines supplémentaires qui lui auraient permis de présenter ses derniers résultats semestriels fin juillet. *« Il a le vent en poupe, mais ça va devenir plus difficile. C'était le moment pour lui pour partir. »* Est-ce parce qu'il anticipait ce genre de critique ? Luca de Meo martèle au contraire dans sa lettre aux salariés que non, il *« ne fuit pas »*.

Il s'imaginait chez Stellantis

Il ne doit pas être mécontent cependant de laisser derrière lui *« la pression de l'Etat actionnaire, la réglementation européenne, les auditions parlementaires où il se fait malmenner »*, liste un autre cadre de Renault. *« On peut comprendre qu'il en ait eu marre, continue le même. Dans le luxe, il pourra plus facilement exprimer sa créativité, et il sera sans doute mieux payé. »*

Tout le monde savait, au siège de Renault, que Luca de Meo avait la bougeotte. Début 2024, lorsque Carlos Tavares glisse que sa succession n'est plus tabou, il s'imaginer volontiers lui succéder. Il s'en confie auprès de certains dirigeants de Renault. Mais le patron de Renault ne sera pas retenu dans la short list. Son manque d'expérience aux Etats-Unis est rédhibitoire pour John Elkann et la famille Peugeot qui président aux destinées de Stellantis.

Luca de Meo, c'est un peu un super manager de transition. Un dirigeant très mobilisé sur le défi à relever, qui s'ennuie ensuite très vite une fois achevé son travail de redressement, comprend-on aujourd'hui au sein du groupe.

Il le dit d'emblée dans sa lettre aux salariés : *« Mon travail ici est fini. »* En cinq ans, il a fait grimper l'action de 87 %, de 21 à presque 40 euros. Il précise, un peu plus loin : *« Je vais bientôt relever un autre défi de transformation dans un secteur complètement différent, qui nécessitera que j'apprenne et que je grandisse à nouveau. »*

« Luca avait deux solutions : soit rester dans l'auto et jouer au gagnepetit ; soit partir dans un autre secteur, analyser un proche de l'entreprise. Il a considéré que Renault ne ferait pas sa fortune. Et puis le challenge est intéressant : il aime le luxe,





c'est Milan... Il a le look et la prestance. » En quittant Renault pour rejoindre Kering, Luca de Meo atterrit dans un autre monde. Le constructeur tricolore se félicite d'avoir atteint une marge opérationnelle de 7,6 % en 2024 ? C'est deux fois moins que Kering l'an dernier, alors que le groupe fondé par François Pinault a vu ses bénéfices fondre de moitié.

S'il froisse quelques cœurs à Boulogne-Billancourt, Luca de Meo ne part a priori fâché avec personne. « Il y avait un très bon alignement entre le directeur général de Renault, son président et l'Etat actionnaire, c'est une chose que nous souhaitons voir perdurer, se félicite-t-on dans l'entourage du ministre de l'Economie Eric Lombard. On prendra donc toute notre place dans le processus de nomination à venir pour maintenir cet alignement. »

Rien à voir, donc, avec le départ fracassant de son concurrent Carlos Tavares en décembre dernier, qui avait été contraint de démissionner après s'être brouillé avec

son dernier soutien, son conseil d'administration.

Dissociation de fonctions

Du côté de Kering, la réflexion sur la dissociation des fonctions entre directeur général et président a débuté fin 2023, lorsque François-Henri Pinault nomme ses deux directeurs généraux adjoints, l'Italienne Francesca Bellettini, chargée du développement des maisons depuis 2023, et Jean-Marc Duplaix, chargé des opérations et des finances. Dans la foulée, un processus méthodique de recherche de profil pour dénicher un directeur général est lancé. Qualités requises : une forte expérience à l'international et à la tête d'un groupe coté, une bonne compréhension des logiques de marque. Mais pas forcément une expérience dans le luxe.

Ce monde n'est pas complètement inconnu au « car guy » italien, originaire de Milan. Il collectionne les montres suisses, s'habille avec soin. Il compte parmi ses amis Pietro Beccari, directeur général de

Louis Vuitton avec qui il sue sang et eau sur les terrains de padel, rapporte le « Wall Street Journal ».

Il ne faut toutefois pas s'attendre à voir arriver Luca de Meo chez Kering dans les prochains jours. La dissociation de fonction, tout comme la nomination du futur patron au poste de directeur général, nécessite l'approbation d'une assemblée générale. Les investisseurs, eux, n'ont pas attendu pour déboucher le champagne et se ruer sur le titre. Kering prenait plus de 11 % en milieu d'après-midi à la Bourse de Paris. Celui de Renault baissait de près de 9 %. ■

En quittant Renault pour rejoindre Kering, Luca de Meo atterrit dans un autre monde.





ÉVÉNEMENT

Restructuration et relance : les défis d'un « car guy » chez Kering

L'arrivée du nouveau directeur général de Kering a été officialisée. Il doit prendre son poste le 15 septembre.

Philippe Bertrand
et **Virginie Jacobberger-Lavoué**

Il faut un capitaine pour tenir le gouvernail. « C'est vrai par temps calme et encore davantage dans la tempête », dit une source proche de Kering, qui rappelle que le nom du groupe de luxe fait référence au breton « Ker », « la maison », et donc aux origines des Pinault. La maison Kering brûle, il fallait un pompier.

Le groupe français a officiellement nommé lundi à sa direction générale Luca de Meo, 58 ans, le directeur général de Renault qui lâchera le 15 juillet le volant du constructeur automobile.

Il ne prendra ses fonctions chez Kering que le 15 septembre. Le 9 septembre une assemblée générale sera convoquée pour le coopter au conseil d'administration et acter la séparation de la présidence de la direction générale.

Son profil marque un changement radical de cap pour le groupe de la famille Pinault dont François-Henri Pinault, 63 ans, conserve la présidence, ainsi que pour l'industrie du luxe. Mais cette petite révolution séduit les investisseurs. À l'annonce de la nomination, le cours de Kering a bondi de plus de 9 %. La valeur avait perdu 28 % en un an et 78 % depuis le pic de 2021. En 2024, la chute de 21 % des ventes de sa marque phare Gucci a divisé par 2 le bénéfice du groupe.

« Avec une situation qui n'a cessé de se dégrader, quelque chose devait se passer », remarque un analyste de Londres. « Il était nécessaire de trouver un dirigeant d'expérience et de sérieux au sein de la direction. après

des départs de poids lourds tels que Marco Bizzarri [ancien PDG de Gucci, NDLR] et Jean-François Palus [ancien directeur général délégué de Kering, NDLR] », estime Luca Solca chez Bernstein.

Poids lourd

L'analyste rappelle que sous le règne de Luca de Meo, en cinq ans, l'action de Renault a quasiment doublé. Il souligne toutefois qu'un « défi titanique » attend le nouveau dirigeant et prévient : « Les investisseurs ont besoin de savoir quel sera son plan. S'il dit que ce sera un peu du pareil au même, ils reviendront à leur position d'avant. »

Tiré à quatre épingles avec ses costumes sur mesure et ses pochettes blanches, amateur de montres de luxe, Italien dans un groupe dont le centre de gravité penche vers la Péninsule, né à Milan où se trouve le siège de Gucci, diplômé de la Bocconi, Luca de Meo combine les talents d'un « cost killer » et d'un homme de marketing. Chez Fiat, sous la férule de Sergio Marchionne, il a lancé entre 2007 et 2009 la nouvelle Fiat 500 qui a sauvé le constructeur italien. Chez Renault, il a déclenché la « Renaultisation » qui a remis à la mode électrique les iconiques R5 et R4.

« Il a le goût des marques et sait naviguer dans des environnements difficiles », résume un excellent connaisseur de l'univers du luxe. « Il est aussi charismatique, cela compte. Des personnalités comme Yves Carcelle chez Louis Vuitton, Jean-Louis Dumas chez Hermès ont marqué cette industrie, portée par des patrons pragmatiques et visionnaires », confirme un autre expert. Mais, souligne Erwan Rambourg, analyste chez HSBC, « le contexte de ralentissement de la demande dans le luxe,

complique la relance ».

Charisme et goût des marques

Les défis que Luca de Meo devra affronter sont nombreux. Il devra apprendre à vivre dans un groupe qui, bien que coté en Bourse, reste familial. François-Henri Pinault prendra du recul à la présidence du groupe mais le fils du fondateur François Pinault, également président du holding familial Artemis, conserve le pouvoir du propriétaire avec environ 40 % des actions et 60 % des droits de vote.

Le nouveau directeur général jouira-t-il d'une large liberté d'action ? L'incertitude sur cette question a pu rebuter Alexandre Bompard, le PDG de Carrefour proche de François Pinault, qu'une rumeur insistante envoyait chez Kering.

C'est François-Henri Pinault qui, après que son père s'est emparé de Gucci en 2001 après une lutte acharnée contre LVMH (propriétaire des « Echos »), et après une diversification ratée dans le sport avec Puma, a ancré Kering dans le luxe en l'espace de deux décennies.

« Le problème de Kering, c'est de tout considérer sous le spectre de la création ; les investisseurs ont besoin d'une stratégie plus clairement calibrée », estime Luca Solca, analyste chez Bernstein. « Les marques les plus puissantes du luxe s'appuient sur un process et de la rigueur ». Kering mise tout sur la création », renchérit un partenaire de Gucci. La griffe s'est envolée avec l'exubérance du créateur Alessandro Michele. Le feu s'est éteint, puis le sage Sabato de Sarno n'a pas réussi à le rallumer. Kering attend l'étincelle du nouveau designer de Gucci, Demna. Mais le sursaut créatif ne





suffira pas. En Bourse, les investisseurs ont sanctionné la nomination du directeur artistique.

Luca de Meo devra agir en parallèle. « Pour redresser Gucci, les dirigeants de Kering n'ont pas deux ans devant eux, mais plutôt six mois », calcule un analyste. Le redressement du groupe passe aussi par la case finance. Le rachat d'adresses de prestige à Paris, New York et Milan, l'acquisition de Creed et l'entrée au capital de Valentino ont gonflé une dette de 10,5 milliards d'euros.

Milan, Paris, Londres

Le groupe a commencé son désendettement en revendant une part de son immobilier parisien au fonds Ardian. Une autre opération est attendue sur les immeubles new-yorkais. Le nouveau directeur général devra poursuivre le mouvement. En 2026, le fonds qatari Mayhoola, propriétaire de Valentino, dispose d'une option pour imposer la vente de son solde de 70 % pour une valeur d'environ 4 milliards d'euros.

Luca de Meo devra aussi définir

la place des deux directeurs généraux adjoints de Kering nommés en 2023, l'Italienne Francesca Bellettini, chargée du développement des maisons, et Jean-Marc Duplaix, chargé des opérations et des finances. Jean-Marc Duplaix, qui a été directeur financier pendant dix ans, peut évoluer dans un rôle de super secrétaire général du groupe.

« La femme forte, c'est Bellettini », estime en revanche un analyste. L'Italienne a été PDG de Saint Laurent. Quel espace lui restera-t-il avec d'un côté Gucci qui dispose de son propre directeur général, Stefano Cantino, nommé en janvier dernier, et de l'autre Luca de Meo qui sera plus opérationnel que François-Henri Pinault ? « Francesca avait un poids considérable et visait forcément plus haut », affirme une source chez Gucci en Italie.

La restructuration de Kering que les investisseurs attendent heurtera aussi la tradition d'autonomie des marques dans les groupes de luxe. Gucci dispose de son propre siège à Milan, Kering a le sien à Paris, avec un président qui réside à Londres.

« Ça n'a aucun sens », estime un observateur.

Pour autant, chaque marque doit entretenir son identité et son histoire qui font sa valeur. Et Kering a déjà fait beaucoup en termes d'intégration dans la finance, l'immobilier, la tech, l'e-commerce et la distribution. Une consultante considère que les marges d'une plus grande optimisation opérationnelle sont étroites. La révolution chez Kering pourrait être plus compliquée que la « Renaultion ».

« Le problème de Kering, c'est de tout considérer sous le spectre de la création. »

LUCA SOLCA

Analyste chez Bernstein



Kering, les mains dans le cambouis

Le départ de Luca de Meo de Renault a coûté 1,1 milliard aux actionnaires du constructeur. Et a redonné de l'espoir à ceux de Kering. A la télévision française, dans les années 1970, Steve Austin, alias Lee Majors, était « l'homme qui valait 3 milliards ». Cinquante ans plus tard, Luca de Meo a déplacé 3,6 milliards d'euros. Inattendue, l'annonce de son arrivée à la tête de Kering a rapporté 2,5 milliards d'euros de capitalisation boursière aux actionnaires du groupe de luxe. Une valeur qu'il va falloir maintenant justifier. À l'inverse, son départ a coûté 1,1 milliard à ceux du constructeur automobile.

L'ancien directeur général de la marque au losange n'est pas un homme bionique mais c'est un as du volant. Il a remis Renault sur le chemin de la rentabilité et redoré son image plombée par le scandale Carlos Ghosn. Ce patron polyglotte, qui sait parfaitement prendre les virages, surtout les électriques, n'est pas un killer de coûts, mais un homme de marques : il a un sens du produit et du marketing très développé. Depuis cinq ans, les actionnaires de Renault ne jurent que par lui : le cours de Bourse de leur groupe a été multiplié par trois.

Code de la route

En nommant le dirigeant le plus disruptif de sa génération aux commandes, Kering espère bénéficier du même retournement. Mais le groupe de François-Henri Pinault prend des risques : Luca de Meo a beau être milanais, il ne connaît pas le code de la route de l'industrie du luxe.

Luca de Meo sera-t-il une nouvelle fois l'homme qui tombe à pic ? Le propriétaire de Gucci compte sur ses superpouvoirs qui lui ont permis de redresser Seat, Fiat et Renault pour trouver de nouveaux relais de croissance. La star du cinéma d'action, Bruce Willis, a lui sauvé le monde 18 fois. Mais c'était à Hollywood. Le monde du luxe, ce n'est pas du cinéma.

null

Credits: null





Luca de Meo, la carte joker de Kering pour se relancer



Le nouveau DG devra orchestrer un retour en force de Kering sur la scène mondiale du luxe ©Kering

L'arrivée annoncée du patron de Renault aux manettes du groupe de luxe a fait l'effet d'un électrochoc boursier. Ses défis seront nombreux à la tête d'un Kering affaibli par les difficultés persistantes de Gucci.

A peine nommé officiellement, déjà apprécié. La rumeur de l'arrivée de Luca de Meo au poste de directeur général de Kering, confirmée ensuite par le groupe lundi après Bourse, a fait l'effet d'un électrochoc en Bourse, où le titre du groupe de luxe a bondi de près de 12% en une séance.

