

K E R I N G



Revue de Presse

jeudi 03 juillet 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

Kering Unveils New Creative Hub for Emerging Talent theimpression.com .- 02/07/2025	1
Kering se prépare à l'arrivée de Luca de Meo LesEchos.fr .- 02/07/2025	2
Kering quante sfide per de Meo MF Fashion .- 03/07/2025	3
Urso: «Un piano per la moda, più export e sostegno alle filiere» Corriere della Sera .- 03/07/2025	8
Dakota Johnson, l'affranchie Gala .- 03/07/2025	10
Ils vous attendent a Arles Le Point .- 03/07/2025	14
Réunion familiale Le Nouvel Obs .- 03/07/2025	17

KERING - LUXE

Sur la route des Indes Challenges .- 03/07/2025	18
Fashion week homme : retour à l'élégance LesEchos.fr .- 02/07/2025	21
Soudain, l'été prochain.. Le Point .- 03/07/2025	24
Bottega Veneta nomina Lorenzo Musetti suo Brand Ambassador globale it.fashionnetwork.com .- 03/07/2025	30
Et Demna recréa Balenciaga Le Point .- 03/07/2025	31
A Paris, la décennie de Demna chez Balenciaga racontée dans une exposition Lemonde.fr .- 02/07/2025	32
La Paris Fashion Week Uomo è un via vai di persone, tra eventi e party che rendono Parigi la capitale della moda più mondana vogue.it .- 02/07/2025	34
Pomellato brille à Milan Gala .- 03/07/2025	36

CONCURRENCE - CORPORATE

Christian Lacroix CEO Steps Down WWD - Women's Wear Daily .- 03/07/2025	37
Christian Dior à l'origine d'une « cosmétique vallée » régionale Le Mensuel Grand Est .- 02/07/2025	38
Giorgio Armani's Investments for Growth Dent 2024 Bottom Line WWD - Women's Wear Daily .- 03/07/2025	39
Armani revenues fall 5% in 2024 as luxury slowdown persists voguebusiness.com .- 02/07/2025	43

SOMMAIRE

Armani touché à son tour par le ralentissement du luxe LesEchos.fr .- 02/07/2025	45
Armani, nel 2024 ricavi in calo del 5%, bene gli investimenti Il Sole 24 Ore .- 03/07/2025	46
Armani, ricavi per 2,3 miliardi Maxi investimenti a quota 332 milioni Corriere della Sera .- 03/07/2025	48
Lavorare nella moda nel gruppo LVMH è un sogno raggiungibile: ecco come vogue.it .- 02/07/2025	49

CONCURRENCE - LUXE

Louis Vuitton Opens Cruise Ship Style Store The Louis In Shanghai forbes.com .- 02/07/2025	51
Jonathan Anderson: Craft Is King WWD - Women's Wear Daily .- 03/07/2025	53
Creative Lead WWD - Women's Wear Daily .- 03/07/2025	55
Anderson Apotheosis: JW Remodels His Own Brand Businessoffashion.com .- 03/07/2025	56
Why luxury brands are sliding into the DMs voguebusiness.com .- 03/07/2025	61
Setting Dior's new agenda The New York Times International Edition .- 03/07/2025	64
Medaille Dior pour Jonathan Anderson Paris Match .- 03/07/2025	67

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le descendant de Charles Darwin interpelle le gérant d'Hermès sur le sort des crocodiles d'élevage NouvelObs.com .- 02/07/2025	73
La loi anti-Shein inquiète les acteurs français de prêt-à-porter Le Figaro .- 03/07/2025	75
Grande distribution: les enseignes vont se pencher sur les émissions de CO2 de leurs fournisseurs Agence France Presse Fil Gen .- 02/07/2025	76

CONJONCTURE - TENDANCES

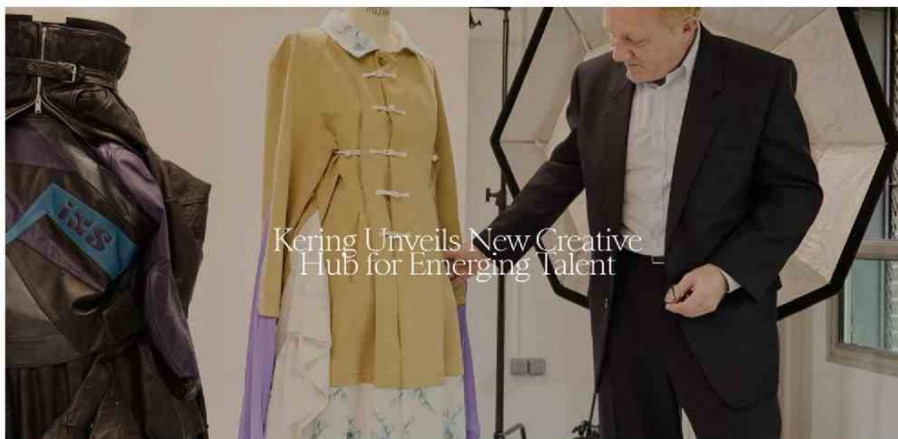
After Prada 'sandal scandal', Indian brands tap heritage pride to boost sales reuters.com .- 03/07/2025	77
L'université Bocconi, pouponnière de l'élite économique L' Express .- 03/07/2025	79
Guerre commerciale : les trois scénarios face à l'ultimatum de Donald Trump La Tribune .- 03/07/2025	81
Mercosur : la Chine est devenue l'usine de l'Europe, l'Amérique du Sud ne peut pas devenir sa ferme Le Figaro .- 03/07/2025	84

KERING - CORPORATE



Kering Unveils New Creative Hub for Emerging Talent

The conglomerate expands its community outreach with a permanent space for youth-led creative development



Kering CEO, François-Henri Pinault, officially inaugurated a new “Youth Creative Hub” in Aulnay-sous-Bois, on the outskirts of Paris. Backed by Kering, the facility is designed to engage local youth in fashion and visual arts, reinforcing their push toward inclusion and grassroots creative development.

The 3,500-square-foot facility is the result of Kering’s partnership with 0-93. Lab, a non-profit cultural initiative founded in 2019 by designer Bastien J. Laurent. The hub is designed to provide young individuals with access to resources and training in fashion design and visual arts, offering fully equipped spaces for practices such as sewing, dyeing, screen printing, embroidery, photography, and filmmaking.

This latest endeavor expands on Kering’s existing commitment to youth development and creative education. The partnership with 0-93. Lab is a direct continuation of efforts to bridge the gap between young creatives in the Greater Paris area and the luxury industry.

Last July, participants from 0-93. Lab worked with Balenciaga fabrics to create costumes for a ballet performed at the Opéra de Paris, highlighting the tangible link between the program and Kering’s luxury houses. 2025 is set to see a new workshop program directly connecting Balenciaga’s creative teams with 0-93. Lab’s young talents, offering direct mentorship and industry exposure.

Kering’s broader sustainability and social responsibility objectives are also seen through the inauguration of this creative space. The luxury group has a long-standing commitment to various educational initiatives, such as London College of Fashion’s Centre for Sustainable Fashion, and collaborations with institutions like Tsinghua University and Institut Français de la Mode for sustainable fashion courses. Programs like these collectively aim to empower young talents while integrating sustainability into future fashion practices.

With a focus on exposing local youth to fashion careers and supporting their creative endeavors, the new Paris hub represents a significant investment in community-based talent development. By providing accessible resources and direct industry connections, Kering aims to democratize access to the luxury fashion world while cultivating diverse perspectives. This involvement will foster new creative voices and could contribute to the future evolution of the Parisian fashion landscape.





Kering se prépare à l'arrivée de Luca de Meo

Si le départ de Luca de Meo a fait grand bruit chez Renault ces dernières semaines, sa future arrivée est aussi un événement pour son nouvel employeur, le groupe de luxe Kering. « Je ne recrute pas un pompier », a lancé son PDG, François-Henri Pinault aux analystes avant de rappeler, toutefois, que « les performances du groupe ces deux dernières années n'ont pas été à la hauteur de [ses] attentes ». Au premier trimestre 2025, le chiffre d'affaires s'est contracté de 14 % et celui de Gucci (presque la moitié des ventes totales) de 25 %.

L'annonce de cette arrivée a fait flamber l'action de 12 % le jour de l'annonce mi-juin et, même si le titre a un peu baissé depuis, il y a bien eu un « effet de Meo ».

