

K E R I N G



Revue de Presse

jeudi 19 juin 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

What A Leadership Change At Gucci Owner Kering Signals For Luxury forbes.com .- 18/06/2025	1
Mercenaire Challenges .- 19/06/2025	4
Kering ouvre une nouvelle voie avec Luca de Meo Challenges .- 19/06/2025	5
Luca de Meo, du bitume aux podiums L' Express .- 19/06/2025	7

KERING - LUXE

What happens to a creative director's final collection? voguebusiness.com .- 19/06/2025	9
Balenciaga, histoire d'un apport Le Nouvel Obs .- 19/06/2025	12

CONCURRENCE - CORPORATE

LVMH main dans la main avec les start-up de la tech Lefigaro.fr .- 18/06/2025	13
LVMH, Thales, Airbus... Les entreprises qui font rêver les étudiants des écoles de commerce et d'ingénieurs La Tribune .- 19/06/2025	14
Coty pourrait céder les parfums Burberry et Hugo Boss Les Echos .- 19/06/2025	16
Why Pitti guest Post Archive Faction (PAF) is 'not about fashion' voguebusiness.com .- 18/06/2025	18

CONCURRENCE - LUXE

Chanel Celebrates U.K. Centenary With a Picasso, Ballet and English Stars wwd.com .- 18/06/2025	22
Grand Tour Le Point .- 19/06/2025	26
Serti d'audace Challenges .- 19/06/2025	31
Essilux, smart glasses firmati Prada MF Fashion .- 19/06/2025	32

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Luxe et bio, même combat ? The Good Life .- 01/06/2025	34
Blue economy, è ora di investire: da Prada 2 milioni per Poceano corriere.it .- 18/06/2025	36

SOMMAIRE

CONJONCTURE - TENDANCES

Asia's coolest luxury trend? Gelato pop-ups jingdaily.com .- 18/06/2025	38
Customers Want Beauty Brands to Prove Their Worth Businessoffashion.com .- 18/06/2025	40
Face aux pressions américaines, le Vietnam a lancé la chasse aux contrefaçons Agence France Presse Fil Gen .- 18/06/2025	45
Une économie mondiale secouée et aux abois Challenges .- 19/06/2025	47
Entre inflation et guerre commerciale, le Japon tente de sortir de la crise La Tribune .- 19/06/2025	50

KERING - CORPORATE



What A Leadership Change At Gucci Owner Kering Signals For Luxury

With the appointment of auto industry executive Luca de Meo as CEO, luxury group Kering may head in a different strategic direction.



Luxury has always thrived on surprise — from unexpected runway silhouettes to bold marketing moves. But the appointment of Luca de Meo, CEO of Renault, to lead Kering marks a surprise of a very different kind: not aesthetic, but strategic. It's a rare cross-industry leap, and a telling sign that the luxury industry is beginning to question its most fundamental assumptions.

Kering, owner of brands such as Gucci, Saint Laurent and Balenciaga, is under pressure. The group's EBIT is expected to fall by two-thirds between 2022 and 2025, and its major brands — except Bottega Veneta — are struggling with stagnating or sharply declining sales. Gucci, the group's crown jewel, saw organic sales drop 25% in the first quarter of 2025, despite a much-publicized creative reset. Balenciaga and Alexander McQueen are also experiencing fatigue, while Saint Laurent — once a reliable performer — has lost momentum.

Kering is not the only luxury player facing turbulence, but its situation is especially delicate. Unlike LVMH, which has multiple engines of growth, or Hermès, which benefits from near-mythical brand scarcity, Kering's portfolio is more exposed. In that light, the hiring of Luca de Meo, an outsider from the automotive world, may seem like a gamble. But it might also be a necessity.

Track record in car industry

I first met de Meo when he became CEO of SEAT in 2015, a time when the Spanish automaker was struggling with its identity and purpose within the Volkswagen Group. What I saw was a leader not





only fluent in branding and market positioning, but also capable of energizing teams with his contagious passion. He led the creation of CUPRA — an internal project initially met with skepticism — that has since become one of the most successful growth stories in the VW Group. Launched in 2018, by 2024 CUPRA was selling 248,100 vehicles, accounting for 44.5% of SEAT's total sales.

At Renault he has worked to revive emotional connection through iconic brands like the Renault 5. At the same time, he has taken bold structural decisions such as spinning out the electric and combustion engine businesses into separate operations, including the Ampere electric vehicle unit and the ICE-focused Horse joint venture with Geely. These were not cosmetic changes, but foundational moves aimed at making Renault not just profitable but future-ready.

MORE FOR YOU

Equally important is what de Meo has done on sustainability. Under his leadership, Renault committed to producing the most sustainable car in Europe — the reborn electric Renault 5, built using recycled materials and powered by low-carbon batteries sourced from Europe. The company also launched a circular economy initiative around its Flins Refactory facility, turning a former assembly plant into a hub for vehicle reuse, parts recycling, and repair — a direct challenge to the linear production model. These are deep structural shifts, not surface-level branding.

But perhaps the most telling mark of his leadership is how others talk about him. Over the years, I've met many of his top executives at SEAT, and what struck me was not just their alignment with his vision, but their genuine enthusiasm to be part of that team. When he left, they were truly sad to see him go. That kind of loyalty and morale is hard to manufacture, and speaks to a culture of purpose and momentum, something many creative-led luxury houses are struggling to sustain.

A new playbook for luxury

Why bring someone like this into luxury? Because there's a growing sense that the traditional playbook — build global megabrands, expand retail, drive heat through designers and capture margins through accessories — is showing its limits. The world has changed. Consumers are more fragmented, cycles move faster and environmental pressure is building. A brand like Gucci can't just rediscover relevance; it must redefine it.

By appointing de Meo, Kering may be signaling its intent to rethink not just leadership, but legacy. An executive from outside the "maison" mindset may be more willing to ask difficult questions: Can sustainability be moved from storytelling to structural innovation? Should luxury rethink its production model? Should circularity be integrated into design from the start? Can new ecosystems — across resale, repair, or digital ownership — become part of luxury's identity rather than a threat to it?

Of course, this transition will come with tension. Kering has cultivated excellent internal talent. Many expected one of them to take the top job. Skipping over them might create frustration or signal a lack of confidence in the group's own leadership pipeline.

None of this is to suggest that an outsider CEO guarantees success — especially in a culture-heavy, intuition-driven industry like luxury. Whether bringing in an external CEO leads to better performance is a heavily debated question in management studies.





Research on the subject offers varied conclusions: from how hiring external CEOs amplifies both the costs and the benefits of strategic change, to how firms with outside CEOs achieve greater productivity gains than those led by insiders. It all suggests that while bringing in an external CEO is inherently risky, it does seem appropriate when strategic and organizational disruption is needed.

De Meo's arrival may prove to be Kering's own "CUPRA moment"— a shock that aims not just to stabilize earnings, but to rediscover the company's purpose and redefine its identity.

By Fabrizio Ferraro, professor in the Strategic Management Department of IESE Business School and Academic Director of IESE's Institute for Sustainability Leadership.



Luca de Meo, de Renault à Kering

Mercenaire



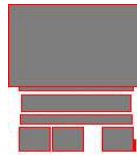
Avant-propos

par Vincent Beauflis

UN COUP DE MAÎTRE! Le recrutement hors norme de Luca de Meo, le patron de Renault, pour prendre la direction opérationnelle de Kering, la maison mère de Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta..., coche toutes les cases fixées par le conseil d'administration du quatrième mousquetaire du luxe français, en grande souffrance (p. 46) : un manager international, mais rompu à la langue et aux habitudes de la place parisienne; une capacité à réduire les coûts sans obérer la capacité créative; et la touche personnelle qui devrait permettre de cohabiter avec François-Henri Pinault, enfin convaincu de réduire son empreinte à la présidence du groupe fondé par son père. Le choix de la chasseuse de têtes qui a réussi l'improbable mission, une camarade de promotion à HEC de l'héritier, était à cet égard bien vu... A l'inverse, Renault fait évidemment grise mine. Luca de Meo a beau répéter en boucle qu'au bout de cinq ans, le job était terminé, le sentiment est au contraire qu'il l'a abandonné au milieu du gué. D'ailleurs, pourquoi avoir rempli l'an dernier pour un deuxième mandat de quatre ans si l'essentiel du travail avait été exécuté? Les résultats étaient certes impressionnants, tant en matière de redressement des marges que de renouvellement des gammes. Mais l'automobile est une industrie de temps long, et les performances décevantes d'Alpine, la marque chouchoutée du directeur général, le week-end dernier au Mans, sont une forme de

symbole : il sera tout aussi ardu de contrer la déferlante chinoise dans l'électrique sur le continent européen que de battre Ferrari sur le circuit des 24-Heures. Il y a donc autre chose. L'adrénaline? Evidemment, elle affleure chez tous ces êtres soi-disant de raison que sont les patrons. Et la longue amitié entre Luca de Meo et Pietro Beccari, la nouvelle étoile de LVMH (actionnaire de *Challenges*) qui vient de signer un partenariat entre Louis Vuitton et le Real Madrid, a sûrement dû compter pour convaincre des attraits du monde du luxe le car guy italien, que l'on croyait définitivement acquis aux lignes des belles limousines. L'argent? On ne sait pas encore le montant du transfert de l'année. Pourtant, le sage Jean-Dominique Senard, président de Renault, avait fait exploser tous les plafonds et les réticences de son actionnaire public pour hausser le compteur à près de 13 millions d'euros en 2024... dont il faudra bien déduire la part de rémunération de long terme, prix de l'infidélité du mercenaire. Le mot est lâché. Car si le capitalisme fonctionne à l'argent, « à l'égoïsme », dirait plutôt André Comte-Sponville, si les deux Carlos – Ghosn et Tavares – ont été longtemps des patrons hors pair, ils n'ont pas su fixer de limites à leurs ambitions. Luca de Meo, pour s'offrir de nouveaux frissons, a-t-il eu la même tentation? ■





Kering ouvre une nouvelle voie avec Luca de Meo

Propulsé directeur général du groupe de luxe, l'actuel patron de Renault devra redresser une rentabilité en berne et opérer un renouveau créatif. Un défi pour ce dénicheur de tendances, un soulagement pour François-Henri Pinault.

Deux salles, deux ambiances. Lundi 16 juin, deux valeurs du CAC 40 ont déchaîné les marchés : d'un côté Kering, bondissant de 12% après des mois de baisse, et de l'autre, Renault, dévissant de 8,5%, la pire performance de l'indice. Ces entreprises se connaissent comme deux voisins qui se salueraient dans la rue sans jamais s'inviter à dîner. Au sein de l'indice boursier, elles fluctuent à quelques rangs d'écart l'une de l'autre, dans ce deuxième peloton qui rassemble les valeurs inférieures à 25 milliards d'euros (24 milliards pour Kering au moment où nous écrivons, 12 pour Renault). Mais elles n'ont jamais fait affaire ensemble et ne sont pas du même monde. Alors l'annonce le 15 juin du transfert de Luca de Meo, directeur général du constructeur automobile depuis 2020 vers le groupe de luxe – prévue pour le 15 septembre – révélé par *Le Figaro* puis confirmé par Kering, a pris tout le monde de court.

François-Henri Pinault, vingt ans après être devenu PDG du conglomérat PPR créé par son père en succédant à Serge Weinberg, un dirigeant extérieur à la famille, opère à 63 ans le mouvement inverse, en confiant une partie du pouvoir à un patron non familial. « FHP », qui reste président tandis que « LDM » devient directeur général, réfléchissait à cette dissociation des fonctions depuis près de trois ans. Quand le cabinet de chasse de tête Jouve lui

a présenté l'élégant dirigeant, collectionneur de montres, milanais (un atout dans un monde du luxe très franco-italien), au track record impressionnant, il a signé. Soulagé d'avoir enfin la personne idoine pour redresser son groupe en difficulté, dont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont respectivement chuté de 12% et 46% l'an dernier.

Codes de la mode

Pour Luca de Meo, 58 ans, en revanche, le plus dur reste à venir. Plusieurs défis l'attendent. Le premier enjeu touche à son intégration. Il faudra former un tandem fluide et efficace avec son président et actionnaire. Or le capitalisme français reste marqué par des greffes qui n'ont pas pris, comme celle entre Isabelle Kocher et Jean-Pierre Clamadieu, à Engie. Pour l'heure, une proche de François-Henri Pinault assure « qu'après avoir vu passer plusieurs prétendants, avec Luca de Meo, ça a matché ». Ce patron réputé chaleureux, mais néanmoins attaché à ses convictions, devra aussi composer avec les directeurs généraux adjoints Jean-Marc Duplaix et Francesca Bellettini, cette dernière ayant un temps tenu la corde pour décrocher le job.

Enfin, après trente ans (!) dans l'automobile, Luca de Meo devra laisser les circuits de course et les chaînes de montage pour apprendre les codes des Fashion Weeks et des tapis rouges. « Le marché souhaitait un outsider, capable de challenger le statu quo et de porter un regard

différent, salue Charles-Louis Scotti, analyste à Kepler Chevreux. Mais ce patron passe d'un secteur avec de gros volumes grand public à des volumes limités, réservés à une niche. » Sans compter l'ego des designers, ces génies créatifs que tout bon dirigeant du luxe doit apprendre à bichonner... sans se laisser marcher sur les pieds.

La deuxième salve de défis est opérationnelle, et sur ce point, « relancer Gucci sera la priorité », prévient Luca Solca, analyste à Bernstein. Vaisseau amiral de Kering, dont elle pèse la moitié des ventes et deux tiers de la rentabilité, la maison italienne est en dégringolade après des années de croissance. François-Henri Pinault a déjà changé deux fois de dirigeant (envoyant en Italie son ami Jean-François Palus puis Stefano Cantino, venu de LVMH, actionnaire de *Challenges*) et de directeur artistique (Demna a remplacé en mars Sabato de Sarno) et lancé la refonte des fondamentaux. Mais les résultats tardent à se faire sentir.

Marques plus désirables

Les clients manquent encore à l'appel. Sans compter la rentabilité du groupe, qu'il faut redresser. Le passionné de voitures devra ouvrir le capot pour s'attaquer aux coûts, à l'excellence opérationnelle et même à la dette, qui a dérapé avec les acquisitions coûteuses du parfumeur Creed et de 30% de la maison italienne Valentino. Sur ce point, Charles-Louis Scotti est confiant : « Il vient d'une industrie à faible



marge, il a l'habitude de se battre pour chaque euro dépensé. Son arrivée pourrait se traduire par des programmes d'économies très importants, et c'est ce que le marché semble apprécier. » L'analyste tient toutefois à rassurer : loin d'être un *cost killer* comme Carlos Tavares à Stellantis, Luca de Meo, « très

orienté produit, a une connaissance très fine des tendances ». On lui doit notamment des succès marketing comme ceux de la Fiat 500 ou de la marque Cupra. Justement, plusieurs griffes de Kering ont besoin d'un renouveau créatif pour retrouver de la désirabilité : Gucci, mais aussi Balenciaga, Saint Lau-

rent, Alexander McQueen. François-Henri Pinault compte bien sur l'expert des véhicules pour les remettre en piste.

Claire Bouleau

Entreprise



Romuald Meignaux/Sipa

Luca de Meo, au Mondial de l'auto, à Paris, en octobre 2024. Ce spécialiste de l'industrie automobile depuis trente ans, qui a remis Renault sur les rails, est aussi crédité des succès marketing de la Fiat 500 ou de la marque espagnole haut de gamme Cupra.





CHOC DES CULTURES

Luca de Meo, du bitume aux podiums

En quittant Renault pour succéder à François-Henri Pinault à la tête de Kering, le patron de 58 ans effectue un virage sans précédent dans les hautes sphères du CAC 40.

PAR ARNAUD BOUILLIN, MURIEL BREIMAN ET TATIANA SEROVA



Avec sa « Renaulution », l'Italien a redonné de l'allant au constructeur automobile.