Celui qui est encore patron de Renault jusqu'au 15 juillet débarquera à la mi-septembre à la tête du groupe franco-italien. La semaine dernière, le magazine *Challenges* indiquait que le groupe de luxe pourrait dissocier les fonctions de président et de directeur général, signe que des changements importants se préparent.

Après avoir connu l'une des plus fortes croissances de l'industrie du luxe entre 2015 et 2019, Kering a subi un brutal retournement de tendance depuis deux ans, notamment en Chine où sa marque phare, Gucci, ne séduit plus autant. Plus récemment, les ventes d'Yves Saint Laurent ont également montré des signes d'essoufflement. Au premier trimestre, le chiffre d'affaires du conglomerat du luxe a reculé de 14% sur un an, après avoir déjà baissé de 12% sur l'ensemble de l'année écoulée.

Sortie de l'Euro Stoxx 50

Le titre, qui a accusé une baisse de 28% entre le 1er janvier et la clôture de vendredi, sortira le 23 juin de l'indice européen Stoxx Europe 50, où il sera remplacé par le groupe de défense allemand Rheinmetall. Pis, depuis son sommet atteint en août 2021 où le groupe pesait autour de 135 milliards d'euros en Bourse, Kering a perdu plus de 75% de sa valeur et n'affichait plus qu'une capitalisation de 21 milliards d'euros à la clôture de vendredi dernier.

«Kering a besoin de changement car les performances ont continué à se détériorer», souligne Luca Solca, analyste chez Bernstein, dans une note publiée lundi. «L'arrivée de [Luca] de Meo, surprenante au premier abord, s'avère finalement assez pertinente au moment où Kering doit trouver un nouveau souffle et opérer un redressement vigoureux», ajoute Invest Securities.

Au cours de ses cinq années au volant de Renault, le dirigeant italien y a conforté son image de redresseur de marques et d'homme capable d'opérer des choix stratégiques audacieux. Le constructeur au losange a doublé sa marge opérationnelle en cinq ans, de même que son cours de Bourse. «Luca de Meo est perçu comme ayant largement contribué au redressement de Renault grâce au renouvellement des produits, à l'innovation technologique, à la transition vers le véhicule électrique, à l'élévation de la marque», indique Thomas Chauvet, analyste en charge du secteur du luxe chez Citi.

A lire aussi: Renault veut vite tourner la page Luca de Meo pour limiter la casse sur sa stratégie

Décisions difficiles

En dépit de son inexpérience dans le secteur du luxe, la capacité de Luca de Meo à saisir les attentes des consommateurs et susciter le désir autour des marques pourraient être des atouts clés pour orchestrer un retour en force de Kering sur la scène mondiale du luxe. En tant que recrue externe, il n'hésitera pas à prendre des décisions difficiles, veut également croire Piral Dadhanian, analyste chez RBC Capital.

Le futur directeur général devra cependant composer avec une équipe de direction déjà largement remaniée au cours des dernières années et constituée de fidèles de François-Henri Pinault, notamment le directeur des opérations Jean-Marc





Duplaix et la directrice du développement des marques Francesca Bellettini.

De même les directeurs artistiques de Gucci, Balenciaga et Bottega Veneta ont été récemment remplacés et ont entre leurs mains une grande partie de l'avenir de ces marques.

Néanmoins, l'expertise industrielle de Luca de Meo pourrait trouver matière à s'appliquer au sein de la maison de luxe, dont «*l'orientation stratégique et la structure de gestion*

doivent être clarifiées», estime AlphaValue. Sa double culture franco-italienne sera aussi un atout pour créer du lien entre le siège du groupe, situé à Paris, et les ateliers localisés pour la plupart en Italie. De quoi susciter de nouvelles attentes autour du groupe, dont les marques restent parmi les plus en vue du secteur.

A lire aussi: Kering s'allie à Google pour développer des lunettes intelligentes

François Schott





Luca de Meo chez Kering, un luxe de défis

Juliette Garnier

Une série de dossiers délicats attendent l'Italien venu de Renault : conjoncture défavorable, endettement important du groupe et effondrement des ventes de la marque phare Gucci. Les marchés ont réagi favorablement à l'annonce de sa nomination.

François-Henri Pinault rend les clefs, au moins en partie. A 63 ans, celui qui cumule les postes de président et de directeur général du groupe Kering depuis 2005 a confirmé, lundi 16 juin, projeter la scission de ces deux fonctions et nommer Luca de Meo, patron démissionnaire du groupe Renault, au poste de directeur général. M. Pinault conservera le poste de président du conseil d'administration du groupe dont Artémis, holding de la famille Pinault, détient 42,3 % du capital. Et, assure-t-il, il veillera aux « grandes orientations stratégiques ».

Cette modification de la gouvernance impose de convoquer une assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Kering, le 9 septembre, au cours de laquelle seront modifiés la politique de rémunération et les seuils d'âge limite d'exercice des fonctions de président et de directeur général. Le patron italien prendra ses fonctions dans la foulée, le 15 septembre.

Selon l'héritier Pinault, M. de Meo présente les qualités « d'agilité », l'expérience de la gestion d'un groupe international coté en Bourse et a « l'énergie » nécessaire pour prendre « les rênes du groupe ». « C'est le bon moment », juge celui qui assure avoir réfléchi à sa succession depuis 2019 et s'être fixé l'échéance de « vingt ans » d'exercice à la tête du groupe fondé par son père François Pinault, aujourd'hui âgé de 88 ans.

Cette annonce a été saluée par la Bourse de Paris. Le titre Kering a gagné 11 % en séance lundi, à la suite des informations parues dans Le Figaro révélant la nomination attendue de M. de Meo. Depuis, les commentaires d'analystes financiers pleuvent. A en croire ceux d'Edmond de Rothschild Asset Management, « les investisseurs vont apprécier la nouvelle gouvernance avec la prise de recul de M. Pinault ». Depuis des mois, ceux qui couvrent le secteur du luxe s'inquiétaient des décisions prises par François-Henri Pinault, de son manque d'analyse de la conjoncture économique, de ses faibles réactions aux crises internes qui ont secoué Gucci et Balenciaga ainsi qu'aux difficultés de recruter du sang neuf au sein du groupe.

Bien qu'il soit dépourvu d'expérience dans le luxe, M. de Meo, pur produit de l'industrie automobile, présente un profil « d'outsider » idoine « pour prendre des décisions difficiles et (...) donner de la profondeur à l'équipe actuelle », observent les analystes de RBC Capital Markets.

Chez Kering, la liste des missions de M. de Meo est aussi longue que celle qui l'attendait chez Renault, lors de prise de fonction en 2020, au lendemain de l'affaire Carlos Ghosn. Lors d'une conférence téléphonique uniquement ouverte aux questions des analystes financiers, lundi 16 juin, M. Pinault a souligné qu'il ne faut pas voir en M. de Meo « un pompier ». Son baptême du feu dans l'industrie du luxe sera toutefois singulier, car les dossiers délicats sont nombreux.

Une conjoncture défavorable

En douze mois, Kering a perdu près de 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ses ventes ont en effet plongé de 12 % en 2024, atteignant 17,2 milliards d'euros, contre 19,6 milliards fin 2023. Sa marge opérationnelle était de 14,9 % fin 2024, contre 24,3 % un an plus tôt.

L'ancien PPR (Pinault-Printemps-Redoute), rebaptisé Kering en 2013 et uniquement centré sur le luxe



depuis, détient les marques Gucci, Saint Laurent, Balenciaga ou Bottega Veneta : aucune n'échappe au ralentissement des ventes en Chine (30 % des ventes annuelles de Kering), où la consommation peine à redémarrer, ni aux risques accrus de taxes douanières à l'entrée des Etats-Unis (24 % de son chiffre d'affaires en 2024) depuis la réélection de Donald Trump. Et les perspectives du marché pour les mois à venir ne sont guère plus favorables.

Le douloureux plongeon de Gucci

La dégringolade de Gucci, marque phare de Kering, est préoccupante : ses ventes ont reculé de 24 % au premier trimestre 2025, après une chute déjà marquée de 21 % en 2024. Outre la mauvaise conjoncture, Gucci a pâti d'une valse de ses directeurs artistiques et d'une série de lenteurs dans les nominations à des postes-clés. Alessandro Michele, directeur artistique parti en novembre 2022, n'a ainsi été remplacé par Sabato de Sarno qu'en janvier 2023, pour un premier défilé en septembre et une mise en production des collections chaotique.

Six mois après la fin du contrat de M. Michele, le départ de Marco Bizzarri, PDG depuis 2015, a ouvert une longue période de flottement à Milan, au siège de Gucci. M. Bizzarri a été remplacé pour une période transitoire par Jean-François Palus, ancien camarade de promotion de M. Pinault et ancien directeur financier, jusqu'en fin 2024. Il a alors quitté définitivement le groupe et a été remplacé, en octobre, par le directeur général adjoint de Gucci, Stefano Cantino, un ancien de chez Louis Vuitton...

Le 13 mars, le groupe a nommé Demna Gvasalia à la direction artistique, en remplacement de Sabato de Sarno, parti brutalement le 6 février. Le créateur d'origine géorgienne, transfuge de Balenciaga où il officiait depuis 2015, prendra ses fonctions à l'été et doit convaincre qu'il saura redonner du souffle à la maison.

Des coûts trop élevés

Kering est fragilisé par la baisse de ses ventes, sa rentabilité opérationnelle a chuté de 46 % en 2024. Résultat : la directrice financière, Armelle Poulou, confiait lors d'une conférence téléphonique avec des analystes financiers, fin 2024, que le groupe est contraint d'entreprendre une « chasse aux coûts dans tous les domaines ». Connu pour avoir amélioré le résultat opérationnel de Renault, Luca de Meo devra mener celle-ci.

Il pourrait avoir à fermer davantage de magasins. Il devra cependant maintenir les investissements marketing alloués à la promotion des marques et de leurs nouveautés : dans l'industrie du luxe, ce sont des leviers indispensables pour maintenir la clientèle et les ventes.

Un endettement important

Réduire la dette est l'une des priorités du groupe, reconnaît désormais M. Pinault, après l'avoir nié. La dette est passée de 2, 8 milliards d'euros en 2019 à 10, 5 milliards en 2024, à la suite d'une série d'opérations audacieuses, voire risquées : l'acquisition des parfums Creed, en 2023, le rachat de 30 % de Valentino au fonds qatari Mayhoola pour un montant de 1, 7 milliard d'euros et le rachat d'immeubles à New York, sur la Ve Avenue, à Milan et à Paris, dont la facture s'élève à plusieurs milliards d'euros.

Ces derniers mois, le groupe a laissé entendre qu'il envisageait de ne pas conserver 100 % de la propriété de ses actifs immobiliers, afin de réduire son endettement.

Des équipes déstabilisées

Le nouveau directeur général de Kering devra rassurer les 47 000 collaborateurs, inquiets de la crise que celui-ci traverse. Le PDG François-Henri Pinault, marié à l'actrice Salma Hayek, s'était éloigné de Paris, en installant leur résidence à Londres en 2014. Une distance qui n'a pas facilité le redressement du groupe.

La greffe prendra-t-elle, alors que les codes de l'industrie automobile sont bien différents de ceux du luxe ? La nationalité italienne de M. de Meo, qui plus est natif de Milan, capitale de la mode, pourrait être un avantage pour rallier les employés de Gucci, Bottega Veneta et les fournisseurs italiens du groupe.

Il pourra en outre, pour sa nouvelle mission, s'appuyer sur les deux directeurs généraux adjoints nommés en septembre 2023 pour piloter Kering, Francesca Bellettini, chargée du développement des maisons, et Jean-Marc Duplaix, chargé des opérations et des finances.

Enfin, si M. de Meo aura « toute la liberté » pour diriger le groupe, assure M. Pinault, il devra se





familiariser avec les usages parfois surprenants du secteur. Fin 2022, Kering n'a pris aucune mesure disciplinaire à l'égard de la direction de Balenciaga, dont une campagne de publicité mettant en scène des enfants avec des accessoires sadomasochistes avait fait scandale. A la suite d'appels au boycott, les ventes de Balenciaga avaient plongé, notamment aux Etats-Unis. Son directeur général, Cédric Charbit, en poste depuis 2016, a été promu au poste de directeur général de Saint-Laurent en 2024.

Un cours de Bourse ébranlé

L'action du groupe est une mal aimée à la Bourse de Paris. Sa valeur a plongé de 78 % depuis 2021. Elle a perdu 27 % de sa valeur depuis un an, quand les actions du secteur du luxe en général dévissaient de 12 % en moyenne sur la période. La capitalisation boursière de Kering est aujourd'hui au plus bas, à environ 23,9 milliards d'euros.

Aucune des dernières mesures annoncées par M. Pinault n'a, jusqu'ici, suffi à relancer le titre. En mars, le marché a très mal accueilli le transfert du Géorgien Demna Gvasalia au poste de directeur artistique de Gucci. Le titre avait dévissé de 12 % en séance. Cette fois, l'arrivée d'un homme inexpérimenté dans l'industrie du luxe a relancé le titre. ■





Luca de Meo de Renault à Kering ? Le pari audacieux de François-Henri Pinault

L'action Kering s'envole de près de 10 % lundi à la mi-séance, celle de Renault chute de près de 7 % après l'annonce du départ de son directeur général



L'action Kering s'envole de 6 % lundi matin à la Bourse de Paris, celle de Renault chute d'autant après l'annonce du départ de son directeur général. Les faits - Afin de rassurer la Bourse, le conseil d'administration de Renault a annoncé dès dimanche soir avoir « lancé le processus de désignation d'un nouveau directeur général sur la base du plan de succession déjà défini » après l'annonce du départ de Luca de Meo le 15 juillet.

Cela se présente comme le transfert de l'année dans le monde du business : Luca de Meo, l'actuel directeur général de Renault, s'apprêterait à prendre les rênes du groupe de luxe Kering, selon Le Figaro. Un scénario totalement inattendu et unique en son genre. A la tête du constructeur automobile depuis cinq ans, l'Italien a annoncé son départ dimanche soir. Il sera effectif le 15 juillet. Chez Kering, l'éventualité d'une dissociation des fonctions de l'actuel PDG, François-Henri Pinault, circulait avec insistance. Le propriétaire d'Yves Saint Laurent traverse une zone de très fortes turbulences qui a fait s'effondrer son cours de Bourse de plus de 40 % en un an. Ex-navire amiral du groupe, Gucci, est en grande difficulté avec des ventes en chute de 25 % au premier trimestre (après - 21 % l'an dernier). L'arrivée d'un leader extérieur au sérail du luxe, issu d'un secteur aussi différent que l'automobile, est un signal fort envoyé aux marchés qui doutent aujourd'hui de Kering, dont l'action vient d'être sortie de l'indice EuroStoxx 50. François-Henri Pinault démontrerait ainsi que l'efficacité et l'audace valent bien de bousculer les conventions.