PDG depuis vingt ans, François-Henri Pinault va rester président du conseil d'administration mais déléguera la direction générale à Luca de Meo, dont « le parcours parle pour lui-même [...] ». Il va apporter une vision nouvelle au groupe, pour le court, le moyen et le long terme », dans un marché du luxe qui connaît des évolutions structurelles, a ajouté le patron de Kering. Le dirigeant de Renault « aura la liberté de prendre les décisions qu'il veut » lorsqu'il aura « présenté sa stratégie au conseil d'administration ».

Assemblée générale le 9 septembre

Pour découvrir les arcanes de l'industrie du luxe et l'indispensable désirabilité qui fait le succès d'une marque, il pourra s'appuyer sur « l'expertise interne » et sur les mesures déjà engagées par Kering pour réduire ses coûts et sa dette ainsi que pour repositionner des maisons, veut aussi rassurer le PDG.

Concrètement, Luca de Meo doit prendre ses fonctions de directeur général le 15 septembre prochain, sous réserve de l'aval d'une assemblée générale convoquée le 9 septembre pour voter les termes de la nouvelle gouvernance. Selon les premiers détails apportés par Jean-Marc Duplaix, directeur général délégué, les actionnaires devront en particulier « approuver la nomination de Luca de Meo comme administrateur », mais aussi la politique de rémunération qui s'appliquera cette année au directeur général et au président. Enfin, et cela concerne au premier chef François-Henri Pinault (63 ans), il conviendra de relever la limite d'âge de 65 ans fixée aujourd'hui pour ces deux mandats.



03.07.25

MF
fashion

Kering

quante sfide per de Meo

Il primo nodo sarà il debito, lievitato a 10,5 miliardi. Sotto i riflettori il rilancio di Gucci, che a settembre vedrà il debutto di Demna Epol l'affaire Valentino, dove serve liquidità per completare l'acquisizione entro il 2028. Il top manager salverà il gruppo di Pinault? Intanto in un mese il titolo è salito del 18%.

Sarà Luca de Meo a salvare Kering? La manifestazione di fiducia da parte del mercato c'è stata nell'immediato. Prima ancora dell'ufficializzazione, erano bastati solo i rumors sull'arrivo del manager nel gruppo luxury dopo l'addio a Renault per far volare il titolo di oltre 13 punti percentuali. Un rally che è un chiaro segnale della stima di cui gode il dirigente italiano, che è a tutti gli effetti un outsider nel settore della moda e del lusso avendo alle spalle una carriera trentennale nell'automotive tra Toyota, Fiat e Volkswagen. E forse, data la gravità della situazione attuale, è proprio la persona di cui Kering ha bisogno. Secondo molti è una scommessa brillante. Per diversi analisti, «una follia o un colpo di genio». Sicuramente sarà una sfida, ma anche una grande opportunità per il conglomerato francese, che nell'ultimo anno ha faticato a tenere il passo con i competitor. A settembre de Meo erediterà infatti un gruppo il cui marchio di punta Gucci si trova in una fase di stagnazione prolungata delle vendite e anche Saint Laurent e Balenciaga hanno perso appeal.

continua a pag. 11



segue da pag. 1

L'inizio dell'autunno in questo senso sarà cruciale anche perché vedrà una serie di debutti creativi nelle maison, da **Demna** e **Pierpaolo Piccioli** a **Louise Trotter**. Intanto, gli incoraggiamenti arrivati dal mercato hanno avuto ricadute positive sul titolo. Le azioni **Kering** sono crollate di più del 70% dal picco raggiunto nel 2021, ma nell'ultimo mese la fiducia degli investitori sembra essersi rinnovata. Grazie soprattutto allo slancio delle ultime tre settimane, il titolo ha messo a segno un rialzo del 18% che appare decisamente in controtendenza rispetto ai concorrenti. **Lvmh** è cresciuto solo del 2,5% in un mese, mentre **Hermès** è in flessione del 3%. Ma cosa farà **de Meo** quando il 15 settembre subentrerà nel ruolo di amministratore delegato di Kering a **François-Henri Pinault**, che manterrà la presidenza? In primo luogo c'è il nodo del debito, lievitato a 10,5 miliardi di euro a fine 2024. Un debito sostenibile, per un gruppo delle dimensioni di Kering? «Il problema non è tanto l'entità del debito, che risulta elevata pur essendo stato contratto dopo anni molto positivi per il settore del lusso, quanto piuttosto il ritorno atteso nel medio termine sugli investimenti effettuati: e su questo punto nutro forti perplessità», risponde a **MFF Flavio Cereda**, investment director luxury brands di **Gam**. «A mio avviso, Kering non ha concluso operazioni particolarmente brillanti negli ultimi tempi, e l'acquisto di **Valentino**, a fronte di una redditività in forte calo, appare una mossa estremamente costosa. Il gruppo, oggi, è posizionato meno bene rispetto ad altri concorrenti ed è contraddistinto poi da un profilo di rischio decisamente più elevato». Bilancio 2024 alla mano, con oneri finanziari saliti a 614 milioni di euro, Kering ha pagato mediamente un 5,84% annuo di interessi sul suo debito netto. Nel 2023, quando gli oneri erano di 410 milioni e il debito di 8,5 miliardi di euro, il tasso medio era stato del 4,82%. Nel frattempo, per coprire le perdite dopo il crollo delle vendite della punta di diamante **Gucci** e rifarsi delle acquisizioni che hanno fatto aumentare il debito, Kering è corso ai ripari raccogliendo quasi 2 miliardi di euro

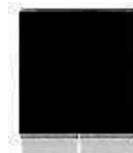
dall'inizio dell'anno tra nuovi bond e cessioni di quote in immobili di prestigio. Che supera anche i 5 miliardi se si aggiungono le emissioni obbligazionarie dalla fine del 2023. Lo scopo di questa raccolta di liquidità? Secondo diversi analisti, soprattutto quello di finanziare il completamento dell'operazione che porterà il conglomerato a mettere le mani sul 100% della maison **Valentino**. Per questo c'è tempo fino al 2028, secondo i termini dell'accordo siglato nell'estate del 2023 che ha portato la società francese a entrare nella storica casa di moda del fondo qatarino **Mayhoola for investments** con una quota del 30%. Una partecipazione per cui Kering ha sborsato 1,7 miliardi di euro, valutando di fatto circa 5,6 miliardi l'intero capitale sociale di **Valentino**. Ma questo è avvenuto prima che iniziasse l'inversione di tendenza. Dopo 12 mesi costellati di profit warning, l'esercizio 2024 del gruppo è stato archiviato con una frenata del 12% del fatturato, sceso sotto i 17,2 miliardi di euro dopo essere arrivato a sfiorare i 20 miliardi l'anno precedente. **Gucci** ha perso appeal agli occhi dei consumatori, con un crollo del 23% delle vendite da 9,87 a 7,65 miliardi di euro. Complice la rivoluzione creativa e ai vertici manageriali che ha visto **Sabato De Sarno** succedere per qualche stagione ad **Alessandro Michele**, fino alla sua uscita a febbraio e all'annuncio della nomina di **Demna**, in arrivo a giorni dopo dieci anni in **Balenciaga** che si chiuderanno con l'ultima sfilata haute couture, e l'avvicendamento tra **Jean-François Palus** e il nuovo ceo **Stefano Cantino**. Ma una flessione del 9% ha colpito anche **Saint Laurent**, che ha riportato ricavi annuali per 2,88 miliardi di euro. E dopo un primo trimestre 2025 ugualmente deludente, con



vendite di gruppo in calo del 14% a 3,88 miliardi di euro e Gucci scivolato da 2 a 1,5 miliardi di ricavi (-24%), il mercato è in attesa del 29 luglio per scoprire l'andamento di questo primo semestre. Ma il management ha già messo le mani avanti mesi fa e, anche per il secondo trimestre, ha dichiarato di aspettarsi un calo ancora a doppia cifra. Durante una recente audizione parlamentare a Parigi, inoltre, François-Henri Pinault, ha confermato che tutti i brand stanno registrando una marcata diminuzione della domanda in Nord America, ulteriormente penalizzati dalle incertezze legate ai dazi di **Trump**. Ora un nuovo esercito di ceo e direttori creativi punta a riportare il gruppo in carreggiata. Da Stefano Cantino e Demna da Gucci a **Gianfranco** **Gianangeli** e **Pierpaolo Piccioli** da Balenciaga, con **Cédric Charbit** amministratore delegato di Saint Laurent e **Federico Arri** **goni** alla guida di **Brioni**. Oltre che sulle capacità operative di de Meo, potranno fare affidamento sul suo talento per lo storytelling e la costruzione dell'immagine, doti fondamentali nel mondo del lusso che gli esperti riconoscono al manager. Ma le pressioni esterne sul gruppo rimangono molte e le aspettative di investitori e analisti sono parecchio caute. A complicare la situazione si aggiungono una serie di scadenze obbligazionarie pesanti. «Kering dovrà pagare 3,5 miliardi di euro di debiti nel periodo 2025-2028, oltre ai 4 miliardi di euro necessari per l'acquisizione di Valentino. Ciò avviene in un momento in cui il deterioramento dei risultati ha pesato molto sulla generazione di cassa e sul pagamento dei dividendi», ha ricordato **Bernstein** in una recente analisi. Dopo il calo dell'ebitda a 4,7 miliardi nell'ultimo esercizio, le attese per il prossimo anno sono di