C'est un *arrivederci* qui fera date. Le 16 juin, l'annonce du départ du directeur général de Renault, Luca de Meo, a fait détailler l'action du groupe de quasiment 9 %. Le même jour, celle de Kering, dont il prendra les commandes dans un mois en succédant à François-Henri Pinault, a bondi de près de 12 %. Soit 1 milliard d'euros de capitalisation perdu d'un côté, 2,5 milliards gagnés de l'autre. Sur la foi d'un seul homme. Et d'une surprise, de taille. « Le CEO d'une entreprise du CAC 40 qui en remplace un autre, c'est du jamais-vu, souligne la chasseuse de têtes Diane Segalen, fondatrice de Segalen & Associés. Quant au fait de passer de l'industrie automobile au luxe, à ce niveau de responsabilités, c'est là aussi inédit. »

Artisan de la transformation du constructeur français, le patron italien de 58 ans signe une sortie en fanfare. Passé chez Fiat puis Volkswagen, il rejoint la marque au losange, alors dans le rouge, en 2020. Avec sa « Renaulution », il étoffe le catalogue, monte en gamme la production, réduit les délais de développement... Cinq ans plus tard, le fabricant de la Mégane et du Duster retrouve de l'allant. « Grâce au très bon positionnement de la marque Dacia, Renault est moins concernée que ses concurrents par l'atonie de la demande européenne », note Bernard Jullien, maître de conférences à l'université de Bordeaux. La filière, qui représente près de 6 % de l'emploi dans l'UE, accuse en effet le coup. A l'image de Volkswagen, qui prévoit de supprimer 35 000 postes en Allemagne d'ici à 2030. « L'industrie a longtemps pensé que ses volumes reviendraient à des niveaux pré-Covid, mais ce n'est toujours pas le cas, constate Alexandre Marian, spécialiste de l'automobile chez AlixPartners. Aujourd'hui, les fournisseurs, les équipementiers et les constructeurs comprennent que ce déclin est durable. Ils sont sous une pression accrue de rentabilité. » Celle de Renault, sous l'impulsion de Luca de Meo, s'est jouée de ce contexte morose : l'an dernier, la marge opérationnelle du groupe a atteint 7,6 % du chiffre d'affaires, soit 4,3 milliards d'euros. Un record en cent vingt-six ans d'existence. Et ce, malgré l'onde de choc électrique venue d'Asie.

Alors que les constructeurs européens perdent du terrain de l'autre côté de la

M. MEDINA/AFIP

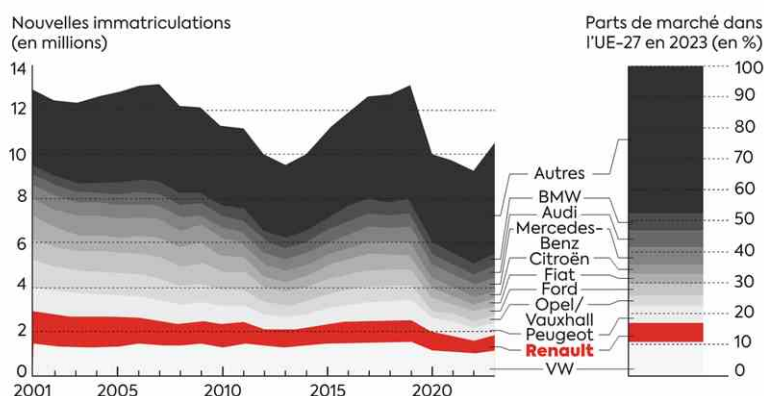




► 19 juin 2025

Les ventes peinent à retrouver leurs niveaux d'avant-Covid

Immatriculations de voitures particulières neuves en Europe (en millions)



Bien qu'en réalité de nombreuses marques fassent partie d'un groupe plus large (par exemple VW, Audi, Skoda, Seat et d'autres font partie du groupe Volkswagen), ce rapport présente chaque marque individuellement. La raison : les affiliations de marques ont changé par le passé (comme dans le cas de Daimler et Chrysler, par exemple) et pourraient encore évoluer à l'avenir.

SOURCE : INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION

planète, les acteurs chinois prennent des parts de marché sur le Vieux Continent. En avril, le géant BYD a même dépassé Tesla sur les ventes de voitures à batteries en Europe, d'après le cabinet Jato Dynamics. La domination de la Chine est doublement écrasante : sur les coûts de production et sur le temps de développement des véhicules, deux fois plus court. « Les entreprises chinoises sont des modèles d'intégration verticale, de la production des batteries jusqu'à l'assemblage », indique Lucas Pozza, analyste du secteur automobile à Scope Ratings. En septembre dernier, dans un long entretien accordé à L'Express, Luca de Meo refusait pourtant de céder au fatalisme : « Il ne faut pas sous-estimer la capacité et la réactivité des constructeurs automobiles européens. Très peu d'industries peuvent se prévaloir d'entreprises centenaires comme ici. Nous avons surmonté deux guerres mondiales, des crises énergétiques, financières, sanitaires... Et nous sommes toujours là. Dans les années 1950-1960, les Américains – Ford, GM – ont débarqué sur le sol européen. On a ensuite vu les Japonais, puis les Coréens, et plus récemment Tesla. Aujourd'hui, la somme des constructeurs américains, japonais et coréens ne représente que 25 % du marché en Europe. Les entreprises du continent ont encore la main. Renault est la première marque en

France. Sentir la compétition, c'est bien, cela nous évite de nous endormir. »

Quitte à pactiser, chemin faisant, avec l'ennemi ? « Aujourd'hui, l'industrie européenne de la batterie gagnerait à copier ses équivalents chinois, par exemple à travers des joint-ventures, pour s'approprier ces technologies », estime Michael Foundoukidis, expert du secteur automobile chez Oddo BHF. Une « coopération » que le patron de Renault n'a pas hésité à mettre en œuvre, avec pragmatisme. En s'associant avec le constructeur Geely pour la fabrication de moteurs thermiques. Puis en créant un centre de R&D à Shanghai.

Chez Kering, le Milanais n'a pas fini d'entendre parler des Chinois. Pour d'autres raisons. Après une période particulièrement faste entre 2019 et 2023, les ventes de produits de luxe se sont tassées dans le pays. Une panne de consommation doublée d'une incertitude liée à l'offensive commerciale de Donald Trump, qui pèse, elle, sur le client américain. La hausse des prix menée sans vergogne dans le secteur montre ses limites. La jeune génération, surtout, questionne davantage la valeur réelle de ses achats. Pris dans ce tourbillon, Kering souffre, au reste, de ses propres maux. Et particulièrement, sa marque phare, Gucci, qui concentre 44 % du chiffre d'affaires et près des deux tiers du résultat opérationnel. L'an dernier, la griffe a vu ses ventes reculer

de plus de 20 %. La tendance s'est encore aggravée au premier trimestre 2025. « Kering pêche par son organisation opérationnelle, ce n'est pas nouveau. Cette faiblesse faisait illusion quand le marché était porteur mais dans un environnement plus difficile, elle n'est plus tenable », pointe un bon connaisseur du groupe, qui juge qu'en interne, aucun candidat n'était à la hauteur. « La famille Pinault fait ici le pari que, dans un monde percuté par l'intelligence artificielle, la géopolitique et la guerre commerciale, la capacité à mener des programmes de transformation complexes et ambitieux compte plus que le CV, salue Jacques Roizen, directeur du cabinet Digital Luxury Group. Luca de Meo apportera, en outre, un regard neuf. » Professeure de marketing à HEC, Gachoucha Kretz note, pour sa part, que le diplômé de l'université Bocconi « a déjà réveillé de belles endormies, en revisitant la Fiat 500, la Renault 5 ou encore l'Alpine ». « C'est un "brand builder", comme on dit dans le métier. Dans cette entreprise d'ingénieurs, il a su construire des marques : les véhicules ne doivent pas seulement être bons techniquement, ils doivent aussi résonner auprès des consommateurs. »

Luca de Meo n'est pas attendu pour imprimer son style aux collections de Kering, mais pour déployer ses compétences de gestionnaire. Les marchés financiers espèrent de sa part des décisions fortes : ajuster la base de coûts et restructurer la dette, « qui ne cesse d'augmenter depuis trois ans, alors que le groupe doit encore acheter le reste de Valentino, dont il ne détient pour le moment que 30 % », pointe Ariane Hayate, chez Edmond de Rothschild AM. Ses racines italiennes ont pesé dans la balance, la plupart des maisons contrôlées par l'empire breton, à l'exception de Saint Laurent, étant nées de l'autre côté des Alpes : Gucci, bien sûr, mais aussi Balenciaga, Bottega Veneta, Brioni, ou encore le joaillier Pomellato. Un terrain familier pour ce polyglotte à la mise toujours soignée. Emmanuel Dufour, *partner* chez Segalen & Associés, lui voit un dernier atout : « Il a montré sa capacité à travailler en bonne intelligence avec un actionnaire puissant et sourcilieux, l'Etat, qui détient 15 % de Renault. C'est de bon augure pour la suite avec la famille Pinault. » Une qualité que son grand rival, Carlos Tavares, débarqué de Stellantis il y a six mois, n'avait pas pris soin de cultiver. *



KERING - LUXE



What happens to a creative director's final collection?

When incoming designers show their debut collections this September, the store shelves of their respective houses may still feature the designs of their predecessors. How can brands manage the unavoidable overlap?

By Laure Guilbault



With the exit of Francesco Risso, Marni joins the club of fashion houses having to manage a creative transition. Which of course comes with challenges, such as the overlap of products that have been designed by different creative teams in stores.

“When the incoming designers present their debut collections this September, the stores will be full of the products designed by their predecessors,” notes Simon Longland, director of fashion buying at Harrods. This coming September will see an unprecedented line-up of designers presenting their first collections for different fashion houses, a dozen including Chanel, Balenciaga, Loewe, Dior, Gucci and Bottega Veneta. Come January/February 2026, though, store shelves will most likely see an overlap between the resort collections designed by their predecessors and the debut Spring/Summer 2026 collections.

Given the economic context, as well as the sustainability question, no one wants to sacrifice a collection, nor leave the stores empty for a few weeks. Still, a number of houses will face the challenge of implementing the new designer's vision while keeping the current collections alive.

“What's not easy is the mismatch in stores, especially if the aesthetics of the previous and current designers are different. You need to harmonise the assortment,” says Benjamin Simmenauer, professor at Paris's Institut Français de la Mode. “Also, nobody knows if the new vision will be a commercial success, so you don't want to put all of your eggs in one basket and remove bestselling pieces.” Ultimately, what's at stake is retaining your existing clientele while shaping the future of the brand.

What should brands do?

There isn't a right answer. While each house will have its own strategy, there are three routes: mixing the two, meaning harmonising the collections in the same space; having them live in parallel, in two different spaces (which translates to stores *literally* having the collections on different racks, if the size and layout of the boutique allows); or opt for a clean slate. (All of the houses mentioned in this story declined requests for comment.)



When designers stay in the same group, like with Jonathan Anderson moving from Loewe to Dior (LVMH) and Demna from Balenciaga to Gucci (Kering), the business has an interest in preserving the designer's legacy as opposed to wiping it out entirely. What the company wants is to be able to show how it fostered these big talents and aided their ascent. And even though Matthieu Blazy may have left Kering for Chanel, preserving his legacy makes sense, too. The fact that Chanel has poached Blazy is further evidence that the group's gamble on promoting designers previously in the shadows is the right strategy.

At Gucci, we expect a blending of products and a smooth transition, helped by both buffer time and the fact it's an internal move. There have been two studio collections (AW25 and resort), since the exit of Sabato De Sarno. Demna is set to present his creative vision for the house in September during Milan Fashion Week. "In terms of products arriving at stores, we are working all together to bring novelty. Therefore, you don't have to wait until 2026 to see some of those products," Kering deputy CEO Francesca Bellettini said during the group's Q1 earnings.

"But also, we are not waiting at Gucci to have Demna or not-Demna products. We're going to have new products, progressively arriving at the stores and keep on working on the revamping of our carryovers," said Bellettini. Will Demna's debut follow a see-now, buy-now model? According to a Gucci spokesperson, "It's too early to say."

Loewe could also opt for a blended approach. "The incoming designers at Loewe would be smart to embrace Jonathan Anderson's products that remain relevant," says Richard Johnson, chief business officer at LuxExperience, the umbrella company of both Mytheresa and recently acquired Yoox Net-a-Porter (YNAP). Loewe allowed a year between his last runway show for SS25 and the first runway show of Jack McCollough and Lazaro Hernandez. Anderson chose the presentation format for AW25, and the collection was largely based on accessories; it's likely this collection will sell out before the October show, and the pre-collection, designed by the studio, will be the one on the shelves during the duo's debut.

At Bottega Veneta, early hints (Louise Trotter's designs on the Cannes red carpet and the latest 'Craft is Our Language' campaign) suggest a focus on timelessness, which enables a blending between Blazy and Trotter's creations.

At Balenciaga, even though the aesthetics of Demna and Pierpaolo Piccioli may differ, Piccioli, on the day of his appointment, seemed to suggest a continuation: "I want to embrace the past, because I feel that it's very important to have respect for what Nicolas [Ghesquière] and Demna did before me. The story of Balenciaga is a story of designers that I respect. This is more a passing of [the] torch rather than a game of chairs, and I feel very lucky to be a part of it," he told *Vogue Runway* and *Vogue Business* global director Nicole Phelps. In light of this comment, we think Demna and Piccioli's creations may end up living in harmony across stores.

As for Dior, the scenario of a reset is more likely considering the house's big bet on Anderson as sole creative director, which hasn't been the case since the days of Christian Dior. An industry observer assumes: "He will reinterpret the strong heritage and codes of the brand and merge them with his very distinctive artistic and cultural approach. During this transition, the house will most likely highlight timeless icons such as the Lady Dior bag and the Bar jacket over more seasonal products."

In the case of Chanel, there were a number of studio collections between the departure of Virginie Viard and the arrival of Blazy, meaning the transition may be smoother as their designs won't overlap.

"Usually, it's not a clear switch from the outgoing to the incoming designer, it's a two-step approach. You have got a pre-collection that's designed by the studio and that's a palate cleanser [heavier on the carryover, without the injection of the new designer's vision but sometimes edited by them]," says



LuxExperience's Johnson. "It's also a pragmatic decision as it often depends on the contracts of the designers and the timing."

The rush to grasp the final collection

Do final collections work commercially? Is there a 'collector' factor? "There are so many variables," says Harrods's Longland. "If the outgoing designer was on a high when leaving, the final collection could be a huge commercial opportunity. You often even have two seasons to buy into — the penultimate and the final collection — to get your fix before the designer leaves." Dries Van Noten's last menswear collection before he retired, practically sold out, according to the house.

"If the outgoing designer was on a high when leaving, the final collection could be a huge commercial opportunity. You often even have two seasons to buy into — the penultimate and the final collection — to get your fix before the designer leaves."

SIMON LONGLAND

"Jonathan Anderson's Loewe pieces remain in extremely high demand," Longland continues, citing the success of the Puzzle bag reissue that marked the design's 10th anniversary. (The pieces featured in Harrods's window display and sold out in just a few days, including the Anime re-edition, inspired by Anderson's visit to Japan for the SS16 menswear collection.) "In other cases, a designer's departure doesn't move the dial. Typically, we wouldn't increase our buy when a designer leaves — but we wouldn't reduce it either."

Johnson agrees: "With designers like Hedi Slimane at Celine, there was a rush to grasp the last pieces. As a brand or a retailer, you want to be able to satisfy the demand but there's a bit of a conflict because that's not the message that the brands want to send."

Secondary market

It's not just the final collection. When the designer leaves on a high, it can reignite interest in their entire tenure, says Sofia Bernardin, co-founder of Resee, a Paris-based luxury resale site specialising in curated fashion.

These days, Resee witnesses consumers celebrating Demna's tenure at Balenciaga by investing in his past pieces. There's clearly momentum. When Balenciaga held a private sale in London earlier this month, Demna's creations were instantly snapped up, according to British *Vogue* acting fashion features editor Mahoro Seward.

The house is capitalising on the aficionados's nostalgia. The last ready-to-wear collection by Demna for Balenciaga was inspired by his key designs for the maison over the last 10 years. Expanding on this collection, the house is also set to open a retrospective exhibition, titled 'Balenciaga by Demna', retracing his decade-long run as creative director (open from 26 June through 9 July at Kering HQ).

Bernardin also expects resale demand for Blazy's Bottega Veneta to climb sharply once his first Chanel collection hits the runway in October.

Bernardin notes that on the Resee website, you can filter by creative director or brand. "If you filter by brand, it's like walking into a store and seeing these different periods of the house," she explains. "If you look up Celine, you have got these two vibes — Phoebe Philo and Hedi Slimane — that have nothing to do with each other. But it's always very refreshing to see the way a designer brings back the brand heritage and DNA, even though they do it in such very different ways."

She adds: "The juxtaposition can be very interesting and an opportunity to see how that could come together." It also suggests the beginning of a new era in fashion, one of blending perspectives. Is it better for the industry? It remains to be seen — but no doubt it will be an exciting time to browse the boutiques.