Le parcours de Luca de Meo dans l'automobile est jalonné de succès. Chez Fiat, Audi, Seat, et plus récemment Renault, le quinquagénaire s'est forgé une réputation de stratège visionnaire, capable de redresser des marques





Kering nomina de Meo “Nuova fase di sviluppo” Renault crolla in Borsa

dalla nostra corrispondente

ANAIŠ GINORI

PARIGI

È una decisione personale, e non sto scappando», scrive Luca de Meo nell'email inviata ai suoi collaboratori di Renault. «Resto coerente con il modo in cui ho sempre vissuto la mia carriera: intervenire là dove serve una trasformazione, costruire basi solide e garantire che l'organizzazione sia pronta a prosperare oltre il mio mandato». Il manager italiano, 58 anni, lascia un gruppo più concentrato sull'Europa e in condizioni finanziarie nettamente migliori rispetto al 2020, quando ne aveva assunto la guida. E si prepara a prendere le redini di un gigante del lusso come Kering, il cui marchio di punta, Gucci, sta attraversando una fase difficile.

Il gruppo Kering ha ufficializzato ieri sera l'arrivo di de Meo in una nuova posizione creata ad hoc: quella di amministratore delegato, che in Francia viene chiamato direttore generale, mentre l'attuale ceo, François-Henri Pinault, manterrà solo la presidenza del consiglio di amministrazione. La nomina diventerà operativa il 15 settembre, in seguito all'assemblea generale. «Dopo vent'anni di trasformazione di Kering in un attore di primo piano del lusso mondiale, il gruppo è pronto per una nuova fase del suo sviluppo», ha spiegato Pinault, 63 anni, da due decenni al vertice dell'azienda fondata dal pa-

dre. «Già nel 2023 avevo avviato una riflessione sull'evoluzione della governance del gruppo. È in questo contesto che ho incontrato Luca de Meo», prosegue. «La sua esperienza alla guida di un gruppo internazionale quotato, la sua comprensione profonda dei marchi, il suo senso per una cultura aziendale forte e rispettosa, mi hanno convinto che fosse il dirigente giusto per imprimere una nuova visione e guidare questo nuovo capitolo della nostra storia».

L'annuncio ha fatto volare il titolo Kering in Borsa (+11,7%), mentre l'uscita del top manager italiano ha zavorrato le azioni di Renault, che hanno chiuso in calo dell'8,7% a Parigi. La partenza di de Meo non era attesa: l'ad avrebbe dovuto presentare, dopo l'estate, il nuovo piano strategico del gruppo. Per Renault si apre così una fase incerta, sia dal punto di vista economico che politico, vista la presenza dello Stato francese come primo azionista.

Il presidente Jean-Dominique Senard punta a chiudere la partita della successione entro metà luglio. Tra i nomi in circolazione figurano candidati interni, come il responsabile di Dacia, Denis Le Vot, ma anche profili esterni, tra cui quello di Maxime Picat, manager di Stellantis.

Negli ultimi cinque anni sotto la guida de Meo, Renault ha attraversato un mercato turbolento, segnato prima dalla crisi globale dei semiconduttori, poi dalla guerra in



Ucraina. Il gruppo ha dovuto cedere la filiale russa Lada. In parallelo, ha rilanciato la scommessa sulle auto sportive, dando nuova visibilità al marchio Alpine. La principale spina nel fianco resta però la crisi del partner giapponese Nissan: i due costruttori hanno già allentato in modo significativo l'alleanza, il cui perimetro era stato ristretto nel 2023. A fine marzo è stato annunciato un nuovo accordo che consentirà a entrambi di ridurre la propria partecipazione incrociata dal 15 al 10 per cento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL MANAGER

Luca de Meo

Il nuovo ad di Kering ha 58 anni e la sua carriera è stata tutta dentro l'automotive



Pinault resta presidente del gruppo del lusso
Il manager italiano agli ex collaboratori: "Non scappo, decisione personale"



Il profilo

Kering, la Borsa brinda alla nomina di de Meo: «Sfida con entusiasmo»

Balzo dell'11,8% del titolo. Pinault: il leader che cercavo

di **Bianca Carretto**

Quando Luca de Meo entrò nel gruppo Fiat aveva 35 anni, era il 2002, un giovane dinamico e ambizioso, a cui affidarono la responsabilità del marchio Lancia. Una Fiat che attraversava uno dei suoi tanti percorsi turbolenti. De Meo si era già occupato di Renault e di Toyota, prima di sbarcare a Torino. Il suo primo contatto con la stampa italiana — non più di 6/7 giornalisti — avvenne in una specie di sottoscala, in una via parallela a corso Marconi: dopo la breve conferenza, volle spiegare che aveva deciso di ritornare in Italia per aiutare l'azienda del Lingotto a ritrovare un ciclo di splendore.

Dopo Vittorio Ghidella la Fiat fu nelle mani di diversi amministratori delegati che si occupavano più di finanza che di prodotto, sino all'arrivo, nel 2003, di Sergio Marchionne che prese a ben volere de Meo, tanto da designarlo ceo di Fiat, in seguito anche di Alfa Romeo. De Meo reinventò la mitica 500, un successo straordinario: lui e Marchionne, la sera della presentazione della vettura, percorsero a piedi il centro di Torino, tra due ali di operai che li applaudivano, ringraziandoli per aver assicurato un futuro al loro lavoro. Ma le sue aspirazioni puntava-

no ad altri traguardi, nel 2009 de Meo decise di lasciare l'azienda, per entrare in Volkswagen come referente delle vendite e del marketing. Marchionne si sentì tradito, per lungo tempo evitava di incontrarlo ma, un mese esatto prima di morire, ammise di aver sbagliato nell'averlo messo nelle condizioni di dimettersi. Luca de Meo non ha portato nessun rancore, anzi ha riconosciuto la sua gratitudine nei confronti di Sergio Marchionne: «È stato colui che ha avuto il coraggio e l'intuizione di farmi indossare per la prima volta la maglia numero 10 da titolare». Ora, dopo cinque anni passati alla testa di Renault, ha lasciato il gruppo francese, ammettendo di avere un coraggio forse «un po' squilibrato»; oggi la Losanga appare in uno stato di trasformazione strategica e di ripresa progressiva, dopo aver superato una crisi profonda.

De Meo ha dimostrato ancora una volta di essere un manager dallo stile singolare, che ha indubbiamente segnato l'industria dell'automobile transalpina, senza dimostrarsi dittatore e senza alzare mai la voce, a volte impaziente e parecchio esigente, ma con modi perennemente educati. Al suo arrivo a Boulogne-Billancourt,

nel 2020, il costruttore era segnato da tensioni interne, dal calo di vendite e da una governance indebolita.

Questo italiano, ormai con le tempie argentate, dagli abiti sempre impeccabili, coltivando una visione cosmopolita, ha ripristinato la redditività con azioni studiate: riduzione dei costi, rifocalizzazione sui modelli più vantaggiosi e accelerazione verso la transizione energetica con il ritorno delle Renault 4 e 5 in versioni a zero emissioni. Da qui è stata avviata la sua «Renaulution» che si posiziona sul mercato dei veicoli ad alto valore aggiunto. I risultati sono immediati, nel 2024 sono stati registrati utili record — 4,26 miliardi di euro — e l'azione ha ritrovato i colori più smaglianti. Ha esteso il brand Alpine attraverso la Formula 1, ha ridisegnato l'alleanza con Nissan, disimpegnandosi progressivamente dal termico grazie alla coimpresa Horsh, fondata con la cinese Geely. Ora il top manager ha voltato pagina, per affrontare un'altra sfida, rilanciare Kering: in totale libertà d'azione, dovrà affrontare il rilancio di Gucci, in grande difficoltà, ripristinando la sua immagine di marca; Gucci rappresenta il 60% dei margini e il 40% delle vendite





del gruppo, considerando che il lusso rallenta sia in Cina che negli Stati Uniti. Dovrà navigare, oltre che in questi due mercati, anche in Europa, dove le dinamiche evolvono in modo diverso. «Cercavamo un dirigente esperto, con solide competenze nella gestione dei marchi e visione internazionale — ha detto François-Henri Pinault ceo di Kering —. Tra tutti i candidati, Luca de Meo si è distinto chiaramente». Il

nuovo ceo (dal 15 settembre) ha affronterà la «nuova sfida professionale con entusiasmo, curiosità e fiducia». In Borsa Kering ha festeggiato la nomina con un balzo del 11,8%; Renault ha invece perso l'8,7%.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Luca de Meo, nato a Milano nel 1967, entrerà nella nuova carica il 15 settembre



KERING - LUXE



Fin de partie pour l'oversize ? Demna annonce « ne plus être intéressé » par les coupes XXL

Lors d'une interview accordée au média allemand « Die Zeit », le créateur géorgien a surpris en annonçant qu'il se détachait de l'oversize — silhouette qui a pourtant marqué son ascension de Vetements à Balenciaga. Une prise de position qui pourrait bien influencer les tendances à venir.

Par Laura Londas



Lors d'une interview accordée au média allemand « Die Zeit », le créateur géorgien a surpris en annonçant qu'il se détachait de l'oversize — silhouette qui a pourtant marqué son ascension de Vetements à Balenciaga. Une prise de position qui pourrait bien influencer les tendances à venir.

Depuis qu'il s'est imposé dans l'univers de la mode, Demna s'est affirmé comme le maître incontesté des coupes oversize, hissant ce qui relevait autrefois du streetwear au rang de standard couture. Il a prouvé que ces volumes, loin de camoufler, peuvent révéler les corps autrement, magnifiant la silhouette par la structure. Alors forcément, son interview pour le magazine allemand « Die Zeit » a de quoi surprendre : le créateur y confie un certain désintérêt pour l'oversize, pourtant signature de son style de Vetements à Balenciaga. « C'est devenu de la mode grand public, et pas dans le bon sens du terme. Je n'y trouve plus autant d'intérêt », tranche-t-il, tout en nuancant : « Cela ne veut pas dire que je vais porter des jeans stretch moulants. Il faut faire attention avec les jeans skinny. » Pas question donc de faire volte-face stylistique, mais une chose est claire : cette silhouette emblématique ne l'enthousiasme plus autant. À la place, Demna semble amorcer un virage plus intime, plus personnel. Il insiste sur l'importance de s'habiller pour soi, selon ses propres codes et son propre corps : « Les vêtements influencent fortement la façon dont on se sent. On a tous des corps différents, et les gens ne devraient suivre les tendances que si elles leur conviennent. La mode, aujourd'hui, doit nous permettre de nous sentir bien dans nos vêtements pour pouvoir être bien avec les autres. » Un changement de ton qui intrigue, d'autant plus à l'approche de sa première collection pour Gucci, une nomination annoncée en mars 2025 et accueillie comme un coup de théâtre.

L'oversize, la grammaire Demna

Le style Demna est identifiable au premier coup d'œil. Chez Balenciaga, il a fait de l'oversize une science exacte, presque une architecture textile : épaules surdimensionnées, manteaux-cocon, tailleurs XXL aux allures d'armure. Le vêtement impose une présence, une carrure. Il peut déranger, mais c'est précisément



là que réside sa force : l'oversize devient une forme de pouvoir, une posture. Un dialogue puissant entre l'héritage couture de la maison et les codes urbains.

Chez Vetements, de 2014 à 2019, l'oversize était plus frontal, plus brut. Avec son frère Guram et la styliste Lotta Volkova, il a détourné le vêtement, l'a presque désacralisé : sweatshirts à épaules tombantes, trenchs ultra-long, blousons disproportionnés. Une esthétique post-soviétique, inspirée des friperies, du normcore, de l'anti-mode. Le but n'était pas de flatter la silhouette, mais de la bousculer. De remettre en question les normes, y compris celles du genre, du luxe ou du goût.

Alors, quand Demna déclare aujourd'hui que l'oversize ne l'inspire plus, la déclaration sonne comme une rupture. Pas seulement avec sa propre grammaire visuelle, mais peut-être aussi avec ce que le public attend de lui. Et forcément, une question s'impose : à quoi ressemblera le style Gucci signé Demna ? L'homme qui a redéfini les volumes s'apprête-t-il à réécrire entièrement sa silhouette ?

CONCURRENCE - CORPORATE



BUSINESS

Norwegian Luggage Firm Db Welcomes New Investors

- Erling Braut Haaland and Gustav Magnar Witzøe become minority investors alongside LVMH Luxury Ventures Fund as the firm charts international expansion.

BY MILES SOCHA

PARIS — Norwegian luggage firm Db, which attracted an investment from LVMH Luxury Ventures Fund last December, has brought on two more minority investors with bold-faced names as it charts further global expansion.

Football star Erling Braut Haaland, a striker for Premier League club Manchester City, and salmon heir and fashion model Gustav Magnar Witzøe, who walked in Thom Browne's fall 2023 fashion show, have also taken stakes in the firm.

Financial terms were not disclosed, however, Db said Haaland and Witzøe would "play active roles alongside [LVMH Luxury Ventures] in supporting Db's global expansion."

"We always look for like-minded people who share our ambitions, passion and mindset," Truls Brataas, founder of Db, said in a statement shared with WWD. "Erling and Gustav are two exceptional individuals who dare to dream big and follow up with the work needed to reach excellence."

Witzøe, who caused a stir when he attended the 2024 Met Gala dressed in a blush-colored body suit smattered with gemstones, is a significant shareholder of salmon fish farming company SalMar ASA, one of Norway's largest companies.

"I have spent most of my life at the intersection of fashion and business," he said in a statement. "With Db, I get to combine these two worlds and be part of a unique Scandinavian success story that is just beginning."

Haaland, who has been spotted traveling with Db's Ramverk Pro case, said "this is a product space I personally love, and I see

a very strong business case for the wider international market, notably around its luggage range.

"I'm fascinated by how Db combines functionality with a clean Scandinavian aesthetic," added the athlete, who also plays on Norway's national team.

Known for its sturdy, functional bags and enthusiastic following among surfers, skiers, skaters and other outdoor enthusiasts, Db cases were originally marketed under the brand name Douchebags when the firm was founded in 2012. (According to the Db website, the word douchebag doesn't have the same connotation with Norwegians and Swedes as it does with native English speakers.)