una diminuzione ancora maggiore a 3,6 miliardi di euro. Anche le remunerazioni agli azionisti sono state inferiori, con la cedola più che dimezzata da 14 a 6 euro per azione. La società si sta comunque muovendo già da diverso tempo per raccogliere liquidità e lo sta facendo anche attraverso la vendita di asset immobiliari strategici. Dopo aver effettuato investimenti molto importanti in ambito real estate, acquistando lo scorso anno il palazzo di via Montenapoleone 8 a Milano per la cifra record di 1,3 miliardi di euro, il gruppo sta facendo marcia indietro. A gennaio ha sottoscritto un accordo con **Ar** **dian** per far confluire un pacchetto di tre immobili di prestigio a Parigi, l'**Hôtel de Nocé** in place Vendôme e due edifici su avenue Montaigne, in una joint venture di nuova costituzione di cui la società di investimento privata sarà titolare con una quota del 60%, mentre Kering manterrà il 40% della proprietà. L'incasso è stato di 837 milioni di euro. A distanza di poche settimane, il gruppo ha ceduto per circa 350 milioni di euro al fondo di investimento immobiliare statunitense **Simon** i suoi due **The mall luxury outlets** di Firenze e Sanremo. E stando a indiscrezioni di stampa, ora sarebbe in trattative per trovare un partner anche per i suoi building sulla Fifth avenue a New York, rilevato a inizio 2024 per 885 milioni di euro, e per lo stesso Montenapoleone 8. Inoltre, proprio al fine di «aumentare la flessibilità finanziaria», Kering ha emesso negli ultimi anni una serie di bond. L'ultimo risale proprio a maggio. Si tratta di un'obbligazione single-tranche per un importo totale di 750 milioni di euro, con scadenza a quattro anni e mezzo e cedola del 3,125%. Poco prima, a novembre, era già stato lanciato un bond del medesimo importo con scadenza a dieci anni e cedola

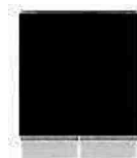




del 3,625%, mentre a marzo 2024 era stato il turno di un'emissione da 1,75 miliardi di euro in due tranche rispettivamente da 1 miliardo con scadenza a 8 anni e cedola del 3,375% e da 750 milioni con scadenza a 12 anni e cedola del 3,625%. Senza dimenticare, nel novembre 2023, l'emissione del primo bond da 800 milioni di sterline (quasi 943,7 milioni di euro). Vale a dire, in meno di due anni, oltre 4 miliardi di euro raccolti. Che salgono a più di 5 miliardi se si aggiungono le entrate delle recenti cessioni immobiliari. «Il mancato rilancio di Gucci potrebbe aprire nuovi scenari per quanto riguarda il controllo di Kering», osserva Bernstein. «Tra questi, il possibile coinvolgimento di creditori come Mayhoola nel capitale e ulteriori dismissioni oltre alle operazioni immobiliari in corso a New York e a Milano, anche se le fusioni e acquisizioni trasformatrici che coinvolgano altri grandi player del lusso sembrano fuori discussione, almeno per il momento». A complicare la situazione sono state poi una serie di operazioni di M&A particolarmente dispendiose. Oltre a quella di Valentino e all'acquisto di diversi immobili di pregio, pesano anche l'acquisizione del brand di profumeria di alta gamma **Creed**, stimata circa 3,5 miliardi di euro, e di diverse realtà del mondo dell'occhialeria tramite **Kering eyewear**. Alla luce di questa crisi di liquidità, il gruppo potrebbe eventualmente pensare di salire al 100% di Valentino offrendo a Mayhoola azioni e non cash? «In questo momento Kering sta vendendo diversi asset per migliorare la situazione di cassa, molto probabilmente proprio per finire

di comprare Valentino», considera con **MFF** un analista che preferisce rimanere anonimo. «Dalla firma le quotazioni di Kering sono drasticamente diminuite, più che dimezzate, ma operazioni di questo tipo vengono sempre regolate al momento della stesura dell'accordo. C'è un meccanismo di aggiustamento del prezzo nei contratti proprio per evitare rischi qualora si verificano determinate condizioni». Non resta che attendere le sfilate autunnali per scoprire se le collezioni di debutto di Demna da Gucci, Louise Trotter da **Bottega Veneta** e Pierpaolo Piccioli da Balenciaga potranno risvegliare il desiderio dei consumatori. E riportare questi storici brand a competere nel panorama globale tra i grandi del settore. (riproduzione riservata)

Federica Camurati



► 3 juillet 2025





L'incontro

Urso: «Un piano per la moda, più export e sostegno alle filiere»

Il ministro alla Rcs Academy. Bellettini (Kering): visione chiara per le sfide

di **Maria Elena Viggiano**

«Entro luglio sarà presentato il primo disegno di legge per individuare gli strumenti normativi e finanziari al fine di sostenere le imprese del settore moda e facilitare il passaggio generazionale delle competenze». Lo ha annunciato Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy, in occasione della 6ª edizione del «Fashion & Luxury Talk - Le grandi sfide nel cambiamento» organizzato da Rcs Academy in collaborazione con il «Corriere della Sera». Durante l'evento, introdotto da Barbara Stefanelli, vicedirettrice vicaria del Corriere della Sera e direttrice di 7, è emerso come, in questo momento di forte instabilità geopolitica, il comparto stia affrontando un momento di transizione. Secondo il ministro, tra le motivazioni «la contrazione dei consumi globali, in particolar modo della Cina, e un cambiamento nelle abitudini dei consumatori». Ma ha affermato Diego Della Valle, presidente gruppo Tod's, l'intervento del governo deve essere tempestivo «per non perdere i valori del Made in Italy e l'unicità delle eccellenze italiane». A tal fine bisogna «preservare la filiera, favorire la tenuta sociale e tutelare i territori». Una fase di cambiamento può essere anche un'opportunità se, come sottolineato da Francesca Bellettini, deputy ceo Brand De-

velopment Kering, l'atteggiamento è di «speranza fattiva». Anche se è difficile fare un piano di medio o lungo termine a causa delle incertezze della situazione globale, ci vuole «ottimismo, un piano di azioni chiaro e la capacità di mettersi in discussione». Solo così sono possibili delle «evoluzioni, per non buttare via ciò che si è fatto in precedenza, invece delle rivoluzioni». Un focus sulla situazione dei mercati internazionali si è delineato durante il dibattito tra Burak Cakmak, ceo Fashion Commission of Saudi Arabia's Ministry of Culture, e Filippo Bianchi, managing director & senior partner Bcg, che ha aggiunto: «Riusciranno a crescere i brand in grado di rifocalizzarsi in modo rapido sui bisogni dei consumatori». Sempre più attenti alla sostenibilità dei prodotti e alla ricerca di esperienze personalizzate. Un passaggio verso l'«economia esperienziale» che nel lusso riguarda la moda, i viaggi ma anche l'accoglienza. Salvatore Ferragamo, membro CdA Lungarno Collection - ambassador Portrait Hotels, ha raccontato il cambio di destinazione d'uso di un ex seminario arcivescovile diventato il Portrait Milano, «una trattativa durata 9 anni, oggi non è solo un hotel di lusso ma è il salotto dei milanesi». Per Michael Kliger, ceo LuxExperience, che ha come target di riferimento gli acquirenti di e-commerce, «ci

rivolghiamo ai consumatori di fascia alta per i quali è fondamentale il tempo, solo se creiamo emozioni possiamo vendere il lusso». Fabrizio Orsolino, partner Bip, ha evidenziato «l'importanza del retail di prossimità, la presenza di prodotti nei negozi fisici favorisce la creazione di una relazione con il cliente finale». Compito dei brand è anche «valorizzare le competenze puntando sulla formazione». Andrea Rosso, sustainability ambassador Gruppo Otb, parla di «un sistema moda fatto di stagioni e attese», invece è da ripensare nell'ottica di «diffondere l'educazione alla sostenibilità e osservare l'evoluzione della tecnologia. Sono interessanti gli sviluppi nel campo delle innovazioni per il riciclo dei rifiuti del comparto». Ma lusso significa anche conoscenza. Attualmente la comunicazione svolge un ruolo fondamentale nel racconto dei brand. Per Rocco Iannone, creative director Ferrari Lifestyle, «è possibile attuare la brand extension solo quando il brand ha una rilevanza culturale». Tra i partecipanti: Adam Cochrane (Deutsche Bank), Luca Corti (Mastercard), Roberta Benaglia (Style Capital Sgr), Stefania Pompili (Sopra Steria Italia), Simone Dominici (Kiko Milano), Olivier Tessler (L'Oréal Luxe Italia), Claudia Baggio (Diadora), Jean Todt (Un for Road Safety), Stefano Domenicali (F1), Lorenzo Cot-