L'Observatrice

PAR SOPHIE FONTANEL

Balenciaga, histoire d'un apport

Il a passé neuf ans chez Balenciaga et, en cette salve d'années, est entré dans l'histoire de la mode. Demna vient de réaliser sa dernière collection de prêt-à-porter pour la maison Balenciaga (après celle de la haute couture, à la fin du mois, il part chez Gucci). Dans cette dernière collection, le travail à la fois personnel et universel de cet homme est condensé en 48 looks. Commençons par le personnel. Reconnaissable entre mille, l'allure Demna trouve sa source dans un passé géorgien, une esthétique de pays de l'Est, des rebuts vintage de notre consommation, avec tout pas à la bonne taille. Or, de cela, Demna a fait une fierté. Quelque part – et bien sûr sans comparer des champs d'action aussi différents –, sa démarche n'est pas sans rappeler celle d'un Aimé Césaire, prenant le mot « nègre », et tout le mépris placé dedans, et en faisant un honneur, inventant même le radieux concept de négritude. Demna a pris ce qu'on dénigre, des coiffures, des postures, des pantalons et tee-shirts trop longs et trop grands, des couleurs passées de mode, le grunge lui aussi dépassé, et l'a hissé au pinacle. Le tout est vécu avec une dose d'ironie et un rire de gosse typique de lui. Et maintenant,

l'universel : en allant chercher du côté des laissés-pour-compte de la mode, en prouvant leur génie, en créant des allures addictives dont les images se sont mises à circuler partout, Demna a fait émerger une génération. Si l'on n'avait pas les sous pour s'acheter un look Balenciaga (notoirement – et presque humoristiquement – hors de prix), on pouvait se le faire soi-même en allant dans une boutique vintage. Influencer la rue est le rêve de tout créateur. Si l'apport de Demna n'était que cela, ce serait déjà suffisant pour lui faire un nom. Mais il y a encore autre chose : Demna, même si cela en défrise certains, a parfaitement compris Cristóbal Balenciaga. L'entêtement de cet artiste, sa façon de contrarier les bourgeois, son ahurissant sens du volume, son obsession du cou, de la nuque, son idée qu'un être s'impose au monde par une décision romptant toujours avec le passé. En allant plus loin. Alors, bien sûr, Demna nous a décoiffés. Mais ce serait triste, non, un monde où l'on aurait toujours la même coiffure ? ●



CONCURRENCE - CORPORATE



LVMH main dans la main avec les start-up de la tech

Dans le cadre de Vivatech, Antoine Arnault a récompensé trois partenaires technologiques de Dior, Moët Hennessy et Guerlain.

Par Carole Bellemare

Publié le 18 juin 2025 à 13h04, mis à jour le 18 juin 2025 à 13h04

LVMH | Bernard Arnault

« *L'innovation comme levier d'excellence pour le groupe* », c'est ainsi que le directeur général adjoint Stéphane Bianchi a introduit à Vivatech la cérémonie du LVMH Innovation Award, tout en revenant sur le nouveau partenariat avec la Formule 1, laquelle se fixe l'objectif zéro carbone d'ici 2030. Le groupe de luxe LVMH a présenté sa démarche collaborative avec les start-up qui ont développé des projets avec 11 maisons du groupe. Trois d'entre elles ont primées et ont reçu leur trophée des mains d'Antoine Arnault, responsable Image et Environnement du groupe, pour leurs solutions codéveloppées avec LVMH.

Kahoona, Genesis et OMI

Kahoona, primée pour sa collaboration avec Dior, propose une segmentation prédictive en temps réel des profils des visiteurs en ligne anonymes pour une expérience client hyperpersonnalisée. De son côté, Genesis, qui travaille avec Moët Hennessy, a créé une plateforme numérique basée sur la donnée pour mesurer, surveiller et améliorer la santé des sols, mais aussi répondre aux préoccupations écologiques de manière efficace. Sa solution innovante pourrait être dupliquée au sein de tout l'écosystème LVMH.

Enfin, l'Innovation Award a aussi distingué OMI pour sa collaboration avec Guerlain. La start-up propose un studio de création de contenu qui permet d'utiliser des modèles 3D pour créer des visuels haute qualité et gagner en rapidité, en flexibilité et en coût. Elle fait figure de jeune pousse prometteuse pour sa capacité à générer un impact positif durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

À l'occasion de ces remises de récompenses, le PDG Bernard Arnault a rappelé ceci : « *L'innovation a toujours stimulé le développement de nos maisons et de leur désirabilité. Elle n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre l'excellence. Je suis toujours très enthousiaste de rencontrer et de voir de jeunes entrepreneurs collaborer avec nos maisons centenaires et être récompensés pour leur esprit entrepreneurial et leur travail.* »



LVMH, Thales, Airbus... Les entreprises qui font rêver les étudiants des écoles de commerce et d'ingénieurs



Classement 2025 des entreprises qui font rêver les étudiants des écoles de commerce et d'ingénieurs (photo d'illustration). (Crédits : Reuters)

Valentine Roux

Les banques gagnent du terrain, les Gafam perdent de leur éclat. Thales prend la tête du classement ingénieur, détrônant Airbus après deux décennies de domination.

Le 12 juin, le groupe suédois Universum, expert en image de marque employeur, a dévoilé son classement 2025 des entreprises les plus attractives aux yeux des étudiants français issus des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs (niveau bac +4 à +5). Près de 24 000 élèves ont pu désigner les employeurs qui font le plus rêver leur génération.

Trois grandes tendances ressortent de cette édition 2025 : les banques regagnent en popularité et progressent auprès de l'ensemble des étudiants, tandis que les géants américains de la tech (Gafam), longtemps plébiscités, perdent du terrain.

Côté ingénieurs, Thales crée la surprise en détrônant Airbus, qui dominait le classement depuis près de vingt ans. Du côté des étudiants en école de commerce, LVMH conserve sans surprise son statut d'employeur préféré.

Étudiants en commerce : le luxe séduit, la banque progresse

En 2025, LVMH conserve sa place de leader incontesté dans le classement des entreprises les plus attractives auprès des étudiants en école de commerce, pour la vingt-et-unième année consécutive. Le groupe bénéficie d'une réputation solide, tant comme marque que comme employeur. Son attractivité auprès des étudiants en commerce est renforcée par des initiatives à destination des jeunes talents, telles que le **LVMH Graduate Programs** ou le **LVMH Innovation Award**.



Le secteur du luxe, dans son ensemble, reste en haut du classement. Malgré un léger recul, Hermès (3e) et Chanel (5e) conservent une forte attractivité auprès des étudiants, en se maintenant dans le top 5.

L'Oréal confirme sa 2e position, soutenue par ses engagements en matière de développement durable et d'inclusion. De leur côté, les banques gagnent du terrain : BNP Paribas (6e) fait une percée remarquée dans le haut du classement, tandis que JP Morgan atteint la 4e place. Ces résultats témoignent de l'influence positive des politiques de rémunération et des stratégies de recrutement ciblées dans les écoles et lors des forums étudiants par les banques (à l'image des **dispositifs de « job dating »** mis en place par BNP Paribas).

À l'inverse, les géants de la tech connaissent un recul d'attractivité. Apple (7e) et Google (10e) enregistrent des baisses respectives de -1,6 % et -0,9 % par rapport à 2024. Air France, de son côté, poursuit sa progression (+1,4 %) et se hisse à la 8e place, grâce notamment à son **programme NEXT GEN**, qui séduit les jeunes diplômés en leur offrant une immersion de quatre ans dans l'univers du transport aérien.

Ingenieurs : un podium dominé par la défense et l'aéronautique

Coup de théâtre dans le classement 2025 des employeurs préférés des futurs ingénieurs : après deux décennies de

domination, Airbus cède sa première place à Thales. Grâce à une progression marquée (+1,7 %), Thales prend la tête du palmarès, porté par des investissements soutenus dans l'innovation et une stratégie de communication employeur efficace.

Airbus, bien qu'en léger recul au classement, continue de gagner en attractivité auprès des étudiants ingénieurs (+1 %). De son côté, Safran enregistre l'une des plus fortes hausses (+1,9 %) et consolide sa 3e place, juste devant Dassault Aviation. Ce quatuor de tête confirme la prédominance du secteur aéronautique et défense dans les aspirations professionnelles des futurs ingénieurs.

Si les entreprises du secteur aérospatial dominent largement le classement, les Gafam maintiennent leur attractivité. Google (5e), Microsoft (7e) et Apple (9e) séduisent toujours autant les étudiants ingénieurs, notamment grâce à leurs perspectives professionnelles dans des secteurs tech porteurs, comme le **cloud computing**, l'intelligence artificielle et la data.

Air France (8e) continue également sa progression (+1,4 %). La compagnie aérienne se distingue par des actions concrètes en faveur de la transition énergétique, telles que l'utilisation de carburants d'aviation durables (SAF) et la modernisation de sa flotte, visant à réduire significativement son empreinte carbone. ■





ENTREPRISES

Coty pourrait céder les parfums Burberry et Hugo Boss

LUXE

Le groupe américain de beauté pourrait se séparer de certaines activités qui intéresseraient Interparfums.

Les groupes de luxe internalisant leur activité parfum, ils menacent le modèle des licenciés.

Virginie Jacobberger-Lavoué et Philippe Bertrand

Les spéculations se multiplient autour du groupe américain de parfums et de cosmétique. Selon « WDD » (« Women's Wear Daily »), publication spécialisée dans la mode et le luxe, l'entreprise de beauté pourrait être cédée, en une ou plusieurs parties. A l'annonce d'une possible opération, mardi, l'action Coty a grimpé de 11 %. Depuis le début de l'année, le cours avait baissé de 30 %.

Contacté par « Les Echos », le groupe français Interparfums confirme que des discussions ont été entamées avec Coty, « mais ce ne sont pas des négociations ». Selon des sources proches du groupe français, celui-ci serait intéressé par les actifs de Coty dans le luxe mais aussi dans la cosmétique grand public.

De son côté, Coty ne fait pas de commentaires. Comme tous les spécialistes de la fabrication de parfums sous licence, le groupe subit la pression des acteurs du luxe qui, à l'image de Kering, envisagent d'internaliser leur activité parfums.

Ventes en baisse

Coty, dont la capitalisation boursière est estimée à 4,13 milliards de dollars, avec un chiffre d'affaires

d'un peu plus de 6 milliards de dollars l'an passé, dispose dans son portefeuille de plusieurs licences prestigieuses : les parfums Burberry, Hugo Boss et Gucci, la marque phare de Kering. Il détient par ailleurs des marques de cosmétiques et maquillage grand public comme Covergirl.

Les résultats du troisième trimestre de l'exercice décalé de Coty, publiés le 6 mai dernier, font apparaître une diminution des ventes de 6 %. La baisse est de 4 % pour la division prestige, qui inclut les parfums, et de 9 % pour la branche beauté grand public.

Le bénéfice net a chuté de 84 % et le résultat opérationnel publié a constitué en une perte de 409 millions d'euros. Coty a passé une dépréciation d'actif de 213 millions pour sa division cosmétique en raison des difficultés des marchés européen et américain.

En 2021, lors de l'arrivée de Sue Nabi qui a fait sa carrière chez L'Oréal, le défi était de redresser le groupe dont l'actionnaire principal est JAB, la structure qui gère les investissements de la famille allemande Reimann. Coty était mal positionné face à ses concurrents, fortement endetté et « manquant de discipline financière pour améliorer ses marges », souligne un analyste.

Selon les informations de

« WWD », Coty serait donc en discussion avec Interparfums pour une partie de ses actifs luxe, notamment les parfums Burberry et Hugo Boss. Les parfums Hugo Boss figurent au second rang des parfums homme en Europe et Coty dispose de la licence jusqu'en 2035. Burberry est une autre pépite et son acquisition serait une forme de revanche pour Interparfums, qui détenait la licence jusqu'en 2013.

Le groupe français présidé par Philippe Bénacine sait booster les marques de mode dans son univers. Il a acquis la licence Lacoste en 2022 et l'a transformée avec succès, atteignant déjà « 100 millions de chiffres d'affaires cette année » et ayant, selon les analystes, un potentiel de 200 millions de chiffre d'affaires. Interparfums aurait déjà plusieurs fois soumis une offre pour récupérer la licence Burberry, la marque de luxe britannique. Burberry Goddess, lancé en 2023, serait le plus gros succès de Coty.

L'avenir de Gucci parfums, détenu jusqu'en 2028 seulement – ce qu'a confirmé Sue Nabi –, est plus incertain. Et, d'une certaine manière, c'est Kering qui fait pression sur Coty. Le groupe de luxe des Pinault a vendu en 2008 son activité beauté sous la marque YSL Beauté à L'Oréal pour un milliard d'euros. Mais en février 2023, Kering a





annoncé la création d'une unité beauté, avec de fortes ambitions. A sa tête a été nommée une pointure, Raffaella Cornaggia, qui a travaillé pour Estée Lauder, L'Oréal et Chanel.

Internalisation

L'ambition de Kering est alors d'internaliser ses activités beauté, comme le groupe l'a fait avec succès dans les lunettes avec sa division Eyewear. La division beauté vise au développement des parfums et produits de beauté de Bottega Veneta, Balenciaga ou Pomellato.

Mais elle pourrait s'étoffer profitablement, a estimé Thomas Chauvet, analyste chez Citi, alors que Kering souhaiterait reprendre des licences beauté, notamment celle de Gucci, la plus intéressante à internaliser. Le nouveau directeur général du groupe, Luca de Meo,

prendra sans doute le temps de la réflexion mais il tient là l'un des leviers à actionner pour améliorer les performances de Kering.

François-Henri Pinault avait lui-même qualifié la gestion par Coty de seulement « *satisfaisante* » alors qu'il louait par ailleurs le travail entrepris chez L'Oréal sur YSL Beauté. « *FHP a exprimé plusieurs fois sa frustration concernant la licence parfum Gucci chez Coty* », souligne-t-on chez Kering.

Au vu de la taille de la marque, l'activité parfums et cosmétiques devrait être « *bien supérieure à ce qu'elle est* », précise-t-on. Les analystes estiment les ventes des parfums Gucci entre 400 et 500 millions de dollars par an. Selon une source interne, Kering a bien lancé sa division beauté pour « *récupérer*

la licence Gucci », « *mais pas dans l'immédiat* ».

« *Interparfums est sans doute au tout début des négociations et le groupe français peut prendre tout son temps* », prévient un expert. Coty, de son côté, n'a pas intérêt à brader ses bijoux de famille. Il a en outre un outil industriel en France à valoriser.

La division parfums de Coty est d'autant plus sous pression que les acquéreurs ne se bousculent pas pour son activité de produits cosmétiques grand public en perte de vitesse. ■





Why Pitti guest Post Archive Faction (PAF) is ‘not about fashion’



Fashion

Co-founder Dongjoon Lim tracks PAF's journey to becoming a \$5 million brand through an approach rooted in product design rather than fashion with a capital 'F'.

By Lucy Maguire June 18, 2025



Photo: Courtesy of Post Archive Faction (PAF)

"I started in fashion because I wanted to make some money," says Dongjoon Lim, co-founder of South Korean fashion label Post Archive Faction (PAF). While on a product design course at Seoul's Hongik University, with his sights on moving to Europe to study further, Lim started making T-shirts to sell.

He was inspired by Virgil Abloh's runaway success at Off-White (Abloh started out making T-shirts and simple workwear). Soon, like Abloh, Lim wanted to go beyond simply printing tees to designing his own products — or as he puts it, making something a little more "weird".

Cut to today, and PAF will make its Pitti Uomo runway debut on Thursday afternoon, as one of three

guest designers on the programme alongside Issey Miyake Homme Plissé and Niccolò Pasqualetti. Post Archive Faction (PAF) is the second-ever South Korean brand to occupy the slot (following prominent label Juun J in January 2016). "[South Korea is] a growing market, very important for Italian fashion and for the fair — given the high turnout of journalists and economic operators at Pitti Uomo — but also a fertile territory for scouting the new generations of fashion designers and young creatives who stand



out for their versatility and abilities to connect different languages and artistic fields,” said Lapo Cianchi, director of communications and events at the trade show’s organiser Pitti Immagine, in a statement following the announcement.

Known for avant-garde twists on everyday fashion, PAF creates utilitarian daywear featuring disconcerting graphic prints, panelling and contrasting fabric textures (outerwear and accessories made out of chiffon shapes, for example). Popular among young men in big cities from Seoul to New York, the brand chimes with the technical urban outerwear trend we’ve seen bubbling up across menswear in recent years. Since the streetwear boom, these kinds of labels have shown up more frequently on the stands at Pitti, but less so in the guest designer slot.