Today, Db makes a range of luggage, backpacks, duffels, totes and accessories from mostly recycled materials, with proprietary innovations for protecting gear, and connecting multiple bags for easier carrying.

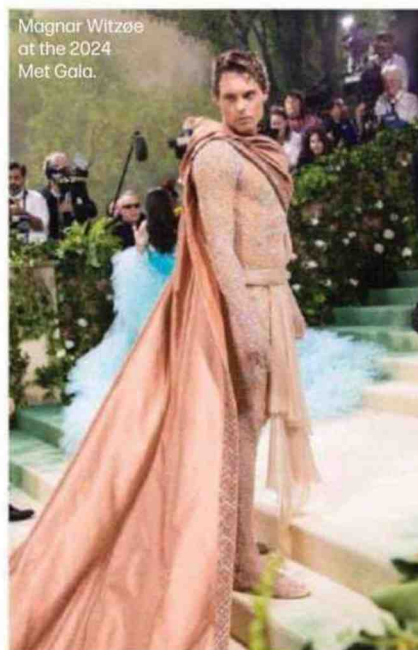
While its core market remains North Europe, Db is accelerating growth in the U.S. and Asia and eyeing expansion in Denmark, the Netherlands, the U.K. and the Baltics, as reported.

"Erling's global appeal will significantly raise Db's brand awareness beyond Scandinavia, accompanying its international development ambitions," commented Richard Collier, chief executive officer of Db. "And Gustav brings deep insights into the fashion world — a segment we're expanding rapidly through premium products and a selective distribution strategy. This powerful duo brings tremendous strategic value to the brand."





Richard Collier, Gustav Magnar Witzøe, Erling Braut Haaland and Truls Brataas.



Magnar Witzøe at the 2024 Met Gala.



Magnar Witzøe on Thom Browne's fall 2023 runway.



Fondazione Prada, la piccola isola salvata dall'arte: «Un'esplorazione del limite»

A Inujima, Giappone sudoccidentale, il progetto dell'architetta Sejima Kazuyo con l'istituzione milanese. Storia di una visione

di Matteo Persivale



La prima luce del giorno è rosa cipria, e resiste per pochi minuti come se da sola non potesse cancellare il blu profondo della notte. L'alba di Inujima è azzurra, fredda come il mattino d'estate in quest'isola nel mare interno del Giappone sudoccidentale: l'aria limpidissima, la luce nitida delle acque che nell'antichità vennero battezzate Seto Naikai, «il mare tra gli stretti» attraversato dalle rotte commerciali del rame di Inujima e il suo granito una volta usato per costruire i castelli di Edo, Osaka, e Okayama. Ma quando quest'isola piccolissima (soli 3,6 chilometri di circonferenza, mezzo chilometro quadrato di superficie) ha subito nel Novecento la de-industrializzazione inevitabile nel cammino della storia, la chiusura della fonderia di rame e della cava – ora i palazzi dei potenti sono di vetro e acciaio e cemento, non di granito – la popolazione da cinquemila abitanti è passata a poche decine. Inujima sarebbe morta ma a salvarla è arrivata l'arte: l'architetta Sejima Kazuyo, Prada, Setouchi Triennale.

Un progetto cominciato diciassette anni fa che continua a svilupparsi, per portare tra le casette disabitate dell'isola sulla quale le auto non possono circolare – le stradine sono sentieri, il mezzo più potente a parte la trazione umana è una sorta di Ape Piaggio prodotta dalla Mitsubishi – una serie di installazioni sempre più sofisticate, e sorprendenti. E' uno studio sulle impossibilità: le architetture dello studio SANAA di Sejima, che insegna anche al Politecnico di Milano e ha disegnato il campus della nuova Bocconi, spiegano che l'impossibile non è contemplato con la loro maestra, e bisogna sempre trovare il modo. Totale la sintonia con quello che interessa a Miuccia Prada da un quarantennio, l'esplorazione dei limiti dei linguaggi e dei loro territori liminali (Sejima, l'abito avorio e rosa pallido, la collana chunky di sfere rosa, i sandali con la zeppa, Prada *total look*, potrebbe sembrare una sorella nipponica di Miuccia: stesso spirito, stessa intelligenza).

Prada ha presentato Inujima Project sull'isola e nel parco Umekita a Osaka inaugurato da pochi mesi (progetto ardito di riqualificazione della stazione con un enorme spazio verde: sempre Sejima) la 12esima edizione di Prada Mode (per la seconda volta curata da Sejima): una mostra sui progetti realizzati da Sejima per Inujima, una conferenza all'aperto di Tadao Ando (a inviti perché altrimenti ci sarebbe voluto uno stadio) che ha attirato appena fuori dal perimetro una folla enorme e ordinatissima, in religioso silenzio per il maestro, film, eventi, concerti.



Inujima Project ha presentato sull'isola il nuovo padiglione permanente, l'Inujima Life Garden pensato da Sejima e varato da Prada adattando una vecchia serra dismessa (tra le piante e i fiori c'è anche il pollaio, e un forno a legna: durante le giornate dei convegni di architettura, sfornava pizze consegnate agli ospiti in cartoni discretamente logati Prada, visione quasi lisergica che non era però miraggio da jet-lag).

Ecco la casa degli specchi, tutta trasparente, il buffo bar Hoppy senza pareti ma con le birre gelate e le sedie con le orecchie da coniglio e i tavolini realizzati *ad hoc*, tutto costruito portando i materiali a spalla, o su piccoli cart da campo da golf. Passo dopo passo Sejima ha lavorato alla ristrutturazione di vecchie abitazioni, alla costruzione di spazi per gallerie, laboratori. Ora, realizzato da ragazzi di un'isola vicina, c'è un caffè delizioso, tutto in legno scuro di recupero, con l'orto e le galline per le uova con le quali preparare i dolcetti. E' un *work in progress*: «Lavorando su una casa, mi sono accorta che era già stata modificata. Tra venti, trent'anni, qualcun altro arriverà a Inujima e cambierà la mia versione. E' tutto ciclico». E il premio Pritzker che ascolta le conferenze dall'ultima fila in segno di rispetto per poi andare personalmente a ringraziare gli speaker sorride felice, pensando alle infinite possibilità di un'isola.



BEAUTY

Coty Looks to Be for Sale, According to Industry Sources

- Multiple sources have told WWD that the company may be seeking buyers for its businesses.

BY KATHRYN HOPKINS AND JENNIFER WEI

Could it be the end of an era for one of beauty's most storied names?

Buzz is swirling that Coty Inc. is looking for buyers, but it would not be a one-and-done deal, according to multiple industry sources.

While the sources said talks are in the very early stages, a number have told WWD that Coty, jointly listed in New York and Paris, is exploring a potential sell-off in two parts. That would involve its Luxury division, counting brands such as Gucci, Burberry, Jil Sander and Hugo Boss, and its Consumer division, with mass brands including Covergirl, Max Factor and Rimmel London.

A Coty spokeswoman reached Monday said the company does not comment on rumor and speculation.

For Coty's luxury business, sources have said that the company is in talks with Interparfums, although they speculated that Interparfums would want only some of the fragrance brands – namely Burberry and Hugo Boss.

Burberry Goddess, released in 2023, remains Coty's biggest launch ever, while Hugo Boss became the number-two men's fragrance franchise in Europe in the second half of last year.

For this reason, a potential deal for Coty's fragrance business could come in the form of a strategic partnership or merger, versus an outright acquisition, one source suggested.

"Overall, we are always inclined to look when opportunities present themselves," said a spokesman for Interparfums SA on Monday.

Interparfums is said to have had already made an offer to Coty for the blockbuster Burberry license, which Interparfums previously held through end-2013.

Meanwhile, the Gucci fragrance and beauty license would likely be short-lived anywhere but at parent company Kering. Time is ticking on that jewel in the crown of Coty's Luxury division. It has long been believed that Kering plans to take Gucci fragrance and beauty activity in-house once the license expires, as the luxury

group is building out its beauty division.

WWD articles from past decades repeatedly cited that the original license for Gucci fragrances had a 50-year duration, which makes the expiration sometime in 2028. Coty chief executive officer Sue Nabi also hinted at that date when she told journalists in July 2023 that there would be no discussion of the renewal of any of Coty's licenses for at least another five years.

According to some industry sources, the sticking point regarding a potential sale of Coty is whether the group could find a buyer for its mass division.

For the third quarter of fiscal 2025, ended March 31, Coty's Consumer beauty net revenue declined 9 percent, reflecting that softness that many in the category are feeling.

Another source claimed Coty's hope had been to find a buyer for the mass division in Asia, but the slowdown in the region combined with the ongoing trade war with the United States has meant that this is increasingly unlikely.

Compounding the difficulties could be that the Consumer division has some key challenges. Mass market brands are also increasingly up against competition from direct-to-consumer contenders. And investors often don't see mass brands as appealing as their luxury counterparts from a valuation standpoint. Nevertheless, one source suggested the mass division might be of interest to private equity.

All sources believed that Coty would be unable to sell its entire business to one entity, not least due to antitrust issues.

"If they get someone to buy the mass division, the fragrance business will be bought tomorrow," said another source.

Coty has also been trying to sell its remaining 3.6 percent stake in hair care giant Wella. The group came close at one point with a proposed sale to investment firm IGF Wealth Management, but that fell through in October 2023. Coty had planned to be fully divested of its Wella holding by 2025.

Meanwhile, industry speculation continues to mount over the longevity of Nabi as Coty's CEO. Some sources



conjecture that she could exit the company as early as this summer.

Nabi, who founded Orveda, joined Coty as CEO in 2020, succeeding Peter Harf, who moved up into the role of executive chairman. But in April, JAB, Coty's largest investor, announced Harf would retire after 40 years at the company. He continues to serve as chairman of Coty's board, while managing partners Joachim Creus and Frank Engelen keep leading JAB as co-CEOs.

Nabi, beauty's highest-paid executive, spent 20 years at L'Oréal prior to launching Orveda.

Multiple phenomena have led to this point when Coty could be for sale. For one, the company's stock has taken a beating. Year-to-date, Coty shares are down 30.7 percent, versus its peers L'Oréal, up 9.9 percent, and the Estée Lauder Cos., down 2.4 percent, for instance. Coty's market cap currently stands at \$4.13 billion.

There is, as well, the issue of the Gucci license, the possible impending loss of which would be a big financial blow to Coty. And in May, the group reported a \$71.1 million loss on the divestiture of Skkn, Kim Kardashian's beauty business, amid a

third-quarter revenue decline.

Coty had taken a 20 percent stake in Kardashian's beauty interest in 2022 for \$200 million, and together they launched Skkn by Kim, a skin care and color cosmetics line. Neither initiative seemed to have had the success of earlier offerings. Then in March, Kardashian regained full control of Skkn by Kim, with her shapewear and apparel company Skims acquiring Coty's share.

Another factor is that the Kylie Cosmetics brand is said not to have taken off as expected, either, although its entry into fragrances has performed well in the last year. Coty in November 2019 acquired a majority stake in the reality star's beauty empire in a deal that valued that company at about \$1.2 billion.

In its third quarter, Coty's total net revenues fell 6 percent to \$1.29 billion. Analysts had forecast \$1.3 billion.

Coty ranked ninth in WWD Beauty Inc's Top 100 Beauty Companies list reflecting 2024 results, with sales of \$6.1 billion, up 1.7 percent year-on-year.





Sue Nabl

Portrait by Allen Faura

Burberry Goddess

**BURBERRY
GODDESS**

EAU DE PARFUM
NATURAL SPRAY VAPORISATEUR

100 ml e 3.3 FL. OZ.





MODE MASCULINE

RENCONTRE AVEC GILDO ZEGNA, L'ITALIEN DERRIÈRE LE SUCCÈS DU GROUPE ZEGNA

PAGE 35



Gildo Zegna : « Créer un grand groupe de luxe italien est aujourd'hui mission impossible »

Le PDG du groupe Ermenegildo Zegna, qui détient, outre la marque familiale, Thom Browne et les activités mode de Tom Ford, raconte ce qui fait son succès.

Propos recueillis à Dubaï par
Matthieu Morge Zucconi

Né en 1910 à Trivero, berceau des filateurs italiens, situé à une centaine de kilomètres de Milan, le groupe Ermenegildo Zegna se porte bien. Sous la houlette de Gildo Zegna, petit-fils du fondateur, l'entreprise a non seulement développé considérablement la marque à son nom, mais aussi acquis Thom Browne (en 2018) et les activités mode de Tom Ford (en 2023). Une expansion telle qu'elle a fait le choix d'une introduction en Bourse à New York en 2021. Comment faire grandir une maison exclusivement masculine et un conglomérat familial sans le dénaturer, régler l'épineuse question de la succession, s'installer sur des marchés dynamiques et créer un groupe de luxe italien ? Alors que Zegna organisait à Dubaï son défilé printemps-été 2026, rencontre avec un chef d'entreprise qui ne mâche pas ses mots.

LE FIGARO. - Vous présentez

historiquement les collections Zegna à Milan. Pourquoi Dubaï cette saison ?

GILDO ZEGNA. - Ma famille a une réputation de pionniers. Le Moyen-Orient est un marché très dynamique, sur lequel nous nous sommes installés il y a une dizaine d'années, d'abord sous forme de franchises avant de reprendre à notre compte les affaires - ce qui nous a coûté pas mal d'argent à l'époque, mais c'était un très bon investissement. Puis, après la pandémie, notre basket Triple Stitch a été un immense succès à Dubaï, ce qui a considérablement accéléré notre notoriété et nous permet aujourd'hui de rayonner dans tout le Golfe. Ce défilé contribue à rendre l'image de Zegna plus jeune, plus moderne et haut de gamme. Nous développons aussi beaucoup la personnalisation, un service que nous permet notre expertise allant du fil au produit fini et parle très bien à la clientèle locale. Notre boutique au Dubai Mall (*le plus grand centre commercial des Émirats arabes unis, NDLR*) est, depuis quelque temps, la plus performante dans le monde, devant celles de Hongkong et de New York. Le monde est en train de changer : Hongkong n'est plus la ville internationale, dynamique qu'elle était il y a dix ans. C'est désormais Dubaï qui jouit de cette position centrale.

Zegna est l'une des rares marques de luxe exclusivement masculines. Souhaitez-vous continuer à suivre ce cap ?

Les actionnaires me posent souvent la question ! On ne sait jamais. Mais si on peut faire croître une marque exclusivement masculine, pourquoi changer ? Nous avons de bonnes opportunités de croissance, la preuve, c'est que nous

réalisons ici plus de chiffre d'affaires que d'autres qui vendent de la mode femme et une ligne maison. Notre atout est d'avoir peu de concurrence. Je compte peut-être deux marques aujourd'hui, quand il y en avait entre cinq et dix il y a une dizaine d'années. Je suis persuadé que se focaliser sur l'homme nous a permis de grandir plus vite.

