LE FIGARO

PAYS :France
PAGE(S) :1;3
SURFACE :64 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Actualités
DIFFUSION :317225
JOURNALISTE :Matthieu Morge Z…

► 17 juin 2025 - et vous

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

Tous droits de reproduction réservés

LE FIGARO

PAYS :France
PAGE(S) :1;3
SURFACE :64 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Actualités
DIFFUSION :317225
JOURNALISTE :Matthieu Morge Z…

► 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

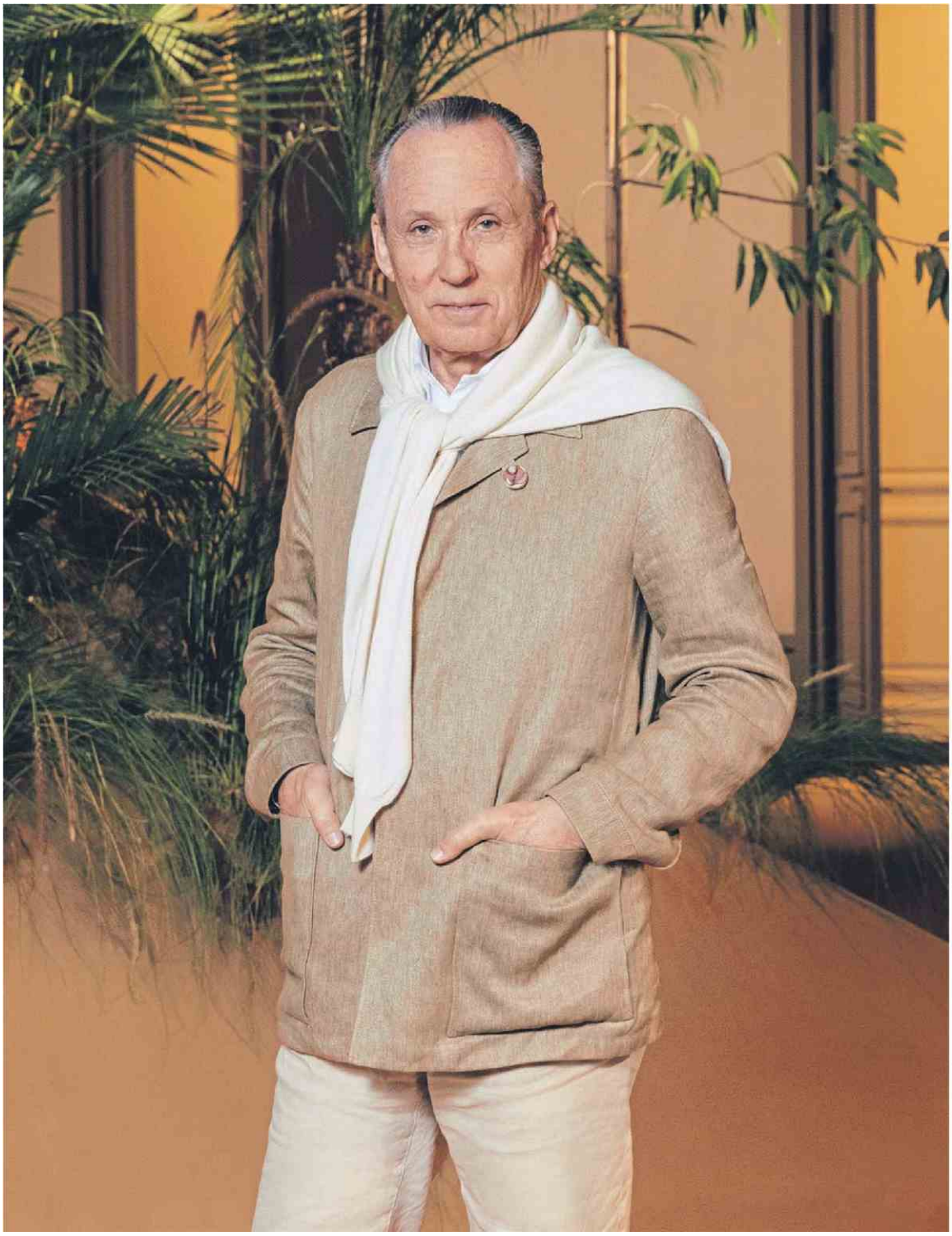
Tous droits de reproduction réservés

LE FIGARO

PAYS : France
PAGE(S) :1;3
SURFACE :64 %
PERIODICITE : Quotidien

RUBRIQUE : Actualités
DIFFUSION :317225
JOURNALISTE : Matthieu Morge Z…

► **17 juin 2025 - et vous**



ZEGNA

Tous droits de reproduction réservés