► 3 juillet 2025

ti (Integra Fragrances), Emanuela Schmeidler (Es Pr Communication), Piero Piazzì (Women Management Elite World Group), Andrea Tortora della Corte (Legance).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ACADEMY

BUSINESS TALK



Michael Kliger, ceo
LuxExperience



Rocco Iannone, Ferrari
Lifestyle



Ieri, in occasione della 6ª edizione del «Fashion & Luxury Talk – Le grandi sfide nel cambiamento» è intervenuto Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy. «Entro luglio sarà presentato il primo disegno di legge per individuare gli strumenti al fine di sostenere le imprese del settore moda»



Diego Della Valle,
presidente Tod's



Salvatore Ferragamo,
Portrait Hotels



Francesca Bellettini,
deputy ceo Kering



Andrea Rosso,
ambassador OtB





STORY

DAKOTA JOHNSON

L'AFFRANCHIE

La fille de Melanie Griffith et Don Johnson a brisé de façon magistrale son statut de nepo baby. Et s'est imposée dans l'industrie du cinéma avec maestria. Cette semaine, elle partage avec le beau Pedro Pascal l'affiche de Materialists. Itinéraire d'une surdouée.

PAR JEAN-CHRISTIAN HAY

Q

Quel chemin parcouru depuis *Cinquante Nuances de Grey* ! Révélée dans la sulfureuse trilogie (de 2015 à 2018), Dakota Johnson figure désormais parmi les actrices de premier plan, au point que les films sont désormais montés sur son seul nom. Désirée. Et désirable. Comme dans le film *Materialists*, la jolie comédie romantique, déjà en salles, dont elle partage l'affiche avec Pedro Pascal et Chris Evans. Mais Miss Johnson voit plus loin. Très loin même. Et plutôt que de se tourner les pouces en attendant les rôles, elle a développé avec force et détermination ses activités de productrice à succès avec sa société, sobrement baptisée Tea Time. Le prix de la liberté. La clé de son indépendance. Quand elle est assise autour d'une table pour parler business, on la regarde dans les yeux (il y a pire !) et on l'écoute. « C'est un combat constant, mais nous sommes des battantes, nous nous démenons et nous travaillons vraiment dur pour raconter les histoires que nous aimons », expliquait-elle, en big boss d'une boîte qui fait des émules, lors d'un talk Women in Motion, organisé par Kering pendant le dernier Festival de Cannes. ➤➤



PAUL HUGUARD / FRANK KACHT



N'en doutons pas : Dakota a trouvé sa voie. Loin des clichés que les médias lui renvoient à un rythme effréné. Si elle n'aime pas voir sa vie privée étalée au grand jour, elle est pourtant servie depuis sa rupture, il y a trois semaines avec Chris Martin, le leader de Coldplay, après huit ans d'amour. Ce n'est pas la première fois que le couple se sépare, mais cela semble bien être définitif. Ils étaient fiancés mais la question des enfants aurait eu raison de leur histoire. Chris en voulait rapidement. Pas Dakota, au moment où sa carrière décolle. Faute de tomber d'accord, chacun a préféré suivre son propre chemin. La jeune femme de 35 ans n'aime pas non plus qu'on lui parle de ses parents. Et encore moins qu'on lui dise qu'elle est une nepo baby, qu'on la ramène à son statut de « fille de ». Tentant. Mais sujet glissant. Difficile néanmoins de ne pas remonter l'arbre généalogique. Tippi Hedren, autrefois muse d'Alfred Hitchcock, est sa grand-mère, Melanie Griffith et Don Johnson ses parents. « Écrivez sur autre chose » répond-elle aux journalistes qui l'interpellent sur sa famille. Ferme. Sans appel. Dakota Johnson préfère évoquer son actualité. Le film *Materialists*, donc. Ou *Splitsville*, qui sortira le 10 septembre, qu'elle a produit avec sa société Tea Time et dans lequel elle joue. Ou encore le court métrage *Loser Baby*, sa première expérience derrière une caméra. « J'ai vraiment adoré ça, je me suis tellement amusée, c'était une approche et un processus différents pour moi, j'ai passé le meilleur moment de ma vie », confiait-elle lors du talk à Cannes. En tant qu'actrice, il m'est arrivé d'assister à la première d'un film que j'avais tourné... et de découvrir un tout autre long métrage que celui qu'on pensait faire. C'est étrange, parfois c'est bien, parfois non. Mais moi, je veux aimer ce que je fais. » En la matière, Dakota sait de quoi elle parle. Déjà plus d'une trentaine de films à son actif. Bon sang ne saurait mentir !

Non contente d'avoir des parents acteurs, elle va bénéficier de l'exemple de son ex-beau-père Antonio Banderas, avec qui Melanie Griffith a refait sa vie après avoir divorcé de Don Johnson en 1996. En Espagne où vit alors le couple, le comédien élève Dakota comme sa propre fille. A une époque, il répète même ses rôles à ses côtés. En fin connaisseur du milieu du cinéma, il admire son parcours en dehors des

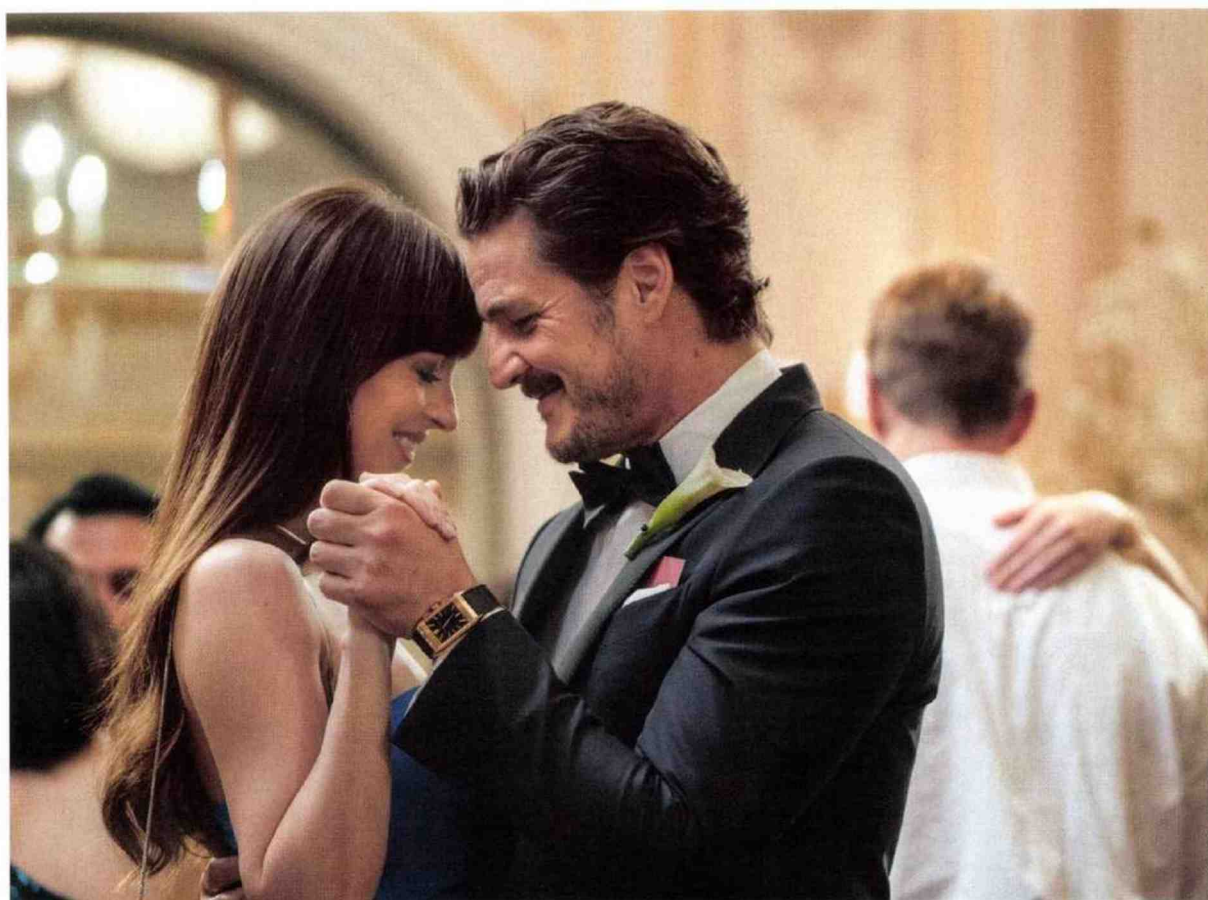
chemins tout tracés. « Dakota a créé son propre monde, et c'est une façon plus saine de le faire que de se contenter de dire "Maman, papa", confie-t-il dans *Hello!* Nous en sommes très fiers. » Tout comme ses parents, Don Johnson et Melanie Griffith qui, au départ, ne l'avaient guère encouragée à marcher dans leurs pas. L'anecdote est savoureuse : lorsque