Zegna est à l'origine un filateur, une activité que vous menez encore aujourd'hui. À ce titre, vous fournissez beaucoup d'acteurs du secteur du costume. On a longtemps promis la disparition du formel...

Qu'en est-il de nos jours ?

Ce marché existe toujours, mais il a beaucoup évolué. Le costume « business » n'est plus l'uniforme de choix dans bien des domaines professionnels, à moins d'y être obligé ! Même moi, en tant que PDG, je ne porte quasiment plus de chemises, je préfère le polo. C'est un changement irréversible. Chez Zegna, nous avons fait le choix d'appliquer les mêmes savoir-faire et techniques à nos vêtements moins formels. Et les clients en redemandent.

Le marché du luxe est actuellement en difficulté, Zegna fait partie des rares acteurs à continuer de croître dans ce contexte tendu.

Nous allons bien, mais ce n'est pas suffisant. J'ai tendance à voir le verre à moitié plein... Les chiffres du groupe sont aujourd'hui supérieurs à la moyenne. Zegna performe pour les raisons que j'ai exposées. Tom Ford est au début d'un nouveau chapitre mené par Haider Ackermann, avec un focus sur la femme





► 17 juin 2025 - et vous

et les accessoires, ainsi qu'une expansion hors États-Unis, notamment en Asie. Avec Thom Browne, nous changeons de stratégie : nous avons décidé de nous concentrer sur notre propre réseau de boutiques. C'est le moment de faire grandir sa notoriété, au Japon et en Corée par exemple, la marque est plus connue que Zegna tandis que, en Europe et au Moyen-Orient, elle est trop confidentielle. En progressant sur ces points, nous aurons sans doute une année encore plus belle en 2026, cela dépendra aussi du contexte géopolitique.

En acquérant Thom Browne, puis Tom Ford, vous avez fait rentrer dans votre giron deux créateurs à l'univers très fort. Ce sont aussi deux marques américaines. Pourquoi les avoir choisies ?

À mon sens, ce sont les deux seules marques de luxe outre-Atlantique. Nous les avons achetées pour des raisons différentes. J'ai connu Tom Ford dans les années 1990, alors qu'il était chez Gucci. Je travaillais à l'époque avec Maurizio Gucci et Domenico De Sole, nous avions un contrat de licence pour la fabrication du prêt-à-porter masculin. Quand Tom a quitté Gucci, ils m'ont proposé de participer à l'affaire et nous avons pris une part minoritaire, en échange de la licence de fabrication de l'homme. Quand ils ont décidé de vendre, en 2023, Estée Lauder a acheté la marque et nous a cédé la branche mode et, au groupe Marcolin, celle des lunettes. Pour moi, elle a le potentiel pour être l'une des dix plus grandes marques de luxe au monde - elle est présente sur tous les secteurs clés, la beauté, le parfum, les lunettes, et bien sûr la mode... Thom Browne, c'est une autre histoire, nous étions en quête d'un univers singulier : c'est une marque qui fonctionne bien en Asie, moderne, avec une identité forte et que l'on peut produire dans nos infrastructures, grâce à notre savoir-faire. Avec ces trois marques complémentaires, notre groupe possède une belle opportunité de continuer à grandir.

Ces derniers temps, avec le rachat de Versace par Prada, la création potentielle d'un groupe de luxe italien capable de rivaliser avec les groupes français fait couler beaucoup d'encre. Qu'en pensez-vous ?

Il faut oublier cette idée. C'est trop tard. C'est désormais une mission impossible. Dans notre cas, nous préférons rester à taille humaine, et indépendant. Nous sommes un petit conglomérat du luxe, comme Prada, qui est toutefois deux fois plus grand que nous. Chacun peut faire son chemin. Mais il est trop compliqué, et trop cher, de créer une entité de même calibre que ces mastodontes. Il aurait fallu y penser il y a dix ans - à l'époque, nous n'avions pas réussi. Nous devons nous contenter de ce que nous avons, et capitaliser sur nos opportunités, en créer de nouvelles, comme nous déployer en Asie du Sud-Est et en Inde, des zones où nous sommes trop peu présents. C'est sans doute aussi l'objectif de Patrizio Bertelli (le président du groupe Prada) avec Versace. Il devrait y parvenir : regardez ce qu'il a réussi avec Miu Miu, qui cartonne dans le monde entier, c'est admirable.

Alors que l'industrie a vécu un grand mercato de ses directeurs artistiques, vous préférez faire confiance à Alessandro Sartori, qui dessine les collections Zegna depuis près de dix ans. Nous fonctionnons ainsi pour la direction artistique comme pour les postes clés au sein de nos griffes. Les PDG de certaines zones stratégiques, comme la Chine ou le Moyen-Orient, sont là depuis une quinzaine d'années ! Nous travaillons plus sereinement ainsi. Je ne crois pas au changement pour le changement. Cela étant dit, la marque ne peut pas être otage d'un créateur : il faut choisir quelqu'un qui en réinterprète les codes, pas quelqu'un qui va tout changer à chaque occasion.

Comment voyez-vous la suite ? Peut-on continuer à faire grandir un groupe

familial sans en perdre l'essence ?

La succession est le plus gros challenge, même si mes deux fils travaillent avec moi. Je ne suis plus tout jeune, et je fais ça depuis quarante-cinq ans ! Il faut y penser, pour les actionnaires, pour la famille, pour l'entreprise. La chose la plus importante est d'avoir une bonne équipe, une gouvernance solide, et de respecter nos valeurs. Ce n'est qu'avec ce socle fort que l'on peut se permettre de continuer à investir pour grandir. Aujourd'hui, nous sommes une entreprise publique, cotée en Bourse et moi, un PDG choisi par un conseil d'administration. J'ai toujours dit que je gérais l'affaire familiale comme une entreprise publique. C'est encore le cas aujourd'hui...■

« Le monde est en train de changer : Hongkong n'est plus la ville internationale, dynamique qu'elle était il y a dix ans. C'est désormais Dubaï qui jouit de cette position centrale »

Gildo Zegna

Président du groupe Zegna





ZEGNA



Fondazione Prada, la piccola isola salvata dall'arte: «Un'esplorazione del limite»



di Matteo Persivale

A Inujima, Giappone sudoccidentale, il progetto dell'architetto Sejima Kazuyo con l'istituzione milanese. Storia di una visione

La prima luce del giorno è rosa cipria, e resiste per pochi minuti come se da sola non potesse cancellare il blu profondo della notte. L'alba di Inujima è azzurra, fredda come il mattino d'estate in quest'isola nel mare interno del Giappone sudoccidentale: l'aria limpidissima, la luce nitida delle acque che nell'antichità vennero battezzate Seto Naikai, «il mare tra gli stretti» attraversato dalle rotte commerciali del rame di Inujima e il suo granito una volta usato per costruire i castelli di Edo, Osaka, e Okayama. Ma quando quest'isola piccolissima (soli 3,6 chilometri di circonferenza, mezzo chilometro quadrato di superficie) ha subito nel Novecento la de-industrializzazione inevitabile nel cammino della storia, la chiusura della fonderia di rame e della cava – ora i palazzi dei potenti sono di vetro e acciaio e cemento, non di granito – la popolazione da cinquemila abitanti è passata a poche decine. Inujima sarebbe morta ma a salvarla è arrivata l'arte: l'architetto Sejima Kazuyo, Prada, Setouchi Triennale.

Un progetto cominciato diciassette anni fa che continua a svilupparsi, per portare tra le casette disabitate dell'isola sulla quale le auto non possono circolare – le stradine sono sentieri, il mezzo più potente a parte la trazione umana è una sorta di Ape Piaggio prodotta dalla Mitsubishi – una serie di installazioni sempre più sofisticate, e sorprendenti. E' uno studio sulle impossibilità: le architetture dello studio SANAA di Sejima, che insegna anche al Politecnico di Milano e ha disegnato il campus della nuova Bocconi, spiegano che l'impossibile non è contemplato con la loro maestra, e bisogna sempre trovare il modo. Totale la sintonia con quello che interessa a Miuccia Prada da un quarantennio, l'esplorazione dei limiti dei linguaggi e dei loro territori liminali (Sejima, l'abito avorio e rosa pallido, la collana chunky di sfere rosa, i sandali con la zeppa, Prada



total look, potrebbe sembrare una sorella nipponica di Miuccia: stesso spirito, stessa intelligenza).

Prada ha presentato Inujima Project sull'isola e nel parco Umekita a Osaka inaugurato da pochi mesi (progetto ardito di riqualificazione della stazione con un enorme spazio verde: sempre Sejima) la 12esima edizione di Prada Mode (per la seconda volta curata da Sejima): una mostra sui progetti realizzati da Sejima per Inujima, una conferenza all'aperto di Tadao Ando (a inviti perché altrimenti ci sarebbe voluto uno stadio) che ha attirato appena fuori dal perimetro una folla enorme e ordinatissima, in religioso silenzio per il maestro, film, eventi, concerti.

Inujima Project ha presentato sull'isola il nuovo padiglione permanente, l'Inujima Life Garden pensato da Sejima e varato da Prada adattando una vecchia serra dismessa (tra le piante e i fiori c'è anche il pollaio, e un forno a legna: durante le giornate dei convegni di architettura, sfornava pizze consegnate agli ospiti in cartoni discretamente logati Prada, visione quasi lisergica che non era però miraggio da jet-lag).



Ecco la casa degli specchi, tutta trasparente, il buffo bar Hoppy senza pareti ma con le birre gelate e le sedie con le orecchie da coniglio e i tavolini realizzati *ad hoc*, tutto costruito portando i materiali a spalla, o su piccoli cart da campo da golf. Passo dopo passo Sejima ha lavorato alla ristrutturazione di vecchie abitazioni, alla costruzione di spazi per gallerie, laboratori. Ora, realizzato da ragazzi di un'isola vicina, c'è un caffè delizioso, tutto in legno scuro di recupero, con l'orto e le galline per le uova con le quali preparare i dolcetti. E' un *work in progress*: «Lavorando su una casa, mi sono accorta che era già stata modificata. Tra venti, trent'anni, qualcun altro arriverà a Inujima e cambierà la mia versione. E' tutto ciclico». E il premio Pritzker che ascolta le conferenze dall'ultima fila in segno di rispetto per poi andare personalmente a ringraziare gli speaker sorride felice, pensando alle infinite possibilità di un'isola.

16 giugno 2025



© RIPRODUZIONE RISERVATA



CONCURRENCE - LUXE



Out in Illinois

Hermès will be opening a store at Plaza del Lago in Wilmette, Ill. next year.

The French luxury brand has signed a lease with WS Development for a two-story, 8,000-square-foot boutique, marking Hermès' second store in Illinois. Hermès has a store on East Oak Street in Chicago.

An Hermès spokesman confirmed the new lease, but declined further comment.

Plaza del Lago is a historic luxury retail

destination undergoing a revival that will introduce new local and national retailers and amenities. Built in the 1920s, it is one of the oldest outdoor shopping centers in the country. Its scenic lakefront location features Spanish-style architecture that blends with the surrounding neighborhood.

"We could not be more thrilled to officially announce Hermès as our first new retail partner within the reinviaorated

Plaza del Lago," said Samantha David, president of WS Development.

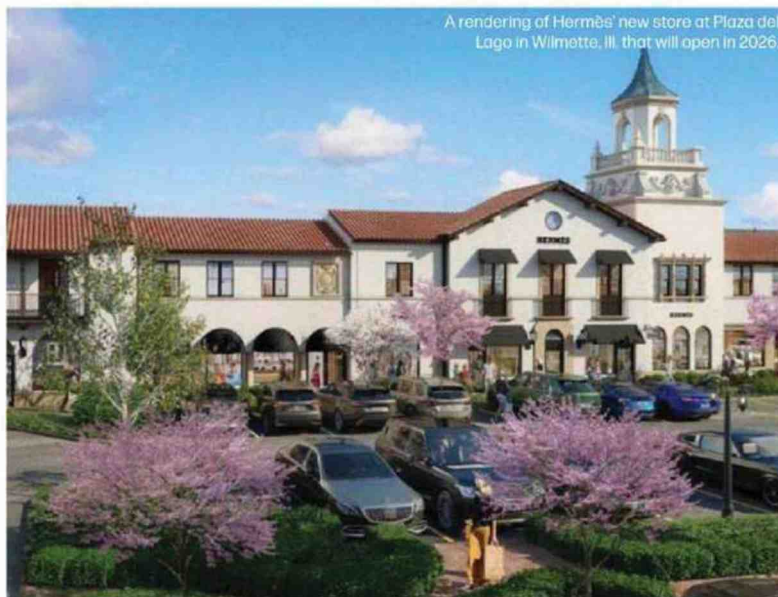
"This marks not just the arrival of an iconic luxury house, but the beginning of a new era for this iconic destination. Plaza del Lago was at one time the heart of the community and it is our commitment to return it to that noble calling. Hermès shares our deep appreciation for community, quality and tradition which makes them the perfect partner for

this journey of restoration and revitalization. We are honored to bring them to the North Shore of Chicago."

The Hermès boutique is slated to open in 2026.

In 2021, Hermès opened a 5,000-square-foot boutique at the Somerset Collection mall in Troy, Mich.

— LISA LOCKWOOD



A rendering of Hermès' new store at Plaza del Lago in Wilmette, Ill. that will open in 2026.





FASHION

Hermès Creates Immersive Mystery Game

- Mystery at the Grooms' challenges people to find a number of missing horses.

BY JEAN E. PALMIERI

Hermès is shining a spotlight on grooms. No, not the ones preparing for nuptials, but the ones who care for horses.

The focus makes sense considering the equestrian heritage of the French luxury brand, which got its start in 1837 as a harness and saddle maker.

Hermès is embracing this history in an elaborate installation on Pier 36 in downtown New York called Mystery at the Grooms'. The company is inviting the public to visit a residence where grooms live with horses. But there's a problem: the horses are missing. They've disappeared and it's up to visitors to find them hidden among the objects on the set.

The players search the rooms for every hidden horse while the voice of equestrian detective Mr. Honore – who, not coincidentally, bears the name of the street in Paris that housed the first Hermès store – helps them in the search. Lucky visitors may find Ringlet peeking out from behind carrots in the hay bales in the pantry, or Clip-Clop, who is curled up under a Rocabar blanket in the dormitory.

The installation has six rooms and players have seven minutes in each room to find as many hidden horses as they can. There are five horses hidden in each room and horseshoes on the ground lead players from one room to the next.