Post Archive Faction was an LVMH Prize semi-finalist in 2021, during what Lim describes as a “hard” moment for the brand, due to economic challenges post-pandemic. Photo: Courtesy of Post Archive Faction (PAF)

Curiosity, first of all. I have never been there and I didn’t know much about the event. I didn’t study fashion. Even though I’m in the fashion industry, I spend most of my time making things in my office. But from what I know, Pitti sounds like a very, very classic [event]. I mean, too classic, especially for someone like me, right? But when I looked into it and saw how historical the fair is and how much heritage it has, I realised that maybe I can learn something from doing this show.

When we did our two shows before in Paris in 2022/2023, it was very small scale. The Pitti show will be much bigger. I’m not sure we can do this kind of scale again, so this is an amazing opportunity. When I checked the guest designer list, there’s so many amazing brands on there that I admire.

Vogue: What’s the plan for Pitti? What can you tell us about the collection?

For Pitti, I’m into a more classic style. For the first time, we are focusing on tailoring. It was missing in our collections, even though we have pattern-makers, designers and the right technicians in my office and atelier.

Vogue: You launched PAF in 2018. In every founder’s journey, there is a milestone



or a turning point. What's yours?

It was definitely the LVMH Prize in 2021. We were semi-finalists. But to be honest, at that time, as it is for many young designers, it was way harder than we thought [running a brand]. We learnt a lot from LVMH. Because even though we were listed on the LVMH Prize semi-final, I just wanted to give up; even though I was the third or fourth Korean designer, which was very meaningful and an honour, I *still* wanted to give up. But I didn't, I think that's why the moment is very special.

Vogue: Why did you want to give up? What challenges were you facing?

We experienced the side effects of Covid until like 2023. Then, from 2023 to 2024, inflation was so bad; economies went crazy and people weren't spending like they were before. And then wholesale revenue fell. Wholesale used to be half of our business, but last year it was around 35 per cent. Next year, it could be lower. So for the first few years of my journey, I didn't experience many good moments in terms of the economy. But that said, we're still growing. We had 20 per cent growth in 2024. And after Covid, our sales grew 39 per cent from 2021 to 2022, and 75 per cent from 2022 to 2023.

Vogue: Is the decline in wholesale revenue because DTC is growing?

Our flagship store in Seoul is going crazy! We're getting really good feedback. But sometimes, it's hard to celebrate when you hear of so many amazing brands closing. Like Y/Project closed. I think, wow, that could be our story. But this is the game, I just need to adapt.



Post Archive Faction (PAF) collaborated with Off-White for the brand's Autumn/Winter 2022 show.

Photo: Courtesy of PAF

Vogue: You mentioned the Seoul store is thriving. That's your only monobrand store right now. Any plans to expand to other territories?

We're trying to expand the Seoul store network and open in the right location. Then, the next one should be in Tokyo, because we have a lot of customers there. After that? I'm



thinking, hopefully New York. Even though the fees are crazy.

We have great feedback from the customers who actually see and touch our product in-person. Because, you know, there are so many people who don't know about Post Archive Faction. I'm sure 90 per cent of people don't know about us. Stores allow us to present ourselves. That's where I have confidence that we're really focusing on the product.

Vogue: Alongside your DTC business, you've also done some impressive collaborations, notably with On. How did that come about?

We were contacted by On in 2021. I didn't necessarily know what it was back then. But when you try on those shoes, they are so comfortable. We created apparel and footwear with them, and 90 per cent of it sold out on the first day. It was great for us. On is trying to do what I'm trying to do, which is focus on product design and break into the fashion industry. That's Post Archive Faction's strategy. We're doing a fashion invasion, in a way.

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



CONCURRENCE - LUXE

Chanel Celebrates U.K. Centenary With a Picasso, Ballet and English Stars

“Everything goes back to Gabrielle Chanel and the U.K. still has this special place for the house,” said Elizabeth Anglès d'Auriac, president of Chanel U.K., in an interview ahead of the brand's intimate dinner for 100 guests.

By Hikmat Mohammed



LONDON — **Chanel** is celebrating its 100 years in the U.K. in typical Gabrielle “Coco” **chanel** fashion.

The French brand's centenary kicked off with an intimate 100-guest **dinner** and a **ballet** performance behind a Pablo Picasso stage cloth at the V&A East Storehouse in Stratford's Queen Elizabeth Olympic Park.

Friends, executives and ambassadors of Chanel — including president of fashion and president of Chanel SAS Bruno Pavlovsky, chief executive officer **Leena Nair**, president of Chanel U.K. Elizabeth Anglès d'Auriac, **Keira Knightley**, Jenna Coleman, Ellie Bamber, Peter Saville, Bel Powley, Douglas Booth, Greta Bellamacina and Lily Allen — sat down for a meal surrounded by thousands of objects and artifacts older than 100 years.

Knightley, who has been an ambassador for Chanel since 2006, was amazed by the vastness of the venue. The space could easily rival her personal collection of pieces from the house.

She described her personal Chanel wardrobe as “quite good, but it's not quite 100 years.” Her favorite pieces she's worn over the years is a “purple '50s ballgown with a sheer T-shirt top, which was one of Karl Lagerfeld's that I wore to the Toronto Film Festival for the premiere of ‘Atonement’.”

The actress wore a long white shirtdress with an embroidered dress on top from the brand's fall 2025 collection. “Thank God they do summer looks,” she joked.

Knightley is in the midst of juggling work and summer with her children. She will start shooting the second series of the Netflix show “Black Doves” soon and she's just been on a reshoot for her upcoming film “The Woman in Cabin 10” based on a novel by Ruth Ware that Simon Stone is directing.

“It’s a thriller set on a super yacht. [I said yes to the project] because Simon is a big theater director whose work I’ve loved and I thought it was so weird that he wanted to do a flashy thriller because he’s a very serious theater director. It’s such an interesting combination,” she said.

Asked if this could be her foray into stage acting, she said, “maybe, who knows?”

The English actor Powley was also taken by the venue’s charm. She took a few snapshots of the objects on her mobile phone before sitting down for **dinner**.

Despite the hot British weather outside, Powley was committed to her Chanel short tweed dress with a ruffled feather neckline that she described as “very bird-like and beautiful.”

She has been climatized to hot weather after filming in Jamaica for the past month for her upcoming series “Inheritance” starring Gugu Mbatha-Raw and Johnny Lee Miller.

“It’s quite a dark, horror-inspired project and the overarching themes are racial identity and politics. It’s split between two timelines, the modern day and 1760 in Jamaica about the legacy of colonialism and slavery. It’s a really eye-opening, important and unique project that I’m really proud to be a part of,” she said.

Powley has just been announced to join the cast of the HBO series “Harry Potter” playing the role of Aunt Petunia. She fondly remembers reading all the books growing up.

Fantasy, on and off screen, was the subject of conversations.

Coleman was ready to talk about entering back into fantasy with the second series of the hit Netflix show “**The Sandman**” coming out in July. She plays dual characters: Johanna Constantine, an occult detective, and Lady Johanna Constantine, an 18th-century aristocrat.

“[My favorite part] is the Gothic-noir in nature and genre, also entering another realm. It’s a very unique visual,” she said, wearing a black leather look from Chanel’s Métiers d’Art collection.

“There’s a nod to [the] character [of Johanna Constantine],” she joked.

In contrast to Coleman’s gothic look, Bamber was dressed in blue tweed to match the blue skies outside with a red velvet bag that outlined roses.

“I am very hot, but I don’t mind because the color is absolutely amazing,” she said.

Bamber is no stranger to fashion and has been working with Chanel for over five years, but soon she will be taking on the role of Kate Moss in “Moss & Freud,” following the supermodel’s relationship with the artist Lucian Freud, who painted her nude in 2002.

She got into character by spending a lot of time with Moss, who is a producer on the film. “I looked at so many images of her and I worked with people who helped me curate her within the film,” she said, adding that she even took on the model’s native Croydon accent.

The musician Allen is dipping her toes back into acting this summer as Hedda Gabler in “Hedda” at the Theatre Royal Bath in a reimagining of Henrik Ibsen’s classical play “Hedda Gabler,” of a woman already bored of her marriage when she returns from her honeymoon.

“I said ‘yes’ to it because it seemed like a bad idea, in a way that it was really challenging, so I felt like throwing myself into,” she said.

Allen has been working with the house of Chanel for nearly two decades and her look of the evening — a short strapless black-and-white dress with the CC logo — was inspired by how she used to dress back in 2008, a year before she became the face of the brand’s Coco Cocoon handbag line.



“I have so many Chanel pieces, I reckon I have 100 pieces, including accessories, that’s if you counted every shoe individually,” she said charmingly with laughter.

Chanel’s World Stage

Chanel, like its friends and ambassadors of the stage and screen, took the opportunity to show what they’ve been working on, a reimagination of “Le Train Bleu” with the English National Ballet for their centenary.

The one-act performance dates back to 1924 and was performed in front of a stage cloth borrowing Pablo Picasso’s “Deux femmes courant sur la plage.” Gabrielle Chanel costumed the performance that was based on a scenario by Jean Cocteau and choreographed by Bronislava Nijinska to music by Darius Milhaud for Serge Diaghilev’s Les Ballets Russes.

The **ballet** incorporates all things Chanel: the French Riviera, sports, flirtation and striped jersey knitwear.

“The ballet feels like a museum piece because it just captures the glamour and free spirit of the Roaring ’20s, but there’s also these chic looks that are similar to how things are now,” said Stina Quagebeur, associate choreographer at the English National Ballet.

When the dancers started their fittings in Chanel lycra costumes printed with knitwear they naturally got into character.

Quagebeur wanted the short ballet to spotlight the individual nine principal dancers instead of creating a big narrative. The dancers, some performing a duet, come on and off the stage locking eyes with each other and smirking, hinting at summer love affairs.

In the lead-up to the original ballet, Nijinska and Cocteau disagreed on the direction of the narrative with Nijinska wanting a storyline, while Cocteau preferring an abstract retelling.

“I decided to focus more on the abstract side and incorporating the athleticism and pushing the virtuoso of the dancers,” said Quagebeur, adding that for one of the characters based on the 1920s tennis player Suzanne Lenglen, she wanted her to run instead of elegantly leaping across the stage.

“Le Train Bleu” fits with the Picasso stage cloth of two women with windswept hair running by the sea.

Chanel has been supporting the conservation of the cloth, which is now on display in the David and Molly Lowell Borthwick Gallery at the V&A East Storehouse.

Everything Returns to Gabrielle Chanel

Gabrielle Chanel’s love affair with the English has been a well documented one and it’s one that the brand continues to add to.

Her romance with Arthur “Boy” Capel and subsequently Hugh Grosvenor, the second Duke of Westminster, started long before the 1920s, but it was in 1925 that the designer went onto registering Parfums Chanel Limited in the U.K.; a year prior she had established Les Parfums Chanel in France.

“Everything goes back to Gabrielle and the U.K. still has this special place for the house because we still source tweed and cashmere from the U.K.,” said Anglès d’Auriac in an interview.

In times of hard luxury, she calls the events of Chanel’s U.K. celebrations serendipity.

“Things become evident and ideas bubble up when you start getting interested in your local environment, your clients and the culture environment. We always think about creation, creativity and craftsmanship — it’s our heritage, but it’s also in our present and future,” said Anglès d’Auriac.



There are more surprises in store for the rest of the year.

Anglès d'Auriac is honing on how to best show the brand's creation and craftsmanship in a culturally relevant way to their clients through Chanel's retail and boutique footprint.

"The beauty of working in the U.K. is that it's still a source of inspiration for the house and we've had our headquarters here since 2018, which shows its importance and close proximity to France," she said.

The brand has been on a high in the U.K. since 2023 when it staged "**Gabrielle Chanel. Fashion Manifesto**" at the Victoria & Albert Museum and a Métiers d'Art collection in Manchester.

The **slowdown in luxury spending** may have shaken consumer confidence, but in the U.K. Chanel's bestsellers are coming out of its newly launched Métiers d'Art collection in stores; the Chanel 25 handbag that British pop star Dua Lipa is the face of and the jewelry line Coco Crush.

Anglès d'Auriac also revealed that other in-demand products include the Les Beiges Healthy Glow Bronzing Cream; the Coco Mademoiselle purse spray and the Chance Eau Splendide, which had its own pop-up on Chance Street in Shoreditch.

Gabrielle Chanel famously said, "I have always succeeded with the English, I don't know why." But perhaps her superstitions knew why.



Grand Tour

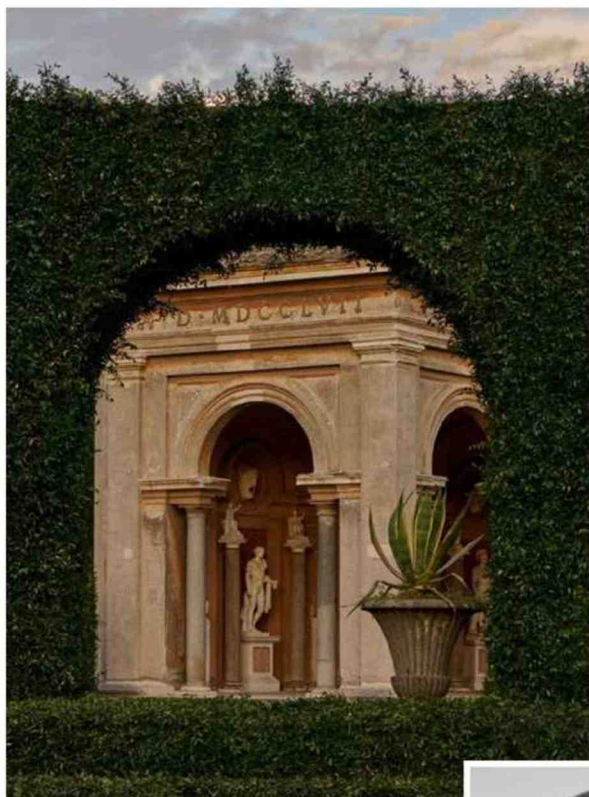
De Rome à Florence, du palais des Papes d'Avignon au lac de Côme, les grands noms du luxe ont fait défiler leur collection croisière 2026 comme autant de manifestes d'identité. **PAR GILLES DENIS ET VICKY CHAHINE**



SCIACOVELLI/FONDAZIONE TORLONIA/DIOR/SP

L'ultime collection de Maria Grazia Chiuri pour Dior : une ode aux grands bals d'hier, présentée dans la villa Albani-Torlonia.





DIOR URBI ET ORBI À ROME

Sur l'invitation au défilé Cruise 2026 de Dior à Rome, on pouvait lire le motto de la collection : « *Roma 2025 theatrum mundi* ». Ce « théâtre du monde » se confondait ce 27 mai 2025 avec le théâtre de la mode et le théâtre tout court, dans une manière d'apothéose culturelle de ce Grand Tour entamé depuis plusieurs années par la maison et par sa créatrice, Maria Grazia Chiuri : rien que de très naturel, finalement, que la Ville Éternelle devienne l'ultime étape de la plus romaine des stylistes, dont le départ de la marque était annoncé 48 heures après le show. Pour la Cruise 2026, elle convoquait ainsi tout Rome et en particulier le théâtre de la Comète, créé à l'aube des années 50 par Mimi Pecci Blunt, flamboyante dynaste d'une famille de la noblesse pontificale – son père chef de la garde palatine du Vatican était le neveu de Léon XIII.

Métaphores. Un geste théâtral poursuivi donc par une Maria Grazia Chiuri en pleine forme dans cet exercice de célébration de femme forte participant pleinement au rayonnement culturel



de son temps. À quelques heures du défilé, la styliste offrait ainsi dans le théâtre de la Comète rénové un spectacle de pantomime qui n'était pas sans rappeler les grandes entrées des bals – dont le Bal blanc que Mimi Pecci Blunt organisa à Paris en 1930, une des sources d'inspiration de la Cruise de Dior. Ainsi, la collection dit Rome, dont le lieu du défilé, la villa Albani-Torlonia, est l'acmé. Sans doute car dans ce lieu mythique, abritant la plus célèbre collection de

Dans les jardins, des dentelles quasi ecclésiastiques et une petite robe noire aux boutons écarlates, clin d'œil aux tenues cardinales.

marbres romains, tout se livre aux jeux de métaphores mis en place par Maria Grazia Chiuri : peu de pièces de jour – si non quelques vestes et une variation immaculée du manteau militaire masculin –, mais un mélange de pièces de Couture et de prêt-à-porter. Au flou brodé répond le blanc de la palette rehaussé d'éclats noirs pour des fourreaux de velours ou une petite robe aux allures de houppelande et aux boutons écarlates, comme en clin d'œil aux tenues cardinales – on ne sait ce qu'en pensèrent les éminences invitées. Dans ce florilège d'inspiration et de savoir-faire, on lit la maîtrise de Maria Grazia Chiuri qui livre avec cette ultime collection la métonymie de son style et une déclaration de puissance de Dior, *urbi et orbi*... ● G. D.