Dakota annonce à son père qu'elle souhaite arrêter ses études, il lui coupe les vivres. « Tu dois te débrouiller toute seule », lui lâche-t-il. Elle se lance alors dans le mannequinat pour payer son loyer et enchaîne les castings. « J'ai eu des moments où je ne pouvais pas me permettre de faire des courses et je demandais à ma mère de m'aider. C'est elle la gentille de l'histoire », avoue-t-elle à la télévision américaine. Et puis, les planètes s'alignent enfin. En 2010, elle décroche un rôle dans *The Social Network*. Et en 2015, c'est l'explosion avec *Cinquante*

Nuances de Grey. Un rôle dénudé mais pas que. « Je pense qu'un tel personnage peut permettre aux femmes de se défendre, d'avoir confiance en elles, que ce soit dans leurs relations amoureuses ou sur leur lieu de travail. J'espère que nous pourrions inspirer un changement, car je suis persuadée que le cinéma a le pouvoir de faire évoluer les mentalités » déclarait-elle à *Gala* au moment de la sortie.

Ce féminisme chevillé au cœur, elle ne l'a pas perdu au fil du succès. Sa boîte de production Tea Time – également plateforme de curation culturelle, via un book club qui propose des livres de nouveaux auteurs avec des playlists ou des photos – emploie en majorité des femmes. Mais cette structure permet surtout à Dakota d'assouvir son appétit créatif. « Si j'ai voulu créer une société de production et réaliser mes propres films, c'est en grande partie parce que j'attends davantage de cette industrie. » Y compris dans sa prise de risque entre cinéma indépendant – *The Lost Daughter*, *Daddio* – et blockbuster (*Madame Web*). Prochaine étape : tourner son premier long métrage. « On travaille sur quelques projets et il y en a un que je veux réaliser, mais il faut que je me fasse pousser des couilles pour y arriver », affirmait-elle, sans détour, dans le cadre luxueux de la suite Kering à Cannes. Avant de se raviser, devant une salle éberluée par tant de... spontanéité : « Non, pas du tout, je ne vais pas me faire pousser des couilles et personne ne peut m'y obliger ! » Dakota Johnson ou une certaine idée du rêve américain. Objectif liberté atteint. ♦

"J'ATTENDS DAVANTAGE DE CETTE INDUSTRIE" DAKOTA JOHNSON



FAMILLE DE STARS

Dakota Johnson avec ses parents Melanie Griffith et Don Johnson (2), son beau-père Antonio Banderas (1) et sa grand-mère Tippi Hedren (3). « Je suis incroyablement chanceuse et privilégiée, la vie que j'ai menée en grandissant était remarquable », reconnaît-elle dans *Vanity Fair*. Après leur rupture, Chris Martin (4) a lancé à la fin d'un concert à Las Vegas : « Soyez bienveillants les uns envers les autres ! N'oubliez pas d'aller voir *Materialists* ! » Bon état d'esprit.





Des aborigènes super-héros, Yves Saint Laurent, Nan Goldin... Ce qu'il ne faut pas manquer aux Rencontres de la photographie.

« Images indociles ». Le beau titre que portent cette année Les Rencontres d'Arles dit bien le credo du plus important festival international consacré à la photographie: envisager celle-ci comme « *un outil de résistance, de témoignage, et de transformation sociale* », selon les mots de son directeur, Christoph Wiesner. Plus que nécessaire, quand le monde s'embrase, et quand – cerise (empoisonnée) sur le gâteau (de dynamite) – la notion de vérité explose. Comment faire confiance, aujourd'hui, à une photo? Comment résister à la polarisation des points de vue, des regards?

Les Rencontres, si bien nommées, répondent à leur façon, s'affranchis-

sant des frontières. Le Brésil et l'Australie sont à l'honneur, la photographie vernaculaire ou humaniste aussi, dans un festival où les jeunes talents cohabitent avec les légendes, comme Louis Stettner. Nan Goldin y orchestre les noces du classique et du contemporain, tandis qu'Yves Saint Laurent et Letizia Battaglia, à travers les expos qu'on leur consacre, font se catapulte la beauté et la violence dans les jeux d'ombres et de lumières auxquels savent si bien s'adonner les rues arlésiennes. Et ce, dès le matin, à l'heure où *Le Point*, partenaire de la manifestation, lance sa rencontre du jour (voir encadré) sous les arbres de la rue Fanton. On s'y retrouve! ● CHRISTOPHE ONO-DIT-BIOT

Super-héros de Warakurna #1, 2017, Tony Albert, David Charles Collins et Kieran Lawson.

Mis à l'honneur dans une chanson du groupe Midnight Oil en 1987, le peuple Warakurna est au cœur de l'exposition « On Country » à l'église Sainte-Anne. Les trois photographes représentent des membres de cette communauté aborigène dans le costume des protagonistes de la franchise Marvel. Une manière de changer de regard sur ce peuple, l'une des 250 ethnies habitant l'Australie depuis 60 000 ans. **BAUDOUIN ESCHAPASSE**

TONY ALBERT (GURU VALAN), DAVID CHARLES COLLINS ET KIERAN LAWSON/AVEC L'AIDABLE AUTORISATION DES ARTISTES SULLIVAN+STRUMPF



Lever les voiles sur le passé, 2025,

Raphaëlle Peria.

« Enfant, j'ai observé pendant des heures le reflet des arbres et leur danse envoûtante », confie l'artiste. « Traversée du fragment manquant », au cloître Saint-Trophime, raconte la poésie de ces voyages au fil de l'eau, mais aussi les blessures d'un écosystème. **VICTORIA GAIRIN**

Rosaria Schifani, 1992,

Letizia Battaglia.

Veuve d'un des gardes du corps du juge Falcone, devenue une figure du mouvement antimafia, elle interpella, le jour des funérailles, le tueur de son mari : « Je te pardonne, mais tu dois te mettre à genoux. » La rétrospective Letizia Battaglia est à voir à la chapelle Saint-Martin du Méjan. **B. E.**



AVEC L'AIMABLE AUTORISATION DE L'ARCHIVO LETIZIA BATTAGLIA - NAN GOLDIN/AVEC L'AIMABLE AUTORISATION DE L'ARTISTE/GAGOSIAN - RAPHAËLLE PERIA/AVEC L'AIMABLE AUTORISATION DE L'ARTISTE



Diane au bain, 2024, Nan Goldin.
 La beauté foudroie. On le sait depuis que Stendhal s'effondra devant la splendeur de Santa Croce, ça se confirme avec « Le Syndrome de Stendhal », un diaporama de Nan Goldin (Prix Women in Motion 2025). La grande figure de l'underground new-yorkais confronte à l'église Saint-Blaise des œuvres admirées au musée à ses images de chair et de sueur. Comme ici, où *La Chaste Suzanne*, de Henner, rencontre des baigneuses modernes.
 FLORENCE COLOMBANI



AVANT-PROJET D'AUTORISATION DE L'ÉLÉMENT GUY BOURDIN ET SAUVE-TOI D'ÉTAT - 2025/10/01 - AU F-XAN-D-H- GALLERY/FONDATION PIERRE BERGÉ - YVES SAINT LAURENT.