But it's not easy, even though the head groom, a woman named Maeleine Galop, and other grooms are on site to offer hints.

Spoiler alert: one horse is hidden in a safe that can only be opened with the right code, another is under a silver serving dish and yet another behind a wooden panel that only opens after hitting the right switch. There's one only visible through a peephole hidden behind a panel on a wall, and there's even one printed on a yellow sweatshirt mixed in with a sea of white button-down shirts on a conveyor belt in the laundry.

The installation will be in place from Thursday to June 29 and is free to visitors who must register to guarantee a spot. So far, some 25,000 people have signed on to participate, the company said. The game has been promoted by ads in the New York Times and the New Yorker and the walls in the nearest subway station on East Broadway is filled with posters about the game.

"It's just to have fun and spread joy," said Diane Mahady, U.S. president, who was all in on the game, downloading the digital version of the mystery and clicking on the horses on her phone when she unearthed them. "Nothing is for sale. It's just a free experience to share the playful nature of the brand. We want people to just laugh for an hour for escapism."

Those who manage to find all the horses are rewarded with a prize as they exit: a notebook and a coloring book.

Although fun and creative – carrots are used instead of knives in the "refectory," or dining room, or as candles in the dormitory – the experience is intended to highlight the company's 16 métiers, or product categories, which include everything from men's and women's ready-to-wear and scarves to shoes, headphones, surfboards, dishes and leather goods, all of which are showcased throughout the installation.

Mahady said she expects fans of the brand to be especially enamored with the installation since many of the products are rare and "they'll enjoy getting to see them up close and in person."

The installation made its debut in Shanghai at the end of last year and will move on to Tokyo, Singapore and then Paris.

Pierre-Alexis Dumas, artistic director of Hermès, summed up the Mystery of the Grooms' this way: "Playing means being together. Play is movement, freedom, imagination, fantasy, lightness...and the horse is our first companion in the playground of creation."





Chanel, au sommet du désir

Avec « Reach for the stars » dévoilé début juin à Kyoto, la marque au double C a présenté une collection de haute joaillerie de toute beauté qui marie splendeur et équilibre.

Fabienne Reybaud



Il est piquant de constater que, cette année, les collections de haute joaillerie les plus marquantes ont été créées par des acteurs issus de la couture et de la maroquinerie. Après Dior à la Colle Noire et Louis Vuitton à Majorque, début juin, Chanel a pris ses quartiers à Kyoto pour présenter « Reach for the stars », avant-dernière collection de Patrice Leguèreau, directeur artistique de la joaillerie, prématurément disparu il y a quelques mois. Sur la centaine de pièces constituant cette collection près de soixante-dix ont été exposées à Kyoto et placées sous l'un des motto de Gabrielle Chanel : « Si vous êtes née sans ailes, ne faites rien pour les empêcher de pousser ». C'est donc cette formidable ascension de Mademoiselle que narre en filigrane ce « Reach for the stars » où, venue de rien, partie de nulle part, une jeune auvergnate est parvenue à se faire un nom dans la couture, les parfums et la joaillerie en imposant sa vision, radicale, de l'élégance où la fluidité de l'allure va de pair avec le caractère et la personnalité de la femme qui l'incarne.

« Chaque collection a pour vocation de s'ajouter au patrimoine de demain, confie Frédéric Grangié, pdg de la Joaillerie et de l'horlogerie de Chanel. Dans l'univers de la haute joaillerie, nous développons des thèmes qui nous sont propres comme le Tweed ou le N°5 mais aussi des sujets que nous traitons pour la première fois comme les ailes. Reach for the stars fait aussi référence au glamour hollywoodien de la fin des années 1930 lorsque Gabrielle Chanel dessina des costumes pour des films américains. »

Ainsi, aux côtés de la comète et du lion, Chanel introduit pour la première fois le thème des ailes dans un ensemble de haute joaillerie. La marque au double C en donne une interprétation à la fois extrêmement forte et puissamment gracieuse, évitant l'écueil de la mièvrerie ou, à l'opposé, celui d'une vulgarité liée au hard rock qui en adopta le symbole dans les années 1970.

Ajourées comme de la dentelle, voici des ailes au ramage de diamants qui remontent sur l'oreille, se posent en compagnie de saphirs et de diamants entre deux doigts et parent le cou d'une splendeur étincelante. En témoigne, ce collier extraordinaire dont les ailes endiamantées enlacent un saphir Padparadscha de 19.55 carats.

Le travail effectué sur le thème de la comète est tout aussi brillant puisque la marque parvient à renouveler un sujet vu et revu dans la haute joaillerie en lui injectant un trait de noir (notamment via de l'ajout d'onyx) ultra-contemporain. À l'image de ce collier cravate composé d'une pluie de diamants au centre de laquelle brille une étoile encadrée de deux cordes d'or noirci. Ce lien inattendu, que l'on pourrait qualifier de tombé du ciel, ancre ce bijou dans son époque tout en lui conférant une élégance proprement intemporelle.

Quant au sujet du lion, signe astrologique de Gabrielle Chanel, il apparaît plus majestueux que jamais sur un collier ouvert où deux félins semblables à deux cariatides dissimulent dans leur poitrail deux diamants poire de plus de 5 carats chacun qui s'ouvrent sur une cascade de brillants. D'une irresistible beauté.

CONJONCTURE - TENDANCES

The Early Days of Italian Fashion Celebrated at Palazzo Pitti

The exhibition, running from June 18 to Sept. 28, explores the bond between fashion and cinema over 30 years, from 1925 to 1955. BY ANDREA ONATE

MILAN – The Palazzo Pitti fashion show in the Sala Bianca, held in July 1952, represents an important turning point in the history of Italian fashion, marking its debut on the international scene.

But the history of Italian fashion began much earlier.

To celebrate the three decades that led to that historic event, the Museum of Costume and Fashion in Florence is hosting the exhibition “Moda in luce 1925-1955. Alle origini del made in Italy [Fashion in the spotlight 1925-1955: The origins of Made in Italy].” The show is promoted by the Ministry of Culture, organized and produced by Archivio Luce Cinecittà in collaboration with the Uffizi Galleries and curated by journalist Fabiana Giacomotti.

WWD spoke with Chiara Sbarigia, president of Cinecittà, about the exhibition, which explores the intrinsic link between Italian fashion and cinema.

The exhibition, to be held from June 18 until Sept. 28, retraces the history of Made in Italy through over 50 garments, accessories, and audiovisual and photographic contributions, highlighting the textile innovation, aesthetic research and commercial strategies that characterized this period.

At the center of the exhibition is the heritage of the Archivio Luce Cinecittà, one of Italy's richest audiovisual archives of the 20th century, which is included in the UNESCO Memory of the World Register.

“There's an intense bond between cinema and fashion. Especially through the archive material, we've managed to tell the great history of Italian tailoring, which is one of the cornerstones of our industry. During the years the Italian cinema blossomed, when Rome became known as ‘Hollywood on the Tiber,’ collaborations were born between the great divas of our country and the tailor shops,” said Sbarigia. “The documents in the archive recount our Italian culture in a comprehensive way, and this story somehow needs to be returned to the public.”

The exhibition has been enriched by the contribution of 17 other historical archives and museums, such as the Palazzo Madama in Turin, which have added designs from historic fashion houses, some of which are now no longer active. These include pieces from brands Gandini, Montorsi, Fontana, Palmer, Biki, Carosa,

alongside Maria Monaci Gallenga, Mariano Fortuny, Simonetta Visconti, and a rare piece from the “Tessitrice dell'Isola,” the Baroness Clarette Gallotti.

An evening Gucci bag from the late 1920s will be exhibited for the first time, and dubbed “the number one” in the exhibition, along with the “invisible” sandal from 1947 by Salvatore Ferragamo and the first designs by Emilio Pucci labeled “Emilio.”

As Sbarigia said, “Through these ‘first’ pieces, we want to enrich the narrative about Made in Italy, but also celebrate the evolution of taste, visual language, and how we managed to turn this craftsmanship into an industry.”

The exhibition is accompanied by a catalog published by Italian publishing house Silvana Editoriale and includes numerous unpublished items from the '40s and '50s by directors and sound artists, such as Romolo Marcellini and Roman Vlad. An important work in the exhibition is the restored version of the short documentary called “Sette canne per un vestito [Seven reeds, one suit],” which is about the production of rayon and was made in 1948 by director Michelangelo Antonioni.

The exhibition offers a broad overview of the history of Italian fashion and its relationships with international fashion, both before and immediately after World War II.

“There are so many interesting videos which outline our history. For instance, within the exhibition, a 1948 video that testifies to the existence of a school for models in Varenna, on Lake Como, where courses on textile merchandising, hairstyling, and poise were taught. Another video highlights the importance of the textile sector within the Autarchia exhibition in Turin in 1938,” said Sbarigia.

There are also fabric catalogs, certificates of Italian-made products, and a photograph of a winter fashion show in Venice in 1941, where clothes made from material produced locally were presented under the guidance of the National Fashion Board and the National Clothing Federation. Another piece is a 1955 evening gown made by Emilio Federico Schuberth, from the Massimo Cantini Parrini collection in Florence, which belonged to Loretta De



Angelis and was donated by Gaia Pace.

The Luce Archive, founded in 1924 during the fascist regime, counts 3.5 million photos and tens of thousands of films that range from art to fashion, passing through literature.



Venice, fall 1941
fashion show.



A 1955 evening
gown made by
Emilio Federico
Schuberth.



Fashion shooting
in boutique, 1955.



Fashion In
Florence, 1953.

Courtesy of Archivio Luce Cinecittà



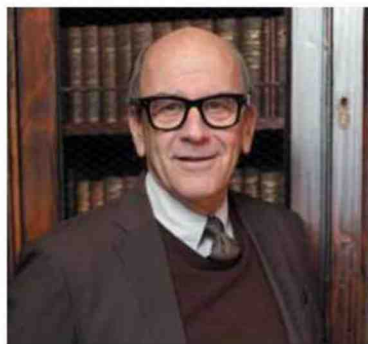


segue da pag. 1

Quello dell'activewear e di uno stile di vita attivo è sicuramente un tema caldo in vista dei **Giochi olimpici invernali di Milano Cortina 2026**, ma siamo particolarmente orgogliosi anche dei nostri guest designer, il collettivo sudcoreano **Paf-Post archive faction**, dei giovani molto creativi, e dell'italiano **Niccolò Pasqualetti**, ha proseguito **Napoleone**. «E poi abbiamo **Homme plissé Issey Miyake** come guest of honor di questa edizione. Sono tutti dei bei nomi. E ci sarà il ritorno di **Tommy Hilfiger** e **Replay**, oltre al debutto di **Icecream**, il marchio di **Pharrell Williams** e **Nigo**. Senza dimenticare il pop-up di **Ellesse** e la collaborazione tra **Gosha Rubchinskiy** e **Bikkembergs**. E non bisogna trascurare tutto quello che accadrà in contemporanea in città. Come i 135 anni di **U.S. Polo assn.**, che saranno celebrati nel Chiostro grande di **Santa Maria Novella**, o la mostra «Time for women!» di **Max Mara** in scena a **Palazzo Strozzi** fino al 31 agosto per i 20 anni del **Max Mara art prize for women** a supporto delle donne creative. Tra gli eventi in calendario, anche la presentazione della capsule workwear pensata da **Roy Roger's** ed **Engineered garments** e la serata nei giardini dell'hotel **Four seasons** organizzata da **Cuoio di Toscana**. Non da meno la presenza delle scuole. «Il 16 giugno alla **Stazione Leopolda** saliranno in passerella le proposte degli studenti del Poli-

moda, mentre **Istituto Marangoni Firenze** farà sfilare i suoi ragazzi alla Borsa valori di Firenze. **Ied**, invece, esplorerà le intersezioni tra moda, arti visive e musica con l'installazione **Intergalactic** curata dal musicista e designer berlinese **Bill Kouligas**», ha illustrato il presidente. Spazio anche alle iniziative charity che omaggiano la moda tricolore. «Un appuntamento molto sentito sarà quello di mercoledì 19. Nel Salone dei Cinquecento di **Palazzo Vecchio**, **Corri la vita** e la stilista **Chiara Boni**, ideatrice e promotrice della serata, organizzeranno una sfilata patrocinata da **Pitti immagine** e dal **Comune di Firenze** per sostenere la lotta contro il tumore al seno. Saliranno in passerella circa 70 creazioni di stilisti italiani del calibro di **Armani**, **Balestra**, **Beccaria**, **Capucci**, **Cavalli**, **Coveri**, **Ferragamo**, **Ferré**, **Gattinoni**, **Gucci**, **Moschino**, **Pucci** e **Scervino** indossate da ragazze e ragazzi provenienti da tutta Italia». (riproduzione riservata)

Federica Camurati





Da sinistra, Raffaello Napoleone e la Fortezza da Basso durante la scorsa edizione di Pitti uomo



Why Was Men's London Fashion Week Canceled This June?



The British Fashion Council has ended its summer menswear showcase in London to focus on beefed-up Paris showrooms.

Alexander McQueen fashion show during London Menswear Fashion Week 2016
Getty Images

Currently, the U.K. womenswear market, valued at \$48.74 billion, is almost double menswear at \$26.54 billion. However, percentage growth is similar—womenswear is projected to grow annually by 3.50% vs. 3.30% for menswear. And according to Drapers, the industry bible, things look quite rosy for the latter, with the market “forecasting stronger growth in 2025, fueled by demand for value-for-money, high-quality casuals with a seasonless feel.” So, amid a relatively buoyant market, why did the British Fashion Council cancel its London Men's Fashion Week, which has taken place every year since 2012?

Russell Tovey, Sarah Solemani and Eddie Redmayne attend as Christopher Bailey and Eddie Redmayne host a cocktail party to celebrate Burberry as part of the first London Collections: Men on June 17, 2012.

Getty Images The Rise And Fall Of London Collections: Men

The first edition of London Collections: Men was a big deal with just about every major menswear brand involved, a reception was hosted by HRH The Prince of Wales to celebrate the launch and Paul Smith hosted an event at BAFTA. The 2012 event included iconic British brands like Burberry, Dunhill, Hackett and Alexander McQueen, plus heritage brands and tailors from London's legendary Savile Row. Over the years that followed, newer menswear brands like JW Anderson, Sagaboi, Saul Nash and Denzil Patrick raised their profiles at men's fashion week, contributing to the growth of the U.K. menswear industry.