STYLING

LE RETOUR AUX SOURCES DE GUCCI

Alors que Demna s'apprête à prendre ses fonctions de nouveau directeur artistique, Gucci a choisi de présenter son défilé croisière 2026 à Florence. Une destination en rien anodine, puisque c'est là que la maison italienne est née en 1921, sous l'impulsion de Guccio Gucci, mais également là que sont conservées ses archives, dans un fabuleux palais du XV^e siècle. Ce jeudi 15 mai dernier, quelque 300 invités triés sur le volet étaient ainsi conviés au cœur de l'Oltretorno, dans ce Palazzo Strozzi qui regroupe près de 40 000 pièces retraçant l'histoire de Gucci à travers les différents créateurs qui l'ont façonnée, des pre-

miers bagages imaginés par le fondateur à l'approche maximaliste d'Alessandro Michele, en passant par la féminité de Tom Ford.

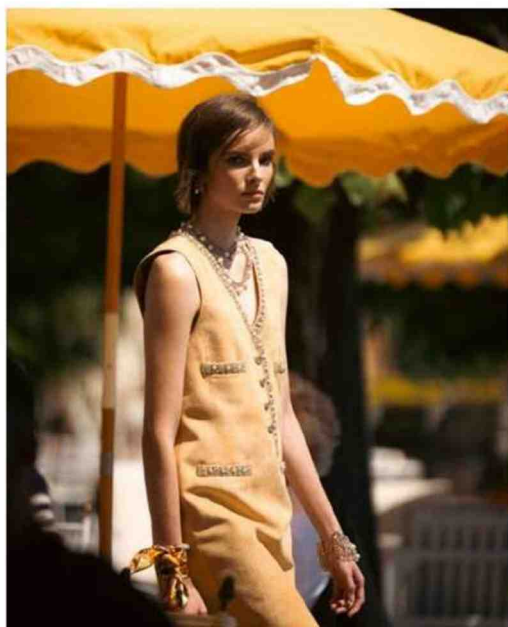
Le défilé montrait justement un florilège de toutes ces esthétiques, mêlant avec talent le minimalisme d'une coupe et le maximalisme d'un brocart, mettant en majesté le mors, l'imprimé floral ou encore le double G décliné en strass sur les collants. Initiative assez rare pour être soulignée, la plongée dans l'héritage et l'ADN offerte par cette collection croisière fait écho à un événement ouvert, celui-ci, au grand public, à quelques kilomètres de là, en plein

centre-ville. Installé au cœur du Palazzo Gucci, qui abrite également la boutique et le restaurant signé par le chef étoilé Massimo Bottura, l'espace d'exposition Gucci Galleria présente actuellement des pièces issues de ces mêmes archives. Elles ont été soigneusement choisies pour relater l'histoire de la maison italienne à travers ses items emblématiques dans une scénographie visuelle très instagrammable. Une façon de réaffirmer l'héritage plus que centenaire de Gucci pour mieux aller de l'avant ? La suite sous l'ère Demna, qui quittera Balenciaga après un dernier défilé haute couture, en juillet. ● VICKY CHAHINE



Gucci a choisi Florence, sa ville natale, pour sa croisière 2026 entre références à son héritage et accessoires, pour un grand chic à l'italienne.

GUCCI/SP VALERIO MEZZANOTTI GUCCI/SP GETTY IMAGES FOR GUCCI/SP ALESSANDRO GAROFALO /GUCCI/SP



CHEZ CHANEL, LES SOUVENIRS DU LAC DE CÔME

À l'heure blonde, alors que la journée du 29 avril s'achevait sur les bords du lac de Côme, on s'est mis à penser à Carla Erba, mère de Luchino Visconti, dont la villa se mire toujours dans les eaux de ce lac, à quelques centaines de mètres de la villa d'Este, cet hôtel mythique où Chanel avait décidé de faire défiler sa collection Cruise 2026. Sans doute, Carla y venait en voisine ; sans doute y avait-elle emmené le jeune Luchino, bien avant qu'il ne connaisse Chanel et que celle-ci ne lui fasse rencontrer Jean Renoir, avec qui il fit ses premiers pas de cinéaste. Sans doute cela donnait-il un lustre cinématographique particulier à l'événement.

On vit ainsi, dans quelques silhouettes, se dessiner le souvenir de Romy Schneider, mise en scène par Luchino et habillée par Mademoiselle dans *Boccace 70* : ici une robe de peau brodée de strass, là un chapeau de paille ornée d'un camélia, là encore, dans cette lumière si particulière du lac, d'autres héroïnes de cinéma passaient, jouant de la soie et de carrés vintage réinterprétés par Mantero, une manufacture de mode dont Chanel a fait l'acquisition. Une manière de nonchalance élégante et



C'est à la villa d'Este que Chanel a dévoilé sa collection, jouant du glamour façon Visconti et dolce vita.

d'échappée belle, un entre-deux doux, à l'image de ce moment particulier pour la maison. Un moment suspendu dans l'attente de l'arrivée du nouveau directeur artistique, Matthieu Blazy, dont le premier défilé est prévu pour septembre. Un moment particulier aussi car, mécaniquement, cette Cruise, imaginée par le seul studio, comptera pour beaucoup dans le chiffre d'affaires de la rue Cambon — elle est présente en magasin de novembre à mai. Un moment que Bruno Pavlovsky, président des activités mode, anticipait avec calme et détermination : « Créer du rêve constitue le cœur de notre métier. Au-delà des chiffres, c'est la continuité de la marque qui prime. Cette collection s'inscrit dans l'histoire de la maison et dans la transition douce qui s'y opère. Aujourd'hui, comme demain avec Matthieu Blazy, il s'agit de continuer à faire rêver, à innover, en restant fidèles à notre histoire et à notre identité. » ● G. D.

WIRATHIEU BONNIN / CHANEL / SP - CHANEL / SP (X3)



Mémoire théâtrale des lieux, réminiscence des costumes de scène et des habits de cour pour le défilé de Nicolas Ghesquière pour Louis Vuitton, dans la cour d'honneur du palais des Papes.

LE GRAND JEU DE VUITTON À AVIGNON

La cour d'honneur du palais des Papes d'Avignon est tout sauf un lieu neutre. Et Nicolas Ghesquière, directeur artistique de l'univers féminin de Louis Vuitton, ne l'a pas choisi par hasard pour dévoiler, dans la nuit du 22 mai, sa collection croisière. Sans doute, cet immense espace, avec ses hautes arches



et sa sévérité du XIV^e siècle, est un rêve d'architecture – une dimension qui guide, chaque année, le choix de destination de la Cruise, tant est forte l'obsession de Nicolas Ghesquière pour la construction de l'espace, la manière dont les corps s'y meuvent –, on y lit aussi son projet du vêtement pensé comme une architecture du corps.

Cette cour d'honneur, où est aussi né le Festival d'Avignon, est spectaculaire par essence. Ce qui n'a pas échappé au créateur. Aux accents lyriques d'« Excalibur », de William Sheller, ce furent en effet des héroïnes qui soudain déboulèrent, le pas décidé et marqué, martelant le sol, hiératiques, Nicolas Ghesquière convoquant aussi bien la mémoire théâtrale des lieux que l'histoire du vêtement, entre réminiscence de costumes de théâtre – façon *Le Cid* de Jean Vilar – confrontée à la mémoire de l'habit de cour, souvenirs de cote de mailles et éclat des brocarts arrachés à une *Chambre des dames* rêvée. Rien de littéral dans ce propos : les coupes sont celles d'un vestiaire contemporain – jupes et houppelandes courtes, vestes devenant des robes, bottes plates miroitantes aux allures de bijoux issus d'un sacre, sacs de bois comme en clin d'œil à l'accessoire devenant œuvre d'art. Avec Nicolas Ghesquière, la mode est aussi l'acmé de la culture. Et soudain, l'évidence de vêtements de jour éclate, qu'il s'agisse du travail du cuir (un code Vuitton), de la justesse de mailles côtelées pour une allure sophistiquée. Dans cet art du pas de côté décidé et du décalage maîtrisé se lit la signature stylistique de Nicolas Ghesquière ● G.D.

VUITTON/SP 0049



griffe

Louis Vuitton Haute Joaillerie

Serti d'audace

PAR XAVIÈRE LAFFONT

Connaissance, savoir-faire et audace sont les maîtres mots de la dernière collection de haute joaillerie de Louis Vuitton. Baptisée Virtuosity, elle a été présentée sur l'île espagnole de Majorque, au sein du sublime Castel de Bellver doté d'une grande enceinte circulaire. Construite en deux actes, la gamme se compose de 12 thèmes, et comprend au total 110 pièces uniques. Le studio de création a voulu célébrer les valeurs qui animent la maison depuis sa fondation, en 1854, en particulier l'apprentissage, préalable indispensable, cher au fondateur de Louis Vuitton. Virtuosity offre un ensemble de bijoux spectaculaires comprenant des pierres d'une rareté absolue, notamment une opale d'Australie, une émeraude brésilienne de plus de 30 carats aux côtés de celles de Colombie et de Zambie, des rubis « sang de pigeon » ou encore des saphirs du Sri Lanka. On retrouve les emblématiques motifs Monogram et Damier, les contours puissants du V, et les rondeurs évoquant les clous des malles qui s'allient ici, dans un envol inédit, à la force des cordages tressés dans le métal précieux. Une ode à la beauté créative associée à une expertise maîtrisée. ■



Poignet envoûtant

Telle une ode au passé, la maison Louis Vuitton propose ce bracelet inspiré de la Belle Époque, composé d'une opale noire taille cabochon de 9,67 carats, de six émeraudes et de diamants.

Bracelet Savoir.
Collection Louis Vuitton Virtuosity.



Cou magistral

Rappelant les atours des reines byzantines ou égyptiennes, ce collier montant en res-du-cou conçu en or blanc et or jaune et serti de diamants présente trois somptueuses émeraudes, taille octogonale, sur le devant.

Collier Maestria.
Collection Louis Vuitton
Haute Joaillerie.



Parure en lumière

La maison Louis Vuitton démontre son savoir-faire avec cet ensemble comprenant un collier, un bracelet, des boucles d'oreilles et une bague en or jaune et or blanc ornés de tourmalines et de diamants. À ne pas dissocier pour conserver cet effet de lumière.

Collier, bague, boucles d'oreilles et bracelet Aura. Collection Louis Vuitton Virtuosity.

Photo : Sylvie Samadino 2025

Œil étincelant

Voyage dans des contrées exotiques avec cette broche en or blanc et or jaune, sublimée d'un chrysobéryl rond cabochon vert-jaune de 32,85 carats. La forme d'œil rappelle volontiers les hiéroglyphes égyptiens.

Broche Keeper.
Collection Louis Vuitton Virtuosity.



Photo : SP

Reflets scintillants

Évoquant l'élément eau, ces boucles d'oreilles en or blanc se composent de deux tourmalines indicolites taille octogonale de 5,43 carats et 4,99 carats, de deux perles blanches et de diamants. Raffinement absolu.

Boucles d'oreilles Florescence.
Collection Louis Vuitton Virtuosity.



Innovazione

Essilux, smart glasses firmati Prada

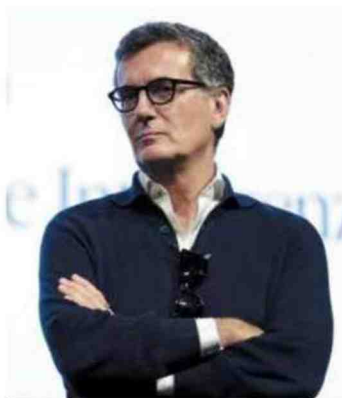
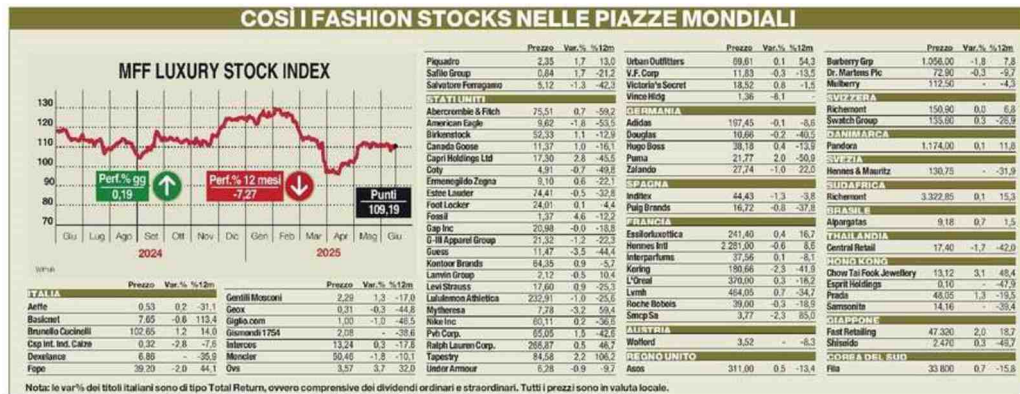
Dopo Ray-Ban, il colosso eyewear guidato dal presidente Francesco Milleri gioca la carta del lusso made in Italy per la prossima generazione degli occhiali intelligenti sviluppati in partnership con l'americana Meta. **Andrea Deugen**

Non solo **Oakley**. **EssilorLuxottica** gioca la carta del lusso made in Italy. Per la prossima generazione degli smart glasses realizzati con **Meta**, che finora sono stati declinati nel classico modello dei **Ray-Ban** Wayfarer, il colosso dell'occhialeria potrebbe usare il marchio **Prada**. Gli smart glasses sono gli occhiali intelligenti che utilizzano l'AI, scattano foto e video e rispondono ai comandi vocali inviando messaggi e che nei piani del presidente **Francesco Milleri** sostituiranno in futuro gli smartphone come device. Secondo quanto riportato da *Cnbc*, l'accordo con la maison fondata da **Miuccia Prada** e **Patrizio Bertelli** segnerebbe anche il primo passo di Meta verso una presenza più marcata nel mondo della moda di lusso. Essilux, controllata dalla famiglia **Del Vecchio** tramite **Delfin** (al 32,3%) con cui Meta produce gli smart glasses dal 2021, ha un portafoglio di oltre 150 marchi, fra proprietari e licenziatari. Con Prada è stato rinnovato a dicembre un contratto decenna-

le per la produzione e distribuzione di occhiali a marchio Prada, **Prada Linea Rossa** e **Miu Miu**. La scelta di Essilux dunque da una parte va verso il mondo dello sport, dall'altra farebbe invece leva sul dna di lusso dell'accessorio, che sfrutterebbe anche il design dei modelli del gruppo Prada, che presentano generalmente aste larghe, ideali per integrare componenti tecnologici come microfoni e chip. Meta ha iniziato a promuovere il lancio degli Oakley con un nuovo account **Instagram**, «Oakley/ Meta», annunciando che «la prossima evoluzione arriverà il 20 giugno». I nuovi Oakley Meta dovrebbero costare attorno ai 360 dollari. Lo scorso anno Essilux ha venduto oltre due milioni di paia con l'obiettivo di arrivare a una produzione annua di 10 milioni entro il 2026. Non è ancora chiaro quando gli smart glasses a marchio Prada arriveranno sul mercato. L'idea di Milleri è che la versione tech potrebbe essere potenzialmente declinata per tutti i modelli del portafoglio marchi. (riproduzione riservata)



► 19 juin 2025



Francesco Milleri



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



Tentations

Nouveaux récits

Luxe et bio, même combat ?

Texte
Laurent Jacobi
Illustration
Eliot Wyatt

Alors que la conscience écologique s'affirme, le secteur du luxe entame une transformation significative. Autrefois perçus comme deux univers aux antipodes, luxe et « bio » convergent pour répondre aux attentes d'une clientèle exigeante, mais également soucieuse de l'environnement et de l'éthique.