Modèles de la collection haute couture automne-hiver 1976 dite « Opéra-Ballets russes », 1976, Guy Bourdin.
 Et si le génie du style, héros de l'exposition « Yves Saint Laurent et la photographie », à la Mécanique générale, avait gagné l'immortalité parce qu'il avait compris, avant les autres, ce que pouvaient apporter les images à sa mode ? C. O.-D.-B.

Les Rencontres d'Arles-« Le Point »



Fidèle et heureux partenaire des Rencontres depuis 2007, et en collaboration avec l'équipe de la manifestation, *Le Point*

reçoit les personnalités du monde de la photographie, cour Fanton, chaque jour de 10 heures à 11 heures, du 8 au 12 juillet. Quels sont les liens entre photographie et mémoire ? Comment l'architecture l'inspire-t-elle ? Comment documenter les guerres ? Voici le programme.

Mardi 8 juillet

Photographie, geste de mémoire
 Modération : Christophe Ono-dit-Biot (*Le Point*). Avec Simon Baker, Virginie Chardin, Philippe Jacquier.

Mercredi 9 juillet

Architecture et photographie
 Modération : Christophe Ono-dit-Biot (*Le Point*). Avec Stéphane Couturier, Marcella Legrand Marer, Batia Suter.

Jeudi 10 juillet

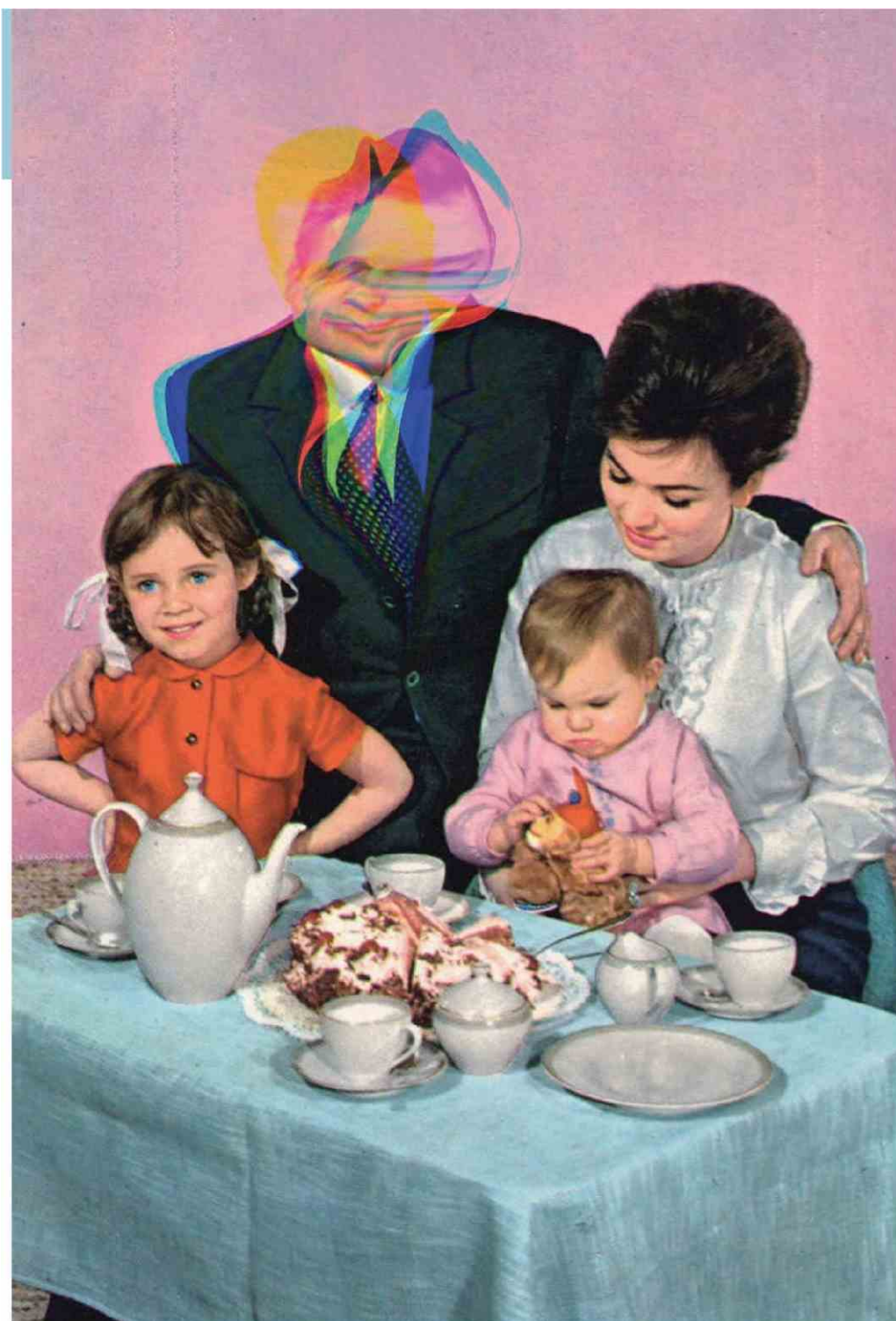
Documenter le conflit
 Modération : Christophe Ono-dit-Biot (*Le Point*). Avec Carine Krecké, Elisabeth Krecké, Adrienne Surprenant et Patrick Wack.

Vendredi 11 juillet

Mise en scène et photographie
 Modération : Baudouin Eschapasse (*Le Point*). Avec Sarah Carp, Laurence Kubski et Kourtney Roy.

Samedi 12 juillet

Portrait, essai de genre
 Modération : Baudouin Eschapasse (*Le Point*). Avec Julie Joubert, Daniel Mebarek et Guilherme Cunha, accompagné des artistes João Mendes et Afonso Pimenta.



PHOTO

Réunion familiale

Comme chaque été, la grande smala de la photographie se donne rendez-vous aux Rencontres d'Arles. Au programme des réjouissances : une rétrospective Louis Stettner, la Sicile en clair-obscur de Letizia Battaglia, les paysages inquiétants de Todd Hido, l'ambiguïté chic de Courtney Roy, des enquêtes personnelles autour de la figure paternelle par Diana Markosian, Jean-Michel André et Camille Lévêque (*photo*), la scène contemporaine brésilienne, un diaporama de Nan Goldin (prix Women in Motion 2025), la relation d'Yves Saint Laurent avec le monde des images... Cette année encore, il y aura à voir et à manger. **Julien Bordier**

Les Rencontres de la Photographie d'Arles.

Du 7 juillet au 5 octobre.

KERING - LUXE

Fashion week

Plaisirs mode

Sur la route des Indes

PAR XAVIÈRE LAFFONT

Des couleurs, des soies et des envies de voyages lointains : les designers ont placé cette semaine parisienne du prêt-à-porter masculin sous le signe d'un retour à une créativité qui donne envie de savourer la chaleur de l'été.

La lourde chaleur qui a régné sur la semaine de la mode masculine parisienne, qui se tenait du 24 au 29 juin, était tout à fait accordée au style dominant sur les podiums, placé sous le signe de l'exotisme pour le prochain printemps-été 2026. Comme si les créateurs avaient envie de s'évader, de profiter de la liberté offerte par cette Fashion Week de transition. Car Paris ne souffre plus d'une grande compétition dans la mode masculine, où New York et Londres ont renoncé et où Milan s'est rétréci. Et les regards sont déjà tournés vers la rentrée et les prochaines collections de prêt-à-porter féminin, où une dizaine de grandes maisons

présenteront le premier défilé imaginé par leur nouveau directeur artistique, après un mercato échevelé. Moindre pression, donc, pour cette édition sur les designers qui ont laissé libre cours à leurs rêves d'un Orient autrement plus flamboyant que le quiet luxury qui a régné ces dernières années. Louis Vuitton a donné le ton. Pharrell Williams, qui est allé avec ses équipes visiter les ateliers et bazars de Delhi, Jaipur et Bombay, en est revenu avec une collection inspirée du film *A bord du Darjeeling Limited*, de Wes Anderson, dont il est un grand fan. En ressort une garde-robe un brin nostalgique d'une Inde fantasmée, faite de chemises aux cols cousus de perles, de costumes souples indigo, de chemises couleur café et, partout, ►►►



Dries Van Noten

► 3 juillet 2025 - N°882



Danielle O'Brien / Gormley.com

Saint
 Laurent



Dior

Mâles en rose

Le rose est déjà bien installé dans les vestiaires des hommes, surtout pour les chemises. Anthony Vaccarello, chez Saint Laurent, en propose ainsi une fluide au tombé parfait. Mais la couleur se décline aussi sur d'autres pièces. Nigo, le créateur de Kenzo, ose des vestes de costume rose bonbon. Pastel délicat et fuchsia flamboyant sont essaimés tout au long de la collection Dries Van Noten. Chez Amiri, un pantalon rose perlé taillé dans la soie donne des allures de prince. Chez Dior, pour son premier défilé, Jonathan Anderson peint en rose layette des pulls, des bermudas et ce petit gilet de costume de dandy avec écharpe assortie.