Idris Elba modelling a suit from Savile Row tailor Ozwald Boateng, London Fashion Week, February 2022

Ozwald Boateng Menswear Focus In London Show Rooms, Paris

However, maintaining a separate week for men's fashion is an expensive proposition,



and recognizing the trend toward co-ed collections, the British Fashion Council has decided to focus on providing more commercial opportunities for menswear through a London Show Rooms showcase in Paris. With a focus on menswear, the showrooms will run from June 26 to July 1, 2025. And of course, there will be menswear shows during the regular London Fashion Weeks every February and September.

University of Westminster BA fashion graduation show, London, June 2025

Paul Allen/ Andfotography2

The reaction from the London fashion industry to the cancellation of London Men's Fashion Week this June has been mixed. Of course not all brands are being taken to Paris. And, as Ash Smith, founder of Lobby PR suggests, "There's a real place to make a short summer schedule in London strategically useful for brands, being able to showcase men's (and increasingly women's pre) collections in a city with international media reach, before attention turns to Italy and Paris."

Coventry University shows at Graduate Fashion Week, London, June 2025

Paul Allen/ Andfotography2 The Future Of Menswear In London

Paris showrooms aside, the future of menswear design in London and throughout the U.K. still seems bright, judging from the prevalence of menswear in the fashion graduation shows last week that filled the LFW Men's gap. In fact, Nicola Hitchens, Graduate Fashion Foundation director says that "this is the first time that Graduate Fashion Week has run a dedicated menswear show GFW | Men's to celebrate British menswear. We were sad to hear that the BFC decided to not go ahead with menswear this season as it's a fantastic opportunity to showcase talent from a less represented market in fashion." Ms. Hitchens sees the importance of "providing a platform for support emerging menswear designers whilst the fashion industry is going through a transitional period and we want to spotlight young talent as they enter the industry."

University of Bournemouth Presented by the Graduate Fashion Foundation, Graduate Fashion Week, June 2025

Paul Allen/Andfotography2

Presented by the Graduate Fashion Foundation, Graduate Fashion Week represents the future of creative design talent and showcases the work of over 3,500 fashion graduates each year, this year featuring catwalks from 12 British universities. The showcase is positioned as an excellent opportunity to scout top talent.

Design by Kas Yuyin Feng at University of Westminster BA Fashion Design Grad Show, London June 2025

Paul Allen/ Andfotography2

Elsewhere, individual London universities held their graduation shows, and the amount of creativity on show was impressive. University of Westminster BA Fashion showed multiple looks from 29 young designers, 10 of which were menswear and 4 were mixed. Azeika Nelson's menswear featuring pieced-together patchwork was inspired by the fragmented narrative of the 1968 film *Je t'Aime, Je t'Aime* directed by Alain Resnais. Lily Rose Murphy draws on British naval discipline and tradition, reimagining classic maritime uniform elements through a bold, modern lens. Westminster also offers an MA Menswear, so the university is clearly confident that London provides a great environment for fashion design. As Robert Leach Course Director at Westminster said, "despite the cancellation of Men's LFW, we still drew a capacity London crowd, which was great to see. The menswear at Westminster is going from strength to strength, and lots of graduates are well placed in the menswear sector."

Ravensbourne grad show, London June 2025

Paul Allen/ Andfotography2



At the Ravensbourne catwalk, 10 out of 36 designers showed menswear, including a clever collaboration with British heritage brand Harris Tweed.

Nottingham Trent University, Presented by the Graduate Fashion Foundation, Graduate Fashion Week, June 2025

Paul Allen/ Andfotography2 Menswear Trend: Eco-friendly Is Key

The United Kingdom's men's apparel market (like women's apparel) is experiencing a surge in demand for sustainable and eco-friendly clothing options in luxury and mainstream markets alike. Remade, reduced and recycled have been the pillars of Christopher Raeburn's eponymous brand since launching in 2009. He's been a pioneer of reworking surplus fabrics, transforming de-commissioned military stock like nylon parachutes into jackets. Likewise, Denzil Patrick, launched in 2022, sources from weavers, printers and embroiderers who use sustainably sourced materials: RWS wool, GOTS cotton and recycled fiber. The brand also uses surplus materials to create artisanal pieces, and its direct-to-consumer operation means that all garments are produced in small batches to avoid overproduction.

Cambridge School of Visual & Performing Arts, Presented by the Graduate Fashion Foundation, Graduate Fashion Week, June 2025

Paul Allen/ Andfotography2

London will always be a buzzy global fashion hub with its unique blend of heritage and innovation. New technology like 3D body scanning and AI-driven design tools to offer bespoke garments is being embraced by Savile Row. And the city's menswear scene is one of the most inclusive, if not the most inclusive in the world, embracing gender-fluid designs and celebrating cultural diversity.



idées

Analyse Chine vs Etats-Unis : l'incroyable bascule du soft power mondial // P. 11

Chine vs Etats-Unis : l'incroyable bascule du soft power mondial

La cote de la Chine dans l'opinion mondiale vient de dépasser pour la première fois celle des Etats-Unis, désormais perçus comme une menace pour les démocraties. Cette inversion des polarités de l'influence était pourtant loin d'être inéluctable.

L'ANALYSE

de Pierre-Antoine Donnet

Il s'est produit en avril dernier une bascule inimaginable. Pour la première fois dans l'histoire moderne, la communauté internationale a jugé que la Chine était plus susceptible d'exercer une influence positive sur les affaires mondiales que les Etats-Unis. Après une décennie de suivi des attitudes mondiales, l'institut de sondages Ipsos a enregistré ce moment où le « soft power » américain a cédé la place à Pékin : Chine 49 %, Amérique 46 %.

Les Etats-Unis ont connu une baisse significative de leur cote de popularité mondiale, passant de 66 % en 2015 à 46 % en 2025. Une dégringolade qui reflète les inquiétudes suscitées par l'incohérence de

Donald Trump depuis son retour à la Maison-Blanche le 20 janvier et la polarisation politique aux Etats-Unis qui s'accroît. De son côté, l'image de la Chine enregistre une embellie constante passant de 47 % en 2015 à 49 % en 2025 du fait d'une perception globale cohérente, conséquence probable des engagements stratégiques internationaux de la Chine. L'opinion mondiale sur l'Amérique chute à un rythme abyssal car une bonne partie de la planète ne la juge plus à même de diriger les affaires du monde. La compétence des Etats-Unis s'est évaporée avec l'incohérence diplomatique, l'abandon des alliances et les messages autocentrés de « l'Amérique d'abord », slogan favori de Donald Trump. La trajectoire de la Chine est radicalement différente : du fait d'une patience stratégique, la cote de popularité de Pékin dans le monde a oscillé autour de 47-54 % pendant la majeure partie de la décennie, avec une brève baisse pendant le Covid (36 %) avant de remonter régulièrement.

Pékin obéit à des règles psychologiques différentes de celles des démocraties occidentales. Alors que les politiciens américains visent le court terme, les stratèges chinois pensent en termes de décennies. Ainsi l'initiative des Nouvelles routes de la soie, lancée en 2013 avec des promesses de développement d'infrastructures dans 70 pays a-t-elle suscité des critiques

occidentales qui l'ont qualifiée de néocolonialisme voué à l'échec. Douze ans plus tard, la Chine en retire les fruits.

Préférence pour la stabilité

Si l'Occident préfère la liberté à l'autoritarisme, ses actes suggèrent le contraire. Interrogée sur les valeurs démocratiques dans l'indice de perception de la démocratie, la Chine n'obtient que 29 % pour la « confiance démocratique », contre 38 % pour l'Amérique. Or la Chine devance l'Amérique de trois points en matière d'« influence positive ».

Cette contradiction met en lumière une vérité intrigante : les êtres humains privilégient la stabilité et l'amélioration matérielle à la cohérence idéologique. Cette hiérarchie des préférences explique pourquoi la Chine surpasse l'Amérique dans les classements d'influence Ipsos alors qu'elle est à la traîne en matière de confiance dans la démocratie. « *L'obsession aveugle de M. Trump pour les solutions à court terme telles que les droits de douane, tout en sapant activement ce qui fait la force de l'Amérique, ne fera qu'accélérer l'avènement d'un monde dominé par la Chine* », estime Kyle Chan, chercheur à l'université de Princeton ⁽¹⁾.

Le point de vue occidental traditionnel veut que les gens s'organisent d'abord en fonction de leurs valeurs : la liberté avant tout. Or les données sur le sentiment global

suggèrent que les gens s'organisent d'abord en fonction de leurs intérêts : stabilité, prospérité, puis liberté. Dans les années 1990, Samuel Huntington avait expliqué que la démocratie libérale ne gagne pas les cœurs par le simple fait d'exister. Elle doit apporter des améliorations tangibles à la vie quotidienne. Lorsqu'elle échoue à ce test de base, lorsque les rues américaines deviennent violentes, que les institutions se dégradent et que les hommes politiques se comportent comme des seigneurs de la guerre, les gens cherchent ailleurs des modèles de gouvernance.

Cette chute des Etats-Unis n'était pourtant pas inévitable. Pas plus que la montée de la Chine. Ces changements reflètent des millions de petites décisions en matière de gouvernance, de diplomatie et de priorités. Chaque nation écrit sa propre réputation à travers des choix quotidiens qui s'accumulent sur des décennies. Les réponses de l'indice de perception de la démocratie concernant les pays qui « menacent la démocratie à

l'étranger » sont encore plus parlantes. En 2025, 52 % des répondants ont identifié les Etats-Unis comme une menace pour la démocratie mondiale, soit plus que la Chine (48 %) ou la Russie (46 %).

Il s'agit là d'une crise existentielle pour la politique étrangère américaine : le défenseur autoproclamé de la démocratie est désormais considéré comme sa plus grande menace. Voici donc que le temps joue pour la Chine face au naufrage en direct des Etats-Unis, du fait de l'inconstance de son président et de ses erreurs, que ce soient les tarifs douaniers ciblant des alliés, les expulsions d'étrangers qui font scandale, les menaces d'annexion du Groenland, ou du Canada ou encore l'abandon de l'Ukraine au profit de la Russie.

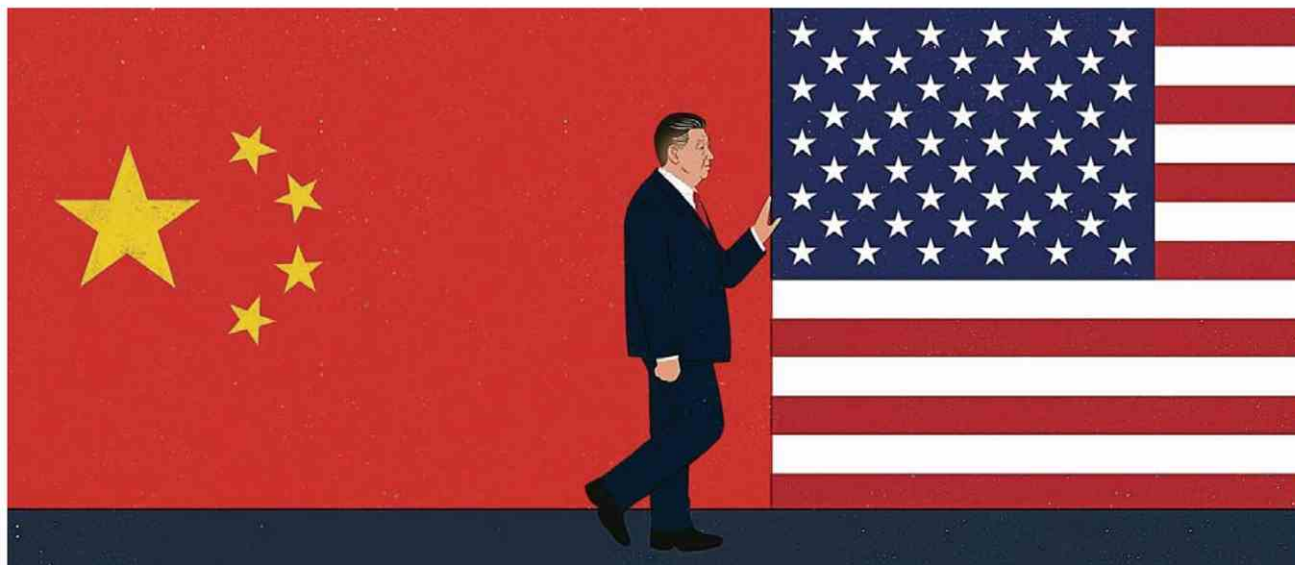
Aujourd'hui, nombre d'observateurs ou d'experts américains sont d'avis que la Chine pourrait désormais devenir la puissance dominante face à une Amérique décrédibilisée. Par ricochet, d'autres facteurs semblent accélérer la

faillite de l'Occident. Pour ne citer que deux exemples : la situation choquante à Gaza et l'incapacité de Donald Trump à mettre fin à la guerre en Ukraine.

Pierre-Antoine Donnet
est essayiste et rédacteur en chef de la revue trimestrielle « Asia Magazine » et du site d'informations sur l'Asie Asialyst.com.

(1) New York Times du 19 mai.

Pékin obéit à des règles psychologiques différentes de celles des démocraties occidentales.



Kristine Bodin pour « Les Echos »



Guerre commerciale : L'UE propose un compromis tarifaire inédit aux États-Unis pour éviter l'escalade



L'UE propose un droit de douane unique de 10 % pour apaiser les tensions commerciales avec les États-Unis. (Crédits : Mike Blake)

latribune.fr

L'Union européenne envisage un tarif douanier unique de 10 % sur ses exportations vers les États-Unis, ouvrant la voie à une coopération transatlantique face aux tensions commerciales grandissantes.

Dans un geste significatif visant à désamorcer les tensions commerciales transatlantiques, l'Union européenne serait prête à accepter, sous certaines conditions, l'imposition d'un droit de douane unique de 10 % sur l'ensemble de ses exportations vers les États-Unis. Cette information, rapportée par le quotidien économique allemand Handelsblatt citant des négociateurs européens de haut rang, marque une tentative de l'UE d'éviter des tarifs douaniers plus élevés et ciblés sur des secteurs clés comme l'automobile, les produits pharmaceutiques et l'électronique.

Cette proposition, qui ne serait pas considérée comme permanente, s'inscrit dans une stratégie de Bruxelles pour prévenir une escalade des mesures protectionnistes qui pourrait gravement impacter les économies des deux blocs. L'offre serait conditionnelle, suggérant que l'UE cherche des garanties ou des contreparties de la part de Washington.

Des concessions réciproques en discussion

En échange de l'acceptation de ce tarif généralisé de 10 %, l'Union européenne se montrerait également disposée à faire des concessions significatives. Selon Handelsblatt, Bruxelles serait prête à réduire ses propres droits de douane sur les véhicules fabriqués aux États-Unis. Cette mesure viserait à faciliter l'accès des constructeurs automobiles américains au marché européen, une demande de longue date de Washington.