Commençons par déconstruire un mythe. Le bio n'est pas un luxe. Et c'est peut-être de là que vient le problème. Comme le souligne Laure Verdeau, directrice de l'Agence BIO, « *le bio au quotidien n'est pas qu'une question d'argent mais d'éducation et de volonté* ». Ainsi, malgré le prix plus élevé des produits bio, le pourcentage de foyers les plus modestes (5 %) qui déclarent en consommer au quotidien n'est pas très éloigné de celui des plus hauts revenus ayant les mêmes habitudes de consommation (9 %). Avouons que pour le consommateur engagé à la recherche de produits d'exception, il reste difficile de s'y retrouver. Un brin de pédagogie s'impose. À l'échelle européenne, une seule certification officielle fait autorité : la fameuse AB (Agriculture Biologique), reconnaissable à ses lettres vertes ornant les étiquettes. Ensuite, suivant les secteurs, une myriade d'autres labels indiquent un effort en matière de production responsable. Citons les plus sérieux : les Étoiles vertes du Michelin, Cosmos Organic pour les cosmétiques ou le GOTS (Global Organic Textile Standard). Mais peu de marques de luxe choisissent en effet de s'afficher, quels que soient les efforts accomplis.

La communication discrète du luxe éthique

Le luxe se définit par la rareté, l'excellence des matériaux, le savoir-faire et une expérience client exceptionnelle. Pourquoi ne pas l'enrichir par la dimension durable ? C'est le sens de la démarche exemplaire de Ludovic du Plessis, à la tête des champagnes Telmont, pour qui « *le vin est bon si la terre est belle* ». Devenu partenaire officiel du Festival de Cannes, son engagement va au-delà de la vigne. Il concerne aussi l'allègement des bouteilles, l'utilisation de verre recyclé ou l'élimination du packaging superflu : « *On produit du champagne, pas des emballages.* » Pour les géants du secteur, comme Moët Hennessy, l'envie est là. Mais le passage à grande échelle s'avère plus complexe. « *Il s'agit*

de convaincre tout un écosystème, de changer un mindset », note Sandrine Sommer, responsable du développement durable du groupe. L'agriculture régénératrice, respectueuse des sols, constitue une première étape dans la transformation des pratiques. Dans le domaine cosmétique, les initiatives de L'Oréal sont notables : reformulation des produits, évolution du packaging ou recharge. L'américaine Tata Harper et ses soins 100 % naturels ou Abel, la maison néo-zélandaise de parfums naturels, qui milite pour une transparence totale sur les ingrédients, font figure de bons élèves. En textile, des marques s'engagent. Veja, Patagonia, évidemment. Mais du luxe durable ? La coupe est loin des lèvres. Question de volume, de secret de fabrication et de choix économique. Chanel et Kering déploient des programmes ambitieux de sourcing et de respect des droits des travailleurs... dans la confidentialité ou presque. On agit (ou pas) sans en faire la promotion. Loin de Stella McCartney, qui a fait de l'éthique sa signature. Les prises de parole des marques de luxe sur leurs initiatives restent rares. Plusieurs facteurs expliquent cette retenue. D'abord, la notoriété semble se suffire à elle-même. Nul besoin de communiquer sur l'origine, forcément excellente. Cela va de soi.



Dans un contexte de vigilance accrue rôde aussi la crainte de se voir taxer d'opportunisme et d'adepte du greenwashing. Enfin, et surtout, c'est une réticence à transformer un récit. Pourquoi changer le cours d'une histoire qui a façonné l'identité d'une marque et lui garantit le succès depuis tant d'années? Dommage. Car le luxe, par son influence, entraîne le marché et pourrait devenir un *role model*.

Le risque d'une image hors sol

D'autant qu'une menace économique se profile. Une part grandissante des clients – et pas seulement les milléniaux – exige désormais une transparence sur les produits, les conditions de fabrication et l'impact environnemental. Pour preuve, un des secteurs en forte croissance

dans le luxe est l'hôtellerie-restauration « responsable ». Et à grand renfort d'investissement et de communication. Ce courant, amorcé par Alain Passard ou le restaurant Noma, illustre à quel point il devient essentiel de favoriser les circuits courts et les aliments soigneusement sélectionnés. Dans les palaces, comme dans la chaîne Six Senses, les projets incluant énergie renouvelable, préservation des écosystèmes et architecture bioclimatique se multiplient. Alors pourquoi ne pas faire évoluer les pratiques et les récits dès maintenant? Le luxe doit conserver son essence de prestige et d'excellence. Sans craindre d'assumer ses responsabilités sociétales et environnementales et de promouvoir des pratiques durables et respectueuses. **G**



Blue economy, è ora di investire: da Prada 2 milioni per l'oceano

Il gruppo del lusso lancia con Unesco un fondo per ripristinare il rapporto tra l'umanità e il mare. Lorenzo Bertelli, a capo della Csr: «Aperto ad altre aziende e ai governi». Primo bando entro fine anno

di Francesca Garbarini



Da sinistra, la firma per il lancio del fondo con Lorenzo Bertelli, Head of Corporate Social Responsibility del Gruppo Prada ed Executive Director, Patron of the Ocean Decade Alliance e Audrey Azoulay, Direttore Generale dell'Unesco

I numeri della finanza blu parlano chiaro: non stiamo facendo abbastanza per salvare l'oceano. Tra il 2015 e il 2019 sono stati investiti solo 10 miliardi di dollari, cifra ben lontana dai 175 miliardi necessari ogni anno, secondo l'Onu, per raggiungere l'Obiettivo di sviluppo sostenibile 14: preservare la vita sott'acqua.

La World Bank rincara la dose: per affrontare sfide come l'over fishing, l'inquinamento e il climate change sono necessari almeno mille miliardi di dollari entro il 2030. Non basta aumentare gli investimenti, spiega la World Bank: occorre anche dare spazio a partnership innovative, che rispondano ai bisogni in aumento e a nuovi strumenti, dalle obbligazioni blu sovrane, a swap debito-natura, a prodotti assicurativi e fondi d'impatto.

La buona notizia è che la finanza per l'oceano è entrata a gamba tesa anche alla Unoc 3, la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Oceano è entrata a gamba tesa anche alla Unoc 3, la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Oceano che si è chiusa a Nizza venerdì scorso, ad esempio con l'iniziativa onusiana One Ocean Finance, che punta a sbloccare miliardi di nuovi finanziamenti dal mondo del business e da partnership pubblico-private, in settori dipendenti dall'economia blu, che sostiene direttamente oltre 3 miliardi di persone e alimenta l'80% del commercio internazionale.

Il nuovo strumento

Innovativo, non solo per gli obiettivi che si pone ma anche nella governance, è il fondo per l'oceano, primo del suo genere a sostenere progetti che integrano scienza, cultura ed educazione, che Prada Group e Unesco hanno lanciato durante Unoc 3. Una mossa che sancisce un «salto di qualità» nella partnership che vede il gruppo del lusso e l'organizzazione Onu collaborare dal 2019 con il progetto Sea Beyond, nato per diffondere nelle nuove generazioni la ocean literacy, l'educazione all'oceano e al nostro rapporto con l'ecosistema marino. «Sono orgoglioso di questo passo: è un'operazione che nasce da un'iniziativa privata che ora diventa pubblica e di natura intergovernativa, grazie alla presenza di Unesco — spiega a L'Economia Lorenzo Bertelli, head of Corporate social responsibility del gruppo Prada —. Apriamo il fondo a tutti: altre aziende, enti no profit e governi. La protezione dell'oceano ha bisogno di partnership e di reti sempre più estese».



Come funziona

Il Sea Beyond - Multi-Partner Trust Fund for Connecting People and Ocean parte con un contributo iniziale di due milioni di euro da parte di Prada e mobiliterà le risorse finanziarie di partner diversi con l'obiettivo di contribuire a ripristinare il buon rapporto tra l'umanità e l'oceano, finanziando e sostenendo iniziative in cinque aree prioritarie, dalla blue education — da sempre il cuore del progetto Sea Beyond — all'empowerment delle giovani generazioni e all'advocacy nel mondo del business e della politica. Ora anche la ricerca scientifica sta entrando nel radar di Sea Beyond, che a Nizza ha annunciato la collaborazione con Coral Gardeners, no profit della Polinesia Francese che ha creato un movimento globale per ripristinare la salute delle barriere coralline e che approderà anche in Italia, alle isole Egadi. «Abbiamo già manifestazioni di interesse per entrare nel fondo da parte di altri soggetti, anche pubblici — rivela Bertelli —. Ci piacerebbe che la dotazione crescesse ogni anno, per finanziare i progetti già in corso e i nuovi che verranno selezionati. Ci aspettiamo tante candidature, perché quello sulla sostenibilità è un lavoro di concerto e sappiamo che per esempio il settore privato ha mostrato di essere più agile e di saper progettare una sostenibilità a lungo termine e concreta. Ma c'è bisogno anche della parte pubblica».

Prada continuerà a contribuire al fondo con risorse dall'1% dei proventi della collezione Prada Re-Nylon for Sea Beyond, che da due anni è destinato a beneficio di Sea Beyond, mentre è già stato selezionato da Unesco il comitato scientifico. I membri, provenienti da diversi ambiti delle scienze oceaniche e dell'educazione all'oceano, restano ancora top secret. Se quindi la decisione sull'urgenza e la rilevanza scientifica dei progetti presentati è in mano all'agenzia Onu, il comitato esecutivo del Fondo, il suo organo di governo composto dai donatori più rilevanti, deciderà per consenso tra i primi tre candidati per ogni bando. I tempi delle operazioni sono già decisi: la durata del fondo è di cinque anni e i nuovi partner saranno accolti da gennaio 2026, mentre entro dicembre sul sito dell'Unesco sarà disponibile il primo bando per candidare i progetti.

L'urgenza è stata la cifra anche della Unoc 3 dove Lorenzo Bertelli, anche in qualità di patron della Decade per l'Oceano, ha partecipato a un panel dal titolo emblematico: Blue education for a sustainable e resilient society, insieme a Unesco e ai rappresentanti di governi quali Brasile, Svezia, Filippine e Polinesia francese. Tutti hanno programmato impegni e soprattutto investimenti per la blue education. Il governo di Lula la inserirà addirittura nei programmi scolastici nazionali. «È un traguardo importante e spero che altri Paesi, magari anche l'Italia, seguano l'esempio — ha concluso Bertelli —. Con la piattaforma Sea Beyond possiamo contribuire a rendere più vicina e "cool" la ocean literacy: penso sia un'occasione per investire sul futuro delle nuove generazioni». E anche per l'Italia, che l'anno prossimo, come ha annunciato il ministro degli esteri Tajani proprio a Nizza, ospiterà il primo Forum Euromediterraneo sull'acqua.

CONJONCTURE - TENDANCES



Asia's coolest luxury trend? Gelato pop-ups

As brands from LVMH to Diptyque trade espresso counters for gelato carts, the artisanal frozen treat becomes luxury's newest vehicle for experiential marketing and social media content creation.

Lisa Nan



Luxury brands have found their new experiential obsession: gelato. From Celine's Provençal courtyards in Shanghai to Diptyque's scent-inspired flavors in Seoul, maisons are ditching coffee counters for gelato carts to woo Asia's experience-hungry Gen Z consumers.

Long prized in Italy as a hand-crafted delicacy, gelato has quickly morphed into a Gen Z-favored symbol of health, taste, and status. Unlike traditional icecream, gelato is positioned as an artisanal, low-fat, high flavor treat — in sync with the lifestyle aspirations of a younger, wellness-conscious consumer base.

On platforms like Xiaohongshu (also known as RedNote), #Gelato has racked up over 600 million views, while on Douyin, short videos showcase teens and young professionals queuing for 59 RMB (\$8.50)-per-scoop creations, often featuring lavender, fig, or cactus pear, flavors lifted from fragrance brands and sun-drenched resorts.

Now, luxury houses are catching on.

What began as a subtle extension of the luxury hospitality playbook (think Prada's Marchesi café or LVMH's ownership of Cova), has now become a full-fledged sensory marketing movement. Maisons from Celine to Diptyque have been swapping out espresso counters for gelato carts, drawing inspiration not from Paris runways, but from the Italian Riviera. Forget merely sipping a branded cappuccino. Today's shoppers want to "taste" Saint-Tropez and Xiaohongshu (China's equivalent of Instagram) themselves beneath branded umbrellas in urban faux-beach pop-ups inspired by Capri.

Luxury brands bring riviera vibe to Asian metropolises

Celine's recent pop-up in Shanghai's Zhangyuan embodied this new experiential playbook. From April 12 to May 11, the French house transformed a historic Shanghai alleyway into a Provençal courtyard, complete with olive and lemon trees, a bubbling fountain, and Mediterranean snack carts.

At its center stood the real draw: a summer café serving Triomphe-logo popsicles and gelato flavors like fig and lavender-honey. In true luxury fashion, the outdoor café was less about satisfying hunger and more about feeding content creators — images of pastel desserts nestled beside Celine leather goods flooded Xiaohongshu within hours of opening.

Last year, Diptyque's Hedonistic Summer activation also blended fragrance, food, and fantasy. In a pop-up designed as a coastal resort in Seoul, South Korea — with oversized pool floats, striped umbrellas, and lounge chairs — the French perfumer invited guests to sample five gelato flavors inspired by its most beloved scents, including vanilla, mint, orange blossom, and cactus pear.





Shoppers who purchase Diptyque's limited-edition ice cream could exchange their receipt for perfume samples — a clever inversion of the traditional product-sampling funnel. The campaign included cross-promotion via Diptyque's WeChat and Xiaohongshu channels, further embedding the brand into China's digital lifestyle economy.

This is more than a social stunt. Across Shanghai and beyond, luxury houses are importing dolce vita aesthetics wholesale. At L'Antico Gelato in Hong Kong's Central district, Miu Miu has launched a limited pineapple-flavored gelato to celebrate summer. Meanwhile, Marni teamed up with Shanghai bistro Gubigubi for a playful 520 campaign offering complimentary oat- and earl-grey-flavored gelato to customers who photograph their Marni Riviera bags on-site.

Elsewhere, Bottega Veneta is offering gelato in Wuhan's landmark Wushang Mall. Though modest in scale, these activations strategically insert luxury brands into consumers' daily lives, not via products, but through shareable experience.

Beyond China: Global strategy, local flavor #

The strategy mirrors moves being made globally. As Flavio Cereda-Parini, investment director at GAM Investments and former Jefferies managing director, recently posted on LinkedIn: "When I was a sellside analyst, I used to refer to LVMH as the foremost MEDALS stock — Music, Entertainment, Digital, Arts, Lifestyle, Sports — representing the 'premiumization of everything.' Today we need to add F for food."

Indeed branded food pop-ups have emerged as the latest iteration of this strategy. From Dior's Parisian cafés to Gucci's Osteria, fashion houses have been experimenting with gastronomy as a brand extension. But the current wave of gelator pop-ups comprises a shift from static cafés to mobile, seasonal experiences.

For brands, this format offers a couple of strategic advantages. First, it lowers the barrier to brand engagement: a \$5.5 gelato is far more accessible than a \$5,000 handbag. Second, it offers a potent content engine, as customers document their "taste of luxury" across Xiaohongshu, WeChat, Weibo, and Douyin.

Yet, this democratization comes with risks, according to Cereda-Parini. "I remember well that one of the issues with the newly acquired Tiffany was that the entry point was just \$6 for a drinking glass, which LVMH hated," he says. "Today, the entry point for LV is a branded gelato at 4.5 euros (\$5.50). Go figure."

Not just food, but escapism #

This summer's branding push isn't just about food — it's about the fantasy of escape.

More than ever, luxury houses are trying to conjure the illusion of Mediterranean holiday through curated aesthetics: sun loungers stamped with logos, umbrellas in branded hues, and stylized "beach club" settings transplanted into urban malls.

Diptyque's poolside installation, complete with oversized ice cream sculptures and lounge chairs, was less about fragrance and more about fantasy. Visitors posed beside inflatable props, wandered through "scent-to-flavor" tasting booths, and imagined themselves transported from downtown Shanghai to Saint Tropez.

At a time when international travel remains aspirational for many, these activations provide an emotional journey.

The gelato boom reflects a broader truth: Luxury is no longer just about the product. It's about cultural fluency, sensory activation, and emotional connection.

As brands continue to fold leisure into their playbooks, expect more food-based collaborations, pop ups, and seasonal campaigns to blur the line between indulgence and identity.



Customers Want Beauty Brands to Prove Their Worth

As beauty customers grow more selective and cost-conscious, brands must demonstrate a clear and ownable value proposition, regardless of price, according to the BoF-McKinsey State of Fashion: Beauty report.



As beauty customers grow more selective and cost-conscious, brands must demonstrate a clear and ownable value proposition, regardless of price, according to the BoF-McKinsey State of Fashion: Beauty report.

Across the globe, one thing unites customers of all income levels: even those that are not price-sensitive are still value-sensitive.