SP

Amiri

Impers en toutes circonstances

Estival ou hivernal, masculin ou féminin... On a toujours besoin d'un imper dans son dressing. Les créateurs le proposent dans des formes et styles variés, pour tous les goûts. Taillé comme une chemise longue nouée d'un lien chez Auralee, en veste futuriste pour KidSuper, en blouson sobre mais à capuche surdimensionnée chez Egonlab. Kenzo le met en avant avec un imprimé de fleurs japonisant. Hed Mayner le décline en veste ultralongue fine et enveloppante à motif végétal, telle une tente antipluie.



Luca Tombalini

Auralee



Hed Mayner

Gerty Images



Kenzo

Photo Capacetta padisou.net

► 3 juillet 2025 - N°882



Hermès



IM Men



Louis Vuitton

Sacs à main au masculin

Enfin, les hommes ont compris combien le sac à main était pratique, et les marques se sont ruées sur ce nouvel accessoire viril à haut potentiel commercial. En version maxi, comme un sac week-end chez Hermès, où Véronique Nichean propose les fameux modèles Birkin oversize en denim ou en toile. Chez Louis Vuitton, Pharrell Williams entretient la désirabilité du célèbre Speedy dans une édition cuir parsemée de motifs animaliers. Dior mise aussi sur une large besace monogrammée, tandis qu'IM Men, la griffe d'Issey Miyake, décline le sac en version mini, discrète, comme pour se faire oublier.

►►► des broderies d'éléphants, de gazelles, girafes et palmiers. Le tout respire l'élégance décontractée des dandys d'Orient. Le thème est moins voyant mais également présent chez Anthony Vaccarello, grâce à la palette de couleurs qui tranche avec ses habituels noirs et kaki pour ensoleiller sa collection néo-seventies, en référence aux hippies version luxe. Jaune moutarde, rouge cerise, prune, violet, bleu turquoise, bronze habillent des chemises et vestes épaulées dans des tissus fluides sur des pantalons rappelant les sarouals, dans un bel équilibre entre les formes et les matières.

Un esprit esthète voyageur a aussi soufflé chez Hermès, où Véronique Nichean a donné une touche orientale avec le shantung utilisé pour ses vestes, et les foulards noués autour des cous aux couleurs de sorbet, vert menthe, vanille ou fraise. Les grands cabas de toile invitent au départ et la légèreté absolue des chemises en popeline ou soie, des cuirs et mailles de



Plus de
 Fashion Week
 sur
 Challenges.fr

lin ajourés, des pantalons un peu flottants, des nu-pieds minimalistes forment une collection aérée, ode chic à la saison chaude. Chez Amiri, le créateur Mike Amiri nous a également fait voyager. Son style résolument vintage a revu les codes du masculin en offrant des pantalons fluides en soie imprimée de motifs ethniques, des rayures texturées imitation serpent, ou encore de nombreuses vestes en soie au style rococo, façon peignoirs. Julian Klausner, qui dessinait sa première collection pour Dries Van Noten, a aussi apporté un supplément baroque exotique à la simplicité formelle de ses silhouettes. Des paréos imprimés chatoyants sont noués sur des pantalons, des vestes

sobres dévoilent des doublures éclatantes, les longs bermudas en soie et les manteaux arborent des motifs floraux émeraude, orange safran, pourpre ou rose tyrien spectaculaires. Baptême du feu passé haut la main pour le jeune designer qui a reçu une standing ovation. Mais le show le plus attendu était sans conteste celui de Jonathan Anderson, le transfert de la saison, passé de Loewe au navire amiral Dior. Lui ne voyage pas dans l'espace mais dans le temps, et il va tout aussi loin avec un défilé qui nous emmenait dans des modes du passé réinterprétées dans un style néopreppy. Celui du Dior des années 1950, avec des vestes Bar, des shorts cargo en référence à la robe Delft, des cabas Book Tote. Et même celui du vestiaire du gentleman du XVIII^e siècle, avec des redingotes, des capes et gilets brodés associés à des jeans baggy et des sneakers. A contre-courant du thème orientaliste ambiant, Jonathan Anderson pose ses premiers jalons en restant cependant dans l'esprit de cette édition : le retour à une créativité plus débridée. ■



Fashion week homme : retour à l'élégance

À Paris comme à Milan, les maisons ont livré une saison d'une rare élégance avec des collections printemps-été 2026 aériennes, sobres et impeccablement taillées. C'est peut-être cela, l'élégance contemporaine : une manière de parler du passé sans le ressusciter, de convoquer la splendeur sans surjouer le luxe. Les fashion weeks masculines des collections printemps-été 2026 ont troqué l'éclat pour le murmure. Exit les superproductions Netflix : place aux présentations feutrées, aux hôtels particuliers, au numerus clausus.

À Paris comme à Milan, sous un soleil écrasant qui a lessivé les envies d'ostentation, les maisons ont livré une saison d'une rare élégance avec des collections aériennes, sobres, impeccablement taillées et solubles en boutique. On a vu beaucoup de costumes souples aux épaules non marquées, assisté au grand retour des souliers et de la cravate. Comme un adieu enfin assumé au streetwear, aux hoodies, aux sneakers en édition limitée. Le vestiaire masculin n'en finit pas de redécouvrir ses classiques, avec une grâce nouvelle.

De Chardin à Giorgio, la délicatesse

La figure tutélaire de Giorgio Armani planait au-dessus de cette élégance retrouvée : à 90 ans, le grand créateur italien, absent pour la première fois de ses défilés, semble plus que jamais dans l'air du temps. Ses vestes ouvertes et ses pantalons aériens, sa palette d'ocres, de grèges et de bleus ardoise, cette mode qui s'inscrit dans le vestiaire mixte depuis plus de quarante ans est sans conteste une source d'inspiration majeure pour la jeune création internationale.

Dans ce climat d'épure, un autre nom s'est imposé : celui de Satoshi Kuwata pour Setchu, la marque japonaise que tout le monde aime - vraiment tout le monde -, lauréate du prix LVMH* en 2023. Il y a dans le travail de ce créateur une sensibilité unique aux mouvements du corps, à la pérennité du geste, à l'élégance de la discrétion.

Et puis, bien sûr, il y a eu LE moment Dior*. L'Irlandais Jonathan Anderson a présenté sa première collection pour la maison de l'avenue Montaigne et choisi de remonter le temps avec grâce. Le décor du défilé (inspiré des intérieurs du musée Gemäldegalerie de Berlin) était ponctué de deux oeuvres de Chardin dont un Panier de fraises fraîchement acquis par le Louvre après une grande campagne de mécénat. Petit miracle que cette fragile pyramide de fruits rouges et ses deux oeillets couleur chantilly... une grande oeuvre offerte le temps du défilé au regard des invités, comme un manifeste de délicatesse.

Dior Homme, collection printemps-été 2026. Carlo Scarpato

La collection, elle, évoquait à la fois le siècle des Lumières et une masculinité postmoderne pour un vestiaire mixte. Les silhouettes comme des ellipses, des phrases à double sens, étaient composées de pièces fortes présentées avec une collection d'accessoires infiniment désirables.

Cette saison, la mode masculine semble avoir trouvé ce qu'elle cherchait depuis longtemps : une forme de maturité sans raideur, de classicisme sans fatigue. Les logomaniaques iront voir ailleurs. Le beau est revenu. Sans bruit, mais avec autorité. B. D

* Groupe LVMH, propriétaire des « Echos ».

Les tendances masculines printemps-été 2026



Passage en revue de ce que porteront les hommes la saison prochaine, avec Sophie Jordan, directrice des achats Homme pour le site d'e-commerce de luxe MyTheresa.