Au-delà des tarifs douaniers, l'UE envisagerait également de modifier certains obstacles techniques ou juridiques qui pourraient freiner la vente de voitures américaines en Europe. Ces barrières non tarifaires sont souvent un point de friction majeur dans les négociations commerciales, et leur assouplissement témoignerait d'une volonté de compromis de la part de l'UE.

Le gaz russe, nouvelle carte dans les négociations ?

Un élément notable de la proposition européenne serait l'engagement d'interdire les achats de gaz naturel russe. Cette décision, si elle était confirmée et mise en œuvre, aurait un double impact. D'une part, elle renforcerait la politique énergétique de l'UE en matière de diversification des approvisionnements et de réduction de sa dépendance vis-à-vis de la Russie. D'autre part,

elle pourrait mécaniquement accroître la demande européenne pour le gaz naturel liquéfié (GNL) américain, offrant ainsi un débouché commercial significatif aux producteurs énergétiques des États-Unis. Cette dimension géopolitique et énergétique ajoute une couche de complexité et d'intérêt aux discussions en cours.

La Commission européenne n'a pas encore réagi officiellement à ces informations, mais cette fuite dans la presse allemande suggère que des discussions intenses sont en cours dans les coulisses, alors que les deux puissances économiques cherchent un terrain d'entente pour éviter une guerre commerciale totale.

(Avec Reuters) ■

MODE

Ces nouvelles
contrefaçons
qui défient le luxe
et fascinent
les Français

Plus sophistiquées, sans logo, vendues sur internet... Ces copies attirent majoritairement la génération Z, qui n'éprouve plus aucune gêne à les mettre en avant.

PAGES 10 ET 11

Ces nouvelles contrefaçons qui défient le luxe et fascinent les Français

Stéphane Kovacs

« Petit unboxing (« déballage », NDLR) aujourd'hui, je viens de recevoir le fameux sac Chanel à 130 euros »... Face caméra sur TikTok, l'influenceur ouvre délicatement la grande boîte noire, en sort une housse siglée, une facture frappée de deux C entrelacés, et même une carte d'authenticité!

Sacs, chaussures, jouets, parfums... Certaines copies sont si fidèles que, selon une étude Ifop pour l'Union des fabricants (Unifab), publiée en 2024, 40 % des Français auraient déjà acheté un faux – 34 % sans s'en rendre compte. Mais alors que l'offre de produits contrefaits, plébiscités par les jeunes générations,

continue d'enflammer les réseaux sociaux, « on assiste, aujourd'hui, à un changement de dénomination de ces articles illicites », note l'Unifab. « Dupes », « clones » ou encore « pingtis », autant de synonymes pour un marché toujours plus prospère, en ces temps inflationnistes, qui défie les marques de luxe.

La France est le deuxième pays le plus touché par la contrefaçon, derrière les États-Unis. Après une année record en 2023, les résultats sont encore à la hausse en 2024, pour la cinquième année consécutive, avec 21,5 millions d'articles retirés du marché par les douanes françaises, pour une valeur estimée à plus de 645 millions d'euros. Parmi eux, 26,8 % de jouets et jeux, 10,2 % de par-

fums et produits cosmétiques, 34,3 % d'articles reconditionnés, mais aussi des compléments alimentaires dangereux et des médicaments falsifiés.

Les études conjointes de l'OCDE et de l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO) « évaluent à environ 5 % la part des importations dans l'Union européenne relevant de marchandises de contrefaçon ». En 2023, plus de 152 millions d'articles contrefaits y ont été interceptés, pour une valeur estimée à 3,4 milliards d'euros. Une augmentation de 77 % par rapport à l'année précédente ! La Chine reste la principale source d'articles contrefaits.

Le profil type de l'acheteur ? Un





homme de moins de 35 ans, de catégorie socioprofessionnelle modeste, et qui voyage à l'étranger, esquisse un sondage Ifop pour l'Unifab. « Une manière de lutter contre la vie chère », affirment 52 % des Français. Mais le phénomène touche majoritairement la génération Z : dans une récente étude menée par Business Insider, 71 % des jeunes déclarent acheter « parfois ou très régulièrement » des versions bon marché de produits iconiques.

Comme un pied de nez à un système duquel ils se sentent exclus. « Pourquoi claquer un smic dans un sac alors que si ça se trouve, dans quelques mois, je m'en lasserai ? », s'écrie Clara, étudiante en master d'école de commerce. Les marques de luxe n'hésitent pas à se faire des marges gigantesques. Alors, moi, je n'éprouve aucune honte ; c'est même plutôt valorisant d'avoir su dénicher, en ligne, un vêtement stylé, dix fois moins cher qu'en boutique... » Selon l'Unifab, 20 % des 15-18 ans consomment principalement des articles de sport contrefaits. Et ils sont 48 % à considérer qu'il n'y a pas de différence entre un faux produit et un authentique...

« Cela a pris une dimension nouvelle avec l'essor des influenceurs sur les réseaux sociaux, notamment depuis deux ou trois ans, décrypte Élodie Gentina, enseignante-chercheuse à l'Ieseg, spécialiste de la génération Z. La consommation est pour les jeunes un moyen de se façonner un statut social, de s'autonomiser par rapport à leur famille. Dans une société où l'on n'a plus de rite de passage à l'âge adulte, comme le service militaire, ils vont trouver dans la consommation des sortes de "micro-rites", des objets cultes qui vont les aider à se construire une identité. Cela peut passer par le premier sac à main, le premier smartphone... Au collège, par exemple, il faut avoir le sac Longchamp pour les filles, Carhartt pour les garçons. Si les parents disent non, ils iront vers les copies. Car en ces temps de chômage et d'inflation, leur premier critère est le prix ! Les jeunes ne s'identifient plus aux célébrités égéries des marques, mais se projettent dans des semblables, comme les youtubeurs qui vont clamer : "Pourquoi payer le prix fort alors qu'on peut avoir le même produit pour moins cher ?" »

Sur les réseaux sociaux, on ne parle plus de copie ou de contrefaçon, mais de « dupes » : un terme, devenu tendance, qui occulte l'aspect répréhensible. Des imitations qui reprennent le design d'un article iconique, sans le logo ni la qualité. Et qui sont présentées par un influenceur comme ayant les mêmes propriétés que l'authentique, à un prix bien moindre. « La technique consiste à décomplexer le consommateur dans sa démarche d'acquisition d'une contrefaçon, en effectuant une comparaison avec un article neutre qui reprend souvent des signes distinctifs d'un produit authentique », décrit-on à l'Unifab.

En tapant le mot « dupe » suivi du nom d'une marque, la plateforme TikTok produit désormais un avertissement : « Cette recherche peut porter sur des produits de contrefaçon, ce qui constitue une infraction à nos règles de la communauté. L'intérêt pour ces produits et la promotion ou la recherche de ces produits nuisent à la créativité des créateurs et créatrices authentiques. »

Parfums, maquillage, soins... En matière de cosmétiques aussi pullulent les « bons plans » à petits prix, généralement commercialisés sur des plateformes d'e-commerce hors UE comme Temu, Shein ou Ali Express. Selon une étude de la Fédération des entreprises de la beauté (Febea) réalisée en mars dernier, près d'un tiers des Français a acheté au moins un tel « dupe » au cours des douze derniers mois. « Ces produits peuvent contenir des ingrédients toxiques et des allergènes non déclarés qui présentent une réelle menace pour les consommateurs », alerte Emmanuel Guichard, délégué général de la Febea. Il est urgent de mieux encadrer et d'alerter le public sur les dangers des dupes. »

« Pour moi, la copie, c'est le succès !, clamait Coco Chanel. Il n'y a pas de succès sans copie et sans imitation. » Pour les maisons de luxe, c'est devenu un fléau qui non seulement banalise l'image, mais constitue un énorme manque à gagner. Impossible pour les créateurs de poursuivre tous les contrevenants, tant ils sont multiples et ingénieux. Sur le podium des produits les plus copiés figurent les vêtements (hors sport), les parfums, la maroquinerie et les articles de sport.

Un flacon rectangulaire en verre

épais, orné d'une étiquette « Gogo » de « Chenale », un autre estampillé d'un petit crocodile vert et baptisé « Croco Essentiel »... « Même s'ils ne reproduisent pas le nom ou le logo, les dupes, qui capitalisent indûment sur la notoriété des maisons de luxe, restent des copies !, fait valoir M^e Annabelle Dalex, avocate en propriété intellectuelle. Ils sont susceptibles, selon les cas, de constituer des actes de contrefaçon de droits d'auteur, de dessins et de modèles ou de marques, voire des faits de concurrence déloyale. En cosmétique, on trouve parfois, sur ce marché des dupes, des contenants d'une banalité déconcertante, mais le discours – relayé par des consommateurs ou des influenceurs – va être : "Ça a la même odeur que tel parfum, les mêmes propriétés que telle crème." Ces comparaisons entretiennent une confusion recherchée, au bénéfice des copies. On voit émerger une économie parallèle, parfois même assumée : certains se revendiquent ouvertement comme des "dupes professionnels" »

Il y a une dizaine d'années encore, « vous pouviez entendre un vendeur, sur un marché, vous vanter son produit qui "sent comme Chanel N°5", poursuit l'associée du cabinet DDG. À l'époque, on parlait de tableaux de concordance. Le phénomène des dupes n'est donc pas nouveau mais l'audience est démultipliée par les réseaux sociaux, et les parts de marché en jeu sont considérables. Il devient urgent d'agir. Car un dupe ne nourrit pas le désir pour le produit original, il l'érode et peut détourner durablement les consommateurs de la marque. »

Cet hiver, l'enseigne américaine de grande distribution Walmart a commercialisé un sac imitant en tous points – mais sans logo – l'un des sacs les plus convoités au monde : l'iconique Birkin de la maison Hermès. Vendu 78 dollars et baptisé « Wirkin » par les internautes, il s'est plusieurs fois retrouvé en rupture de stock, avant qu'Hermès ne mette subtilement en avant son savoir-faire artisanal et la qualité de ses créations. « C'était très touchant d'entendre : "Nous respectons Hermès. Nous ne pouvons pas nous le permettre, mais en attendant, nous avons envie d'en rêver", a souligné Axel Dumas, gérant d'Hermès International. Personne n'a acheté ce faux en pensant qu'il valait un Birkin. Ils connaissent la différence de qualité... »





Quelques mois plus tôt, c'était Chanel qui faisait entendre ses droits. Le groupe de luxe a remporté, en octobre 2024, la bataille judiciaire qui l'opposait, depuis quatre ans, au chausseur Jonak, accusé de « parasitisme » d'un modèle d'escarpins beiges à bout noir. La cour d'appel de Paris a condamné Jonak à verser à Chanel les sommes de 150 000 euros au titre de préjudice économique et 30 000 euros au titre de préjudice moral.

Venus de Chine, ce sont désormais les « pingtis » qui commencent à inquiéter. « À la différence des dupes, ils revendent une qualité équivalente à celle des originaux, utilisent parfois les mêmes matériaux, en reproduisant fidèlement les caractéristiques des produits qu'ils copient, toujours sans logo ou marque apparent, décrit M^e Dalex. Mais malgré leur sophistication, ils ne sont pas pour autant licites et constituent le plus souvent des contrefaçons de droits d'auteur ou de modèles. Sanctionnables, y compris par le droit pénal, jusqu'à trois ans de prison et 300 000 euros d'amende ! Face à cette nouvelle concurrence, les acteurs du marché du luxe, de la mode et du design doivent impérativement renforcer le contrôle de leur chaîne de production et contractualiser plus strictement l'exclusivité avec leurs fournisseurs. »

Dans les maisons de luxe, l'offensive contre ces pratiques s'opère sur tous les fronts. Le groupe LVMH, dont le fleuron, Louis Vuitton, est l'une des marques les plus copiées, dépense chaque année plus de 40 millions d'euros pour ce combat, à la fois sur le terrain et sur

internet. En 2024, indique le groupe, la direction de lutte anti-contrefaçon a conduit 15 615 actions – plus de 40 par jour ! –, menant à la saisie de plus de 9,2 millions de produits contrefaits à travers le monde. Quelque 2,42 millions de contenus illicites ont été retirés d'internet. « Diffuser des articles contrefaits ne revient pas à démocratiser l'accès aux produits de luxe, car ils n'en sont pas, par définition, met en garde Olivier Richardot, directeur sûreté et sécurité de LVMH. Acheter de la contrefaçon, c'est à la fois commettre un délit et se rendre complice des réseaux criminels organisés qui animent ces marchés frauduleux. »

À l'heure où le luxe s'achète sur TikTok, « le rôle des grandes maisons est aussi d'aider le consommateur à ne pas se laisser embarquer par naïveté, renchérit Bruno Lavagna (1), expert en stratégie internationale du luxe, fondateur du cabinet Be.Exclusive. Avec l'aide de l'État, qui est lui aussi perdant, puisque la TVA encaissée est bien moindre... Une contrefaçon ne respecte pas les conditions sociétales et environnementales : elle est anti-RSE par essence. Il faut donc sensibiliser l'acquéreur du faux polo Lacoste ou du faux sac Chanel ! Son acte d'achat participe à l'économie parallèle, voire l'encourage, puisqu'il n'y a pas de frais de recherche, de tests ni de création dans la production de faux à moindre coût. N'oublions pas que le prix élevé d'un article, c'est le respect de toutes les petites mains qu'il y a derrière, des métiers d'art, une chaîne de valeurs, de créativité et de durabilité. Pour que le luxe continue de faire rêver le client et s'en fasse un fidèle ami, un incontournable

ble ambassadeur, c'est toute cette histoire qu'il faut raconter. » ■

(1) Auteur de « Géopolitique du luxe », Éditions Eyrolles, 2021.

« Les marques de luxe n'hésitent pas à se faire des marges gigantesques. Alors, moi, je n'éprouve aucune honte ; c'est même plutôt valorisant d'avoir su dénicher, en ligne, un vêtement stylé, dix fois moins cher qu'en boutique... »

Clara

Étudiante en master d'école de commerce

« La technique consiste à décomplexer le consommateur dans sa démarche d'acquisition d'une contrefaçon, en effectuant une comparaison avec un article neutre qui reprend souvent des signes distinctifs d'un produit authentique »

Union des fabricants (Unifab)





ANUSAK LAOWILAS / NURPHOTO VIA AFP

Un stock d'articles de luxe contrefaits saisis en Thaïlande en 2023. Pas moins de 40 % des Français auraient déjà acheté un faux.