Mass beauty players are gaining ground, as accessibly priced beauty brands have proven they can challenge pricier counterparts on efficacy, innovation and virality, raising consumer expectations across the market. Today, 63 percent of consumers say they do not think premium beauty brands are higher-performing than mass brands.

Four major shifts are contributing to the success of mass players:

Elevated Product

Challenger mass brands such as E.l.f. Beauty adopt similar codes to prestige brands like popular ingredients, attractive packaging, high performance and scientific claims. This is enabled by access to advanced formulations through scaled contract manufacturing and turnkey solution providers. Meanwhile, the global rise of K-beauty — positioned as high-efficacy skincare, often at accessible price points — continues to build consumer trust in mass and masstige offerings.

Increased Availability

Non-core beauty retailers — including mass retailers, grocers and discounters — are actively expanding their offerings in beauty and broader personal care, mainly in mass. Mass brands have embraced e-commerce and fast-growing platforms like Amazon and TikTok Shop. Speciality beauty

retailers are adding lower-priced products to serve full beauty routines and attract broader audiences, while hypermarkets, drugstores and discount retailers such as Target, Rossmann and Action are investing in private-label beauty — often giving these lines preferential merchandising in stores.

Broader Visibility

Mass brands excel at driving viral trends on platforms like TikTok, Instagram and Xiaohongshu, reaching broad audiences and appealing to Gen-Z customers in particular. Top affordable brands are maximising influencer ecosystems and user-generated content across platforms such as YouTube to target new consumers authentically. Lower price points give mass brands flexibility to embrace playful, approachable messaging that resonates with consumers.

Increased Consumer Attention

Newer beauty consumers, including Gen-Z and men, favour mass brands for accessible pricing and wide availability — 39 percent of global male consumers list a mass brand as their favourite brand, compared to 32 percent of female consumers. Nearly half of global consumers enjoy deal-hunting in beauty, benefitting the mass category, while high inflation has boosted affordable brands as shoppers seek novelty at low price points.

Mass brands are frequently purchased, but high-end brands still demonstrate aspirational allure

According to the McKinsey Beauty Consumer Survey 2025, more customers say mass brands are their most-purchased brands than those who say mass brands are their favourite, suggesting higher-priced players can still maintain an edge. This pattern is consistent across skincare, haircare, colour cosmetics and fragrance.

Skincare

61%

— of global consumers who list a mass brand as their most-purchased skincare brand

47%

— of global consumers who list a mass brand as their favourite (most admired) skincare brand

Mass skincare brands such as Bubble invest heavily in social listening to quickly deploy trending products into retailers, allowing for rapid scale while retaining brand identity.

Other leading labels like The Ordinary sought to disrupt the notion that low price equals low efficacy. Premium brands can compete in this space via increased transparency around claims, clinical trials around superior performance or new ingredients.

Haircare

73%



— of global consumers who list a mass brand as their most-purchased haircare brand

65%

— of global consumers who list a mass brand as their favourite (most admired) haircare brand

Haircare has historically been led by mass brands, with limited brand buzz or consumer excitement.

There is a fresh opportunity for premium brands in the category as consumer may become willing to spend more and are focused on targeted solutions for specific hair needs, like hair loss or scalp care.

Challenger brands like K18 tap into the budding demand for specific and efficacious solutions at higher price points through innovation.

Colour Cosmetics

43%

— of global consumers who list a mass brand as their most-purchased colour cosmetics brand

27%

— of global consumers who list a mass brand as their favourite (most admired) colour cosmetics brand

Category disruption is being led by masstige brands, with affordable players like Kiko Milano gaining share.

Social virality and innovations such as skincare-infused makeup or playful textures can give prestige brands a boost.

To increase repeat purchases, prestige brands can explore smaller — and therefore cheaper — formats, more limited editions, sampling and better direct loyalty programmes.

Fragrance

16%

— of global consumers who list a mass brand as their most-purchased fragrance brand

10%

— of global consumers who list a mass brand as their favourite (most admired) fragrance brand

In perhaps what is considered the most emotionally driven segment, consumers have a natural affinity for prestige, luxury, fashion and niche fragrance brands.

Less high-end brands like Sol de Janiero and Bath and Body Works have also grown in popularity, since lower prices enable repeat purchases that tie into today's scent layering trend.



The positive perception of “dupes” from new entrants like Dossier creates additional growth opportunities in mass.

Demand for affordable skincare and colour cosmetics is rising

A push for affordability is most pronounced in skincare and makeup, where mass and masstige brands in both categories have been taking market share from other price tiers in nearly all markets except China over the last five years.

In early 2025, around a quarter of all global consumers said they have traded down to less expensive beauty products over the last year. This trend is only set to accelerate amid slowing growth and a challenging economic environment globally. But this signals more than just cost-cutting. Many customers are not price-sensitive as much as they are value-sensitive — though differentiating on value is increasingly difficult in an era of dupes and discounting.

Higher-priced brands should think of creative strategies that allow them to open the aperture to price-sensitive customers, such as mini or travel-size editions, a lower-priced product such as lip balm, hand cream or eau de toilette spray, or increasing sampling in their retail network to ensure more customers try their products. All the while, existing customers should be retained through high-touch client care like targeted promotions and excellent customer service.

‘Dupes’ are likely here to stay, requiring higher-priced brands to demonstrate clear value

Amplified by inflation and perceptions of products being overpriced, “dupes” (products that either directly or indirectly imitate premium items at a lower price) will likely continue to appeal to consumers. Over 50 percent of surveyed global consumers say they are open to buying them — rising to nearly 60 percent for colour cosmetics. Nearly a third say they have consciously bought dupes.

To differentiate their position against dupes, premium brands must deliver true distinction and meaningful innovation, offering high-performance products that create stickiness for consumers. The quality of dupes is a concern for 50 percent of surveyed consumers.

Benefits like longer-wearing effects, science-backed clinical trials and transparency of ingredient quality should be communicated directly to shoppers. Sensorial elements also matter to consumers, such as a product’s application, texture and smell, while elevated packaging can help sell items in a self-service environment such as Sephora.

In January 2025, Charlotte Tilbury launched a global brand campaign called “Legendary. For A Reason” in response to an onslaught of dupes of its popular premium cosmetics, such as Hollywood Flawless Filter and Film Star Bronze & Glow. “I am an artist, I’m a founder, I’m a president, I’m a control freak ... When I created the Hollywood Flawless Filter, that [kind of] product had never existed in the beauty industry,” she told BoF in an interview.

“Product is king ... then you have these different dupes that are trying to pretend that they’re the same thing, [they] are duping the consumer... We just launched a Legendary campaign, as these products are iconic for a reason. They’re number one in every market because they perform so much

better — sorry, honest truth — than anyone else. Sometimes I invent a category; sometimes I reinvent a category. Without innovation, you have no industry.”

Sensory appeal and design can drive consumer attachment

Beauty is an emotionally driven category. With product performance now a baseline expectation — half of global consumers say they conduct extensive research before purchasing — value is also judged according to sensory, functional and design elements.

Proprietary analysis of online consumer reviews of select hero beauty products suggests a link between the product experience (including design, formulation texture and scent) and emotional attachment. Higher-priced hero products achieved a higher score than the mass products studied, indicating that prestige players need to deliver on these dimensions to differentiate.

Even so, there are cheaper brands that demonstrate a similar level of design appeal and emotional connection; customers rate mass brand E.l.f. Beauty’s Power Grip Primer highly for its functionality and appealingly sticky texture, which the brand emphasises in its marketing, most notably in its 2023 Super Bowl campaign.

The need for design differentiation is highest for premium brands. For example, US prestige makeup brand Merit has made design a core element of its identity. The brand explains its design process and shares packaging and in-store gondola blueprints on social media, creating a cohesive brand image.

Even simple elements of functionality are paramount. Pumps that get clogged, packaging that shatters or text that rubs off bottles are common pain points that can undermine a product.

Uncertainty around global tariffs may make it more expensive for high-end brands to produce state-of-the-art packaging. While shoppers may be reluctant to pay more for packaging alone, a higher price tag raises expectations across all aspects of the product.

How should executives respond?

Understand how perceptions of “value for money” vary among target customers — for example, absolute price, cost per use or impact per dollar.

Emphasise unique signifiers of value and consider building hero franchises around them. Factors such as sensorial appeal and functionality can help justify a higher price point.

Create accessible price points — even for high-end offerings — such as entry-level items, mini versions of popular products or gift sets.

This article first appeared in The State of Fashion: Beauty Volume 2, an in-depth report on the global beauty industry, co-published by BoF and McKinsey & Company.



Face aux pressions américaines, le Vietnam a lancé la chasse aux contrefaçons

(AFP) -

Chanel, Louis Vuitton, Gucci... Tran Le Chi aime la mode, mais l'offensive douanière américaine a semé la pagaille dans sa garde-robe, composée de contrefaçons "made in Vietnam" dans le collimateur de Washington.

"Les vêtements m'aident à me donner un look branché", explique cette femme de 53 ans, qui vend des tickets de loteries illégales dans la capitale Hanoï.

"Qu'est-ce que ça me fait que ce soit en toc ou non?", assume-t-elle.

Chi n'a aucun mal à avouer qu'elle porte de la contrefaçon, qui ne lui ont jamais coûté plus d'un million de dongs (environ 30 euros) par pièce. "Les vrais produits ne sont pas pour des gens comme nous", lance-t-elle.

Le Vietnam a émergé comme l'un des plus grands ateliers de production de vêtements et de chaussures du monde, attirant des marques internationales grâce à sa main-d'oeuvre abondante et bon marché.

Mais, revers de la médaille, le pays communiste est aussi un champion de la contrefaçon, ce qui n'a pas échappé à son principal client, les Etats-Unis, qui s'inquiète de l'afflux du "fake" sur son marché.

Cette question occupe une place centrale dans les discussions en cours entre Hanoï et Washington, qui menace d'imposer une surtaxe douanière de 46% sur les produits importés du Vietnam, dans le cadre de son offensive protectionniste visant à rééquilibrer la balance commerciale à son profit.

- Répression -

"Je n'ai jamais trompé personne", se défend Hoa, qui tient une boutique de ce type dans le vieux quartier de Hanoï, où elle vend des faux Nike, Lacoste et North Face fabriqués en Chine, mais estampillés "made in Vietnam" pour paraître authentiques.

Ses clients achètent en pleine conscience de leurs actions, assure-t-elle, sous un pseudonyme.

Le gouvernement communiste a depuis lancé une campagne de répression, qui doit durer jusqu'à mi-août, ayant conduit à la fermeture de sites de vente à Hanoï (nord) et Ho Chi Minh-Ville (sud).

Parmi les cibles, le centre commercial Saigon Square, dans le centre touristique de Ho Chi Minh-Ville, que les autorités américaines ont identifié parmi les plus importants marchés physiques pour la contrefaçon dans le monde.

Un rapport du représentant au Commerce de la Maison Blanche (USTR) pour l'année 2024 a noté que "les faibles sanctions avaient peu d'effet dissuasif" et que les contrefaçons "restaient très répandues".

Les autorités ont saisi environ 1.000 fausses montres Rolex sur les cinq premiers mois de l'année dans ce mall situé juste en face du moderne "Saigon Centre", un centre commercial à l'américaine, avec boutiques, hôtel, restaurants et bureaux, qui représente son antithèse.

En tout, de janvier à mai, le Vietnam a confisqué plus de 7.000 produits de contrefaçon pour une valeur totale de 8 millions de dollars, a déclaré mi-juin un responsable de l'agence nationale de surveillance des marchés. Quelque 53 cas ont été transférés à la police pour enquête, a-t-il affirmé.

- Fausses enceintes -

A Hanoï, les forces de l'ordre ont découvert plus de 25.000 fausses enceintes de la marque britannique Marshall, des montres connectées et des aspirateurs pseudo-japonais. Un homme qui a vendu plus de 200.000 chaussettes avec des logos Adidas, Nike et Uniqlo, pour moins de 20 centimes d'euros par paire, a été arrêté fin mai.

Dans un autre cas, la police a interpellé un homme accusé d'avoir acheté six tonnes de confiseries en Chine, qu'il a remballées pour faire croire qu'elles venaient du Japon ou de Corée du Sud, en changeant la date de péremption.

Le Vietnam a promis de renforcer le contrôle sur l'origine des marchandises vendues à l'étranger. Washington accuse Hanoï de laxisme sur les fraudes liées au transbordement, qui faciliterait l'entrée aux Etats-Unis de produits chinois soumis à un régime douanier plus strict.

La répression de la contrefaçon "joue un rôle dans la stratégie adoptée par le Vietnam pour apaiser les Etats-Unis", estime Nguyen Khac Giang, un chercheur vietnamien basé à Singapour.





A Hanoï, la commerçante Hoa a dû fermer boutique il y a deux semaines face aux craintes de descentes de la police.

"J'ai vendu ce genre de vêtements pendant une décennie, et je n'ai eu aucun problème", dit-elle. "Maintenant, ils nous ciblent, et c'est difficile d'imaginer comment je vais continuer."

tmh/aph/ah/tmt

Afp le 18 juin 25 à 05 14.

Une économie mondiale secouée et aux abois

Malgré le conflit Israël-Iran et la possibilité d'un choc pétrolier, Donald Trump continue de perturber l'économie mondiale avec sa guerre tarifaire. Entre représailles et reculades, la croissance est menacée sur toute la planète.



Darryl Dyck/AP/Sipa

Kananaskis : 156 habitants, des sommets enneigés, 4 000 km² de nature, un golf, un palace. Du 15 au 17 juin, ce hameau des Rocheuses canadiennes a accueilli un G7 sous tension. La quiétude des lieux tranchait avec l'escalade tarifaire relancée par Donald Trump depuis son retour à la Maison-Blanche en janvier dernier. Le Premier ministre canadien, Mark Carney, maître de cérémonie, espérait que l'air de la montagne infléchirait la ligne dure américaine. Mais l'attaque israélienne lancée le 13 juin contre l'Iran (*lire pages 24 et 25*) a fait dérailler l'agenda. L'une des dernières cordes de rappel face à l'inflation induite par la guerre tarifaire s'est brutalement distendue, le baril s'envolant de plus de 10%.

Au G7, à Kananaskis, au Canada, le 16 juin. Après quelques rendez-vous, Donald Trump a précipitamment quitté Emmanuel Macron et le Premier ministre canadien, Mark Carney, refermant brutalement la parenthèse d'un possible dégel tarifaire.

PAR MAXIME HANSEN

Tous les scénarios sont ouverts, y compris celui d'un choc pétrolier avec un cours du brut à 100 dollars si d'aventure, le détroit d'Ormuz venait à être fermé. « Ce serait du suicide, car cette action bloquerait aussi les exportations iraniennes », explique Francis Perrin, directeur de recherche à l'Institut de relations internationales et stratégiques. Et que l'on ne compte pas sur Donald Trump pour réduire le degré d'incertitude qui plombe la croissance mondiale. A Kananaskis, après avoir regretté l'absence de la Russie et accordé quelques rendez-vous bilatéraux à ses homologues, notamment au Premier ministre britannique, Donald Trump a précipitamment rembarqué pour Washington, refermant brutalement la parenthèse canadienne d'un possible dégel tarifaire.

Quelques jours plus tôt, une autre tentative de désescalade commerciale avait eu lieu à Londres. Les 9 et 10 juin. A huis clos cette fois, des responsables chinois et américains se sont retrouvés au palais de Lancaster. Objectif : poser les bases d'une paix commerciale entre les deux superpuissances. Après de longues discussions, Scott Bessent, secrétaire au Trésor, et He Lifeng, vice-Premier ministre de l'empire du Milieu, apparaissent brièvement sur l'escalier rococo, décor du film *Le Discours d'un roi*. Un cadre commun est trouvé, puis annoncé par Donald Trump sur son réseau TruthSocial : « Le président Xi et

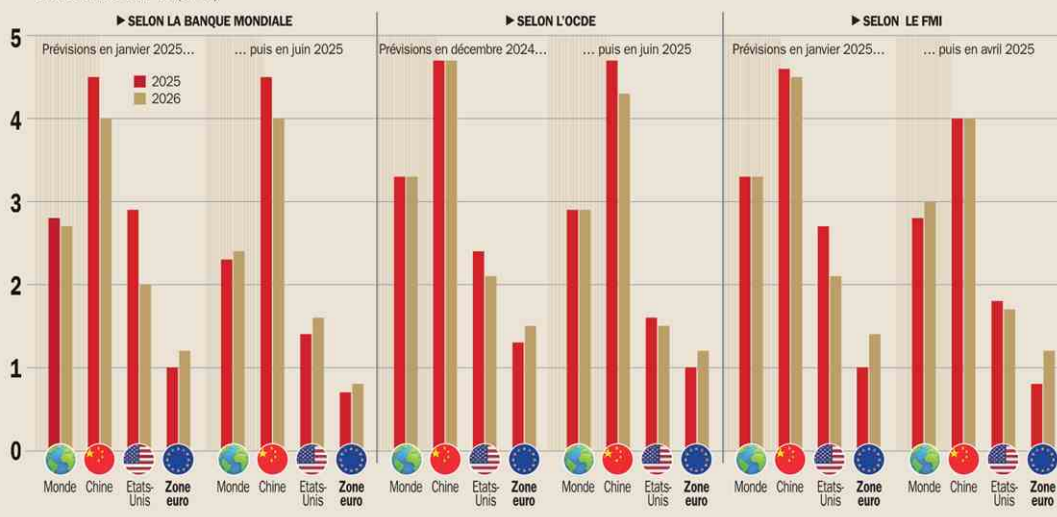
moi allons travailler étroitement pour ouvrir la Chine au commerce américain. Grande victoire pour nos deux pays ! » La Chine pèse 15% du commerce mondial, les Etats-Unis, 10%. Mais le deal reste flou. « L'accord de Londres avait un but précis. Le cadre global prendra du temps », concède Bessent, considéré par Wall Street comme « l'adulte dans la pièce ». Adepte de la stratégie E2D (*escalate to de-escalate*), il incarne le « gentil flic » aux côtés du méchant shérif Donald Trump. Ce dernier, dès le 11 juin, a remis le feu en annonçant que 150 pays recevront une lettre d'ici deux semaines détaillant les nouveaux droits de douane. « A prendre ou à laisser », tranche-t-il. Le dollar chute aussitôt à son plus bas niveau depuis trois ans.

Coups de force

Depuis janvier, « Tariff man » alterne coups de force et reculs contre les « tricheurs étrangers », ces pays en excédent commercial vis-à-vis des Etats-Unis. Il vise surtout la Chine, qu'il menaçait d'une surtaxe de 100%. Droits de douane massifs le 2 avril, pause de 90 jours le 9, première baisse réciproque avec Pékin en mai... Le front bouge sans cesse. Le *Financial Times* a même forgé un acronyme pour désigner la versatilité du président milliardaire : Taco (*Trump Always Chickens Out*) – Trump se dégonfle toujours. Pas tout à fait : déjà, les Etats-Unis ont porté autour de 15% le taux ef-

La croissance plombée par les incertitudes à répétition

Croissance du PIB (en %)



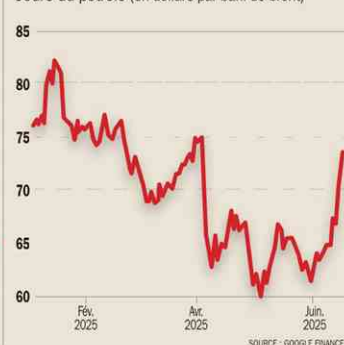
Indice d'incertitude du commerce international (en points)



Indice de la peur (Vix en points)



Cours du pétrole (en dollars par baril de Brent)



La croissance du PIB mondial devrait être limitée à 2,3% en 2025 selon la Banque mondiale, du jamais-vu depuis 2008. Aucune zone n'est épargnée. L'indice de l'incertitude a atteint 1151 points en avril, un record. Quant au pétrole, son prix est dopé par le regain de tension au Moyen-Orient.

fectif de leurs droits de douane – un record depuis 1938 – contre 2% en 2024, selon l'OCDE. En comptant les représailles chinoises, canadiennes et européennes, plus de 2% du PIB mondial est affecté. La croissance de ce dernier devrait être limitée à 2,3% en 2025, du jamais-vu depuis dix-sept ans, hors crises financière (2009) et sanitaire (2020). Toujours selon la Banque mondiale, 56% des pays ont déjà vu leur croissance ralentir, et 7 sur 10

ont revu leurs projections à la baisse. Ce choc commercial frappe alors que les Etats peinent à concilier réduction des déficits et investissements stratégiques (énergie, défense). La charge d'intérêt dépasse 2,5% du PIB dans l'OCDE, un record depuis vingt ans. L'investissement public reste inférieur aux niveaux d'avant 2008. A cela s'ajoutent les tensions géopolitiques, de l'Ukraine à Gaza, en passant désormais par l'Iran.

Au-delà des points de croissance, un poison plus insidieux s'infiltre dans l'économie. « Ce ne sont pas tant les droits de douane que l'incertitude qui pèse, observe Ana Boata, cheffe économiste à Allianz Trade Research. Sans visibilité, les entreprises freinent l'investissement et leur production, et les ménages adoptent un comportement de précaution : épargne en hausse, consommation en berne. Ce climat anxigène peut ►►►

►►► *déclencher une spirale récessive.* » L'indice d'incertitude du commerce mondial a atteint 1 151 points en avril (voir graphique) – un record, quatre fois sa moyenne historique. Résultat : 45 % des entreprises allemandes, 38 % des françaises et 33 % des américaines suspendent leurs projets. Cela peut virer au casse-tête : en février 2024, Syensqo (ex-Solvay) a fermé sa dernière ligne de vanilline à Saint-Fons (Rhône), transférée aux Etats-Unis. En raison des droits de douane, le groupe prévoit de rouvrir l'atelier en 2026. « Mais si les taxes sont annulées, on remet tout le monde dehors ? » s'interroge un cadre.

L'onde de choc frappe d'abord... l'Amérique. Trump promettait de rendre sa grandeur au pays ? La croissance des Etats-Unis, de 2,8 % l'an dernier, devrait atterrir autour de 1,5 % en 2025. Des prévisions établies « alors qu'en mai, l'impact des droits de douane n'est pas encore là », observe Heather Long, cheffe économiste de Navy Federal Credit Union. L'impact aura lieu à l'automne, estiment les analystes. Les secteurs informatique, textile ou pharmaceutique, très dépendants de la Chine, ont massivement stocké en décembre, maintenant prix et marges... sans toucher au portefeuille des Américains.

Sur le plan budgétaire, les 2 000 milliards d'économies promis via le Département de l'efficacité gouver-



Rencontre sino-américaine, à Londres, le 9 juin. Après de longues discussions entre le secrétaire au Trésor, Scott Bessent, et le vice-Premier ministre, He Lifeng, un cadre commercial a été trouvé, puis annoncé par Donald Trump. Mais le deal reste flou.

nementale (Doge) confié à Elon Musk n'ont pas été tenus. L'entrepreneur est reparti au chevet de Tesla mais la réduction aveugle des effectifs publics, combinée à la fermeture migratoire, pèse sur la croissance, selon l'OCDE. La Réserve fédérale n'a aucunement l'intention de céder aux injonctions de Donald Trump concernant une baisse des taux. Le déficit pourrait atteindre 8 % du PIB.

La Chine encaisse aussi le choc. Sa croissance devrait plafonner à 4,6 % cette année. Xi Jinping avait anticipé un plan de relance tourné vers la demande intérieure – ponts, routes, infrastructures – creusant le déficit à 8,1 % du PIB en 2025, contre 6,5 % en 2024. Pékin peut compter sur les pays émergents, dont il reste le premier partenaire commercial pour 65 % d'entre eux. Mais privé d'un débouché américain de 439 milliards de dollars, il se tourne vers

l'Europe. Une tentation à laquelle cette dernière n'est pas insensible. En 2024, la Chine était le troisième client de l'Union (8,3 %) et son premier fournisseur (21,3 %). Mais les Vingt-Sept exigent un prix plancher sur les véhicules électriques chinois et un meilleur accès aux terres rares – deux sujets à l'agenda des négociations de juillet. L'opportunité est réelle... mais risquée : la balance commerciale avec la Chine est déjà largement déficitaire. L'Europe a-t-elle le choix ?

Avec des taxes américaines à 30 %, jusqu'à 100 milliards d'euros d'exportations pourraient s'évaporer. La croissance attendue en 2025 tombe à 0,7 %, et même les lourds investissements de défense ne combleront pas le manque. Pourtant, le lien transatlantique reste central : 1 600 milliards d'euros d'échanges en 2023, un record. « Le rapport de force est réel, Trump ne peut l'ignorer. Un accord UE-USA prendra du temps, anticipe Ana Boata. Celui sur l'acier a mis plus de deux ans ! »

Grands perdants

Les pays en développement sont les grands perdants de ce maelström. Leur croissance, qui atteignait 5,9 % dans les années 2000, plafonne désormais sous les 4 %. « Ils ne doivent pas se faire d'illusions : les vingt-cinq prochaines années seront plus difficiles que les vingt-cinq dernières », alerte Indermit Gill, chef économiste de la Banque mondiale. L'arrêt des aides américaines n'arrange rien.

Mais certains tirent leur épingle du jeu. Pour contourner les tensions, les entreprises redessinent leurs chaînes d'approvisionnement. Vietnam, Maroc, Indonésie ou Mexique deviennent des relais stables et bien intégrés. Résultat : le commerce Sud-Sud dépasse 20 % des échanges mondiaux, contre 5 % en 1990. Et Washington ne pèse plus que 12 % du commerce des émergents. La mondialisation se fragmente et en voulant protéger l'Amérique, Donald Trump accélère le déplacement du centre de gravité du commerce mondial. Un deal perdant. ■

Le dollar, cible stratégique de Trump



Dégingolade. Le 17 juin, le dollar était au plus bas depuis... 2021. Surprenant car, en période d'incertitude, le billet vert fait traditionnellement figure de valeur refuge. Mais Donald Trump veut une monnaie faible pour doper son industrie et corriger les déficits jumeaux – budgétaire et commercial. Selon l'économiste Jean-Marie Cardebat, la devise est encore surévaluée : selon ses calculs de parité

de pouvoir d'achat, l'euro devrait valoir 1,50 dollar, contre 1,16 aujourd'hui. Si le billet vert résiste c'est grâce à ses « privilèges » : il représente 58 % des réserves des banques centrales, 54 % des factures du commerce mondial et 88 % des opérations de change. Autre facteur de soutien : la Réserve fédérale refuse d'abaisser ses taux, malgré la pression de Donald Trump et de son conseiller Stephen Miran. ■

Entre inflation et guerre commerciale, le Japon tente de sortir de la crise



L'une des priorités du Japon est de sceller un accord commercial avec les États-Unis, pour éviter des droits de douane supplémentaires (photo d'illustration). (Crédits : Kim Kyung-Hoon)

Agathe Perrier

La Banque du Japon a laissé ses taux inchangés ce mardi, face aux incertitudes économiques du pays avivées par la guerre commerciale lancée par les États-Unis. Une situation qu'elle espère voir s'améliorer en atténuant le durcissement de sa politique de rachat de dette.

Après deux jours de réunion, le couperet est tombé : la Banque centrale du Japon (BoJ) a maintenu ce mardi son taux directeur inchangé, à 0,5 %. Un statu quo qui n'est pas une surprise tant la quatrième économie mondiale, déjà en peine, est fragilisée par l'offensive douanière de Donald Trump.

Si le président américain n'avait pas entamé une guerre commerciale avec le reste du monde depuis son retour à la Maison Blanche fin janvier, nul doute que la BoJ aurait de nouveau augmenté son taux directeur, à contre-courant de la plupart des autres grandes banques centrales — américaine

(Fed) et européenne (BCE) en tête. Car le pays fait face à une inflation constante depuis deux ans et demi, que l'institution monétaire a tenté de calmer en resserrant ses taux à partir de mars 2024, après dix ans de politique monétaire ultra-accommodante. Elle les a relevés par deux fois l'an dernier, puis encore en janvier, avant de mettre cette politique sur pause depuis l'assaut américain.

■ Négocier avec l'allié américain

L'une des priorités du Japon est de sceller un accord commercial avec les États-Unis, pour éviter les 24 % de droits de douane « réciproques » supplémentaires qui planent au-dessus de la péninsule et qui pourraient tomber début juillet. Comme la plupart des autres pays du monde, il a déjà vu son allié américain lui imposer 10 % de plus sur les droits de douane de base, ainsi que des augmentations de 25 % sur certains produits comme les voitures, l'acier et l'aluminium.

Le Premier ministre japonais, Shigeru Ishiba, a déclaré vendredi dernier qu'il s'était mis d'accord avec Donald Trump, lors d'un appel téléphonique, pour « **accélérer** » les discussions sur ce sujet. Les deux dirigeants devaient avancer sur la question à l'occasion d'une rencontre ce début de semaine en marge du sommet du G7 au Canada. Mais le président américain l'a quitté prématurément ce mardi, sans que le rendez-vous n'est a priori eu lieu.

☒ Notre dernière actualité. **Droits de douane : les États-Unis et le Japon n'ont toujours pas conclu d'accord**

Les deux pays sont pour le moment encore très éloignés de parvenir à un accord. Le Japon reste catégorique sur le fait que tous les droits de douane annoncés par Donald Trump doivent être supprimés. Il souffre fortement des taxes sur l'automobile puisque environ 8 % des emplois japonais sont liés à ce secteur. Le pays est également le deuxième producteur et exportateur d'acier au monde, avec une large part — 2 milliards de dollars (1,7 milliard d'euros) en 2024 — vendue aux États-Unis.

Le Japon dispose néanmoins d'atouts pour ces négociations. C'est l'un des plus gros investisseurs étrangers outre-Atlantique — il était même le premier en 2023. Et il détient une grande part de la dette américaine.

☐ Contrer l'inflation, relancer la consommation

Autre enjeu de taille pour le Japon : baisser l'inflation. Elle a atteint +3,5 % sur un an en avril, soit son plus haut niveau depuis janvier 2023, selon les dernières données officielles. Cette progression est notamment illustrée par un quasi-doublement des prix du riz, céréale très consommée dans le pays (+98,4 % sur un an en avril, un record). Une flambée qui ne découle pas d'un seul, mais de plusieurs facteurs.

Cette situation est d'autant plus déstabilisante pour l'archipel qu'il a longtemps été englué dans une inflation nulle, voire négative. Le changement a commencé à s'observer à partir d'avril 2022. Depuis, l'indice des prix à la consommation hors produits frais reste systématiquement au-dessus de l'objectif fixé par la Banque du Japon (+2 %). Cette persistance de

l'inflation contribue à effriter le pouvoir d'achat et pèse sur les dépenses des ménages nippons, malgré un récent sursaut de ces dernières. Or, la consommation privée est un pilier du PIB national.

Dans ce contexte général, la BoJ a revu à la baisse ses prévisions de croissance au début du mois de mai. Elle ne table plus que sur une hausse du produit intérieur brut (PIB) japonais de +0,5 % en 2025, contre +1,1 % prévu précédemment — et de +0,7 % en 2026, contre +1,1 % également attendu jusqu'alors. Ce, alors que l'économie nipponne a déjà tourné au ralenti en 2024.

☐ Faire preuve de souplesse

La BoJ s'affiche néanmoins confiante sur sa capacité à endiguer la crise. « **Des conditions financières accommodantes devraient apporter un soutien** » à l'économie japonaise, a expliqué l'institution ce mardi. Outre la pause sur ses taux, elle a donc annoncé une atténuation du durcissement de sa politique de rachat de dette, afin d'apaiser les tensions sur le marché obligataire.

Concrètement, au lieu de racheter 400 milliards de yens (2,39 milliards d'euros) par trimestre comme c'est le cas actuellement (et depuis août), elle passera à « **environ 200 milliards de yens par trimestre** » (1,2 milliard d'euros) à partir d'avril 2026. Objectif : « **Éviter la possibilité d'une volatilité anormale sur le marché des obligations souveraines, qui aurait pénalisé l'économie** », a justifié devant la presse le gouverneur de la BoJ, Kazuo Ueda.

Le temps que la situation s'améliore, la BoJ pourrait attendre jusqu'à 2026 pour reprendre ses hausses de taux. Ou avant, selon certains analystes. « **Nous prévoyons que la demande intérieure restera solide et que la conjoncture pourrait s'améliorer au point que la BoJ pourrait envisager de remonter ses taux** » dès le second semestre 2025, « **car elle reste déterminée à normaliser sa politique monétaire** », considère Katsutoshi Inadome, analyste de SuMITRUST. Et Stefan Angrick, de Moody's Analytics, d'ajouter : « **La BoJ a adopté un ton prudent mais équilibré (...) le message sous-jacent est qu'un resserrement monétaire serait approprié si l'incertitude élevée n'assombrissait pas les perspectives** ». ■