« Il n'y a pas eu de changement radical cette saison, mais plutôt une évolution douce et réfléchie, avec un vestiaire masculin globalement plus décontracté et une plus grande fluidité dans la fabrication et la silhouette, relève Sophie Jordan. Dans l'ensemble, j'ai vu des collections commerciales avec beaucoup de nouveautés, notamment sur les couleurs, ainsi qu'une prise de distance avec l'allure tailoring qui avait été très forte l'automne-hiver dernier. »

La couleur : lie-de-vin

Collection homme printemps-été 2026, Saint Laurent. DR

Collection homme printemps-été 2026, Louis Vuitton. DR

Qu'il semble loin, le temps où l'homme devait se contenter d'un vestiaire monochrome où blanc, marine, noir et gris régnaient en maîtres. Outre une large palette de bruns, le colorama de l'été 2026 puise surtout son inspiration du côté de l'Inde, de façon plus ou moins assumée. Avec, en têtes d'affiche, violet, émeraude, ocre, safran et surtout lie-de-vin.

Le motif : la rayure pyjama

Collection homme printemps-été 2026, Dries Van Noten. Gorunway

Collection homme printemps-été 2026, Dolce & Gabbana. Luca Stefanon

Signe d'ultime décontraction du vestiaire masculin cette saison, le pyjama a eu droit à un traitement grand luxe. Que ce soit dans sa version la plus radicale avec chemisette et short (beaucoup de shorts et de bermudas cette année), ou moins évidente, par le biais de la rayure verticale utilisée à l'envi sur des costumes et des chemises en lin. «

L'aspect ludique du pyjama s'est répandu de Milan à Paris, mais il était moins littéral et plus élégant dans la capitale, comme chez Saint Laurent, où il a été ramené à un pantalon de tailleur et à une cravate. D'une manière générale, la rayure s'est retrouvée dans presque toutes les collections, s'éloignant ainsi des chemises à carreaux qui commençaient à se fatiguer sur le marché. »

L'inspiration : le dandy

Collection homme printemps-été 2026, Dior. DR

Selon le Larousse, le dandy est un « homme qui affecte une suprême élégance dans sa toilette, ses manières, ses goûts ». S'il est aujourd'hui plus décontracté qu'au XIX^e siècle, cet élégant cultive toujours un certain goût pour s'habiller, jonglant entre pièces formelles (blazer, pantalon à pinces, chemise, cravate) et vêtements bien de notre époque (jeans, baskets souples, blousons en cuir, shorts et bermudas). Résultat : la silhouette est désirable, portable telle quelle et donc éminemment commerciale sans pour autant perdre en créativité.

La disruption : les tongs

Collection homme printemps-été 2026, IM Men. DR

Il est rare qu'un soulier fasse l'unanimité, surtout l'été, où les options pour hommes s'arrêtent souvent au mocassin ou à la mule. La saison prochaine change la donne : il n'y a jamais eu autant d'orteils à l'air sur les podiums. « Il est impossible d'échapper à la tendance des tongs cette saison, vues sur de nombreux podiums et stylisées de toutes les manières possibles, note l'acheteuse. Elles sont la nouvelle et la plus grande tendance en matière de chaussures de la saison ; revues par tout le monde. »

L'intemporel : le costume mou



Collection homme printemps-été 2026, Lemaire. Guillaume Roujas

Par sa versatilité et sa multitude de déclinaisons, le « nouveau » costume (comprendre débarrassé de sa structure, moins formel, plus facile à porter même en dehors du bureau) fait aujourd'hui figure d'incontournable. L'été prochain ne déroge pas à la règle, chaque marque continuant de revisiter ce classique qui peut se porter dépareillé, et séduit donc une plus large palette d'hommes.

Propos recueillis par M. K.

Intrigants oeufs en céramique de Dior

Deux jours avant son premier défilé chez Dior (Groupe LVMH, propriétaire des « Echos »), Jonathan Anderson postait sur son compte Instagram (1,3 million d'abonnés) un plateau de petit-déjeuner avec, au centre, une assiette blanche en céramique et trois oeufs, suivi de cette légende : « Une recherche dans les archives Dior m'a conduit à rééditer une assiette en céramique comme invitation du défilé. » Ce sésame, reçu par quelques privilégiés, aura suscité amusements et interrogations sur la Toile et dans les rangs des défilés. Plus qu'une invitation, un teasing... et un objet déjà collector.

A. F.



Soudain, l'été prochain...

Les collections printemps-été 2026 dévoilées lors de Fashion Week masculine parisienne ont donné à voir des looks élégants faussement décontractés.

PAR GILLES DENIS ET EDSON PANNIER

Comment exister face à un maelström d'une ampleur rare dans la mode, à savoir le premier défilé du nouvel homme fort de Dior, Jonathan Anderson, dévoilant le 27 juin son opus, masculin, perçu comme un manifeste esthétique de tout son futur propos ? Comment résister au teasing de la collection qui, pendant plus d'une semaine, a excité les réseaux sociaux, entre polaroids de Jean-Michel Basquiat et de Lee Radziwill par Andy Warhol, clins d'œil à Trianon, dévoilement de nouveaux modèles de sacs Book Tote – un hit de la maison – inspirés des chefs-d'œuvre de la littérature – de *Dracula*, de Bram Stoker, aux *Liaisons dangereuses*, de Pierre Choderlos de Laclos –, assiettes et œufs de porcelaine et autres mignoncités, le tout reléguant au rang de non-événement l'annonce du départ d'Anna Wintour de la rédaction en chef du *Vogue US* ?

Comment résister, le jour même, à l'exposition folle, dans l'enceinte du défilé, de deux Chardin, *Le Panier de fraises*, de 1761, et le seul bouquet de fleurs encore existant du peintre, métonymie d'une manière de sublimer le quotidien – le véritable *motto* du créateur ? Comment ne pas craquer pour ces propositions où la mode pure – comme ces shorts cargo reprenant les plissés de la robe Delft de 1948, proposés avec une veste réinterprétant le tailleur Bar de 1947, ou ces gilets du XVIII^e siècle portés nonchalamment avec des denims – côtoie une réinvention de classiques, du trench à détails de cuir à la cravate jouant des étiquettes, des nœuds, des rayures ? Le tout avec bonne humeur.

G.D. - DIOR/SP



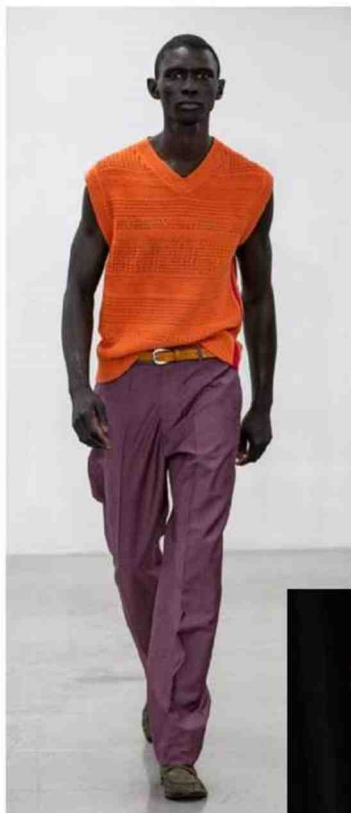
Dior revisite plissés d'une robe de 1948 et veste Bar de 1947, mais aussi une assiette de porcelaine devenant l'invitation du défilé.



Comment répondre, donc, à la création ? Par la création. C'est sans doute ce qu'il faudra retenir de ce curieux moment de l'histoire de la mode alors que le luxe s'interroge sur ses rythmes de croissance et sa capacité à séduire, alors que nombre d'acteurs attendent la Fashion Week féminine de septembre pour redéfinir leur offre dans un mercato inédit de têtes créatives – de Gucci à Chanel, via Bottega Veneta, Balenciaga et les autres.

Soudain, ce sont les voix singulières qui sont les plus séduisantes, y compris sur une partition de portabilité où le vêtement est le thème central – on a rarement vu autant de produits. Ennuyeux ? Non, l'Homme de l'été 2026 est un peu à la mode ce que les *Variations Goldberg* de Bach sont à la musique. La preuve qu'un même thème, sa répétition, séduit quand l'interprétation exprime une personnalité. Prenez l'idée de nonchalance chic qui flotte dans l'air : regardez comment la traitent un Satoshi Kuwata, chez Setchu, tout en déconstruction du *tailoring*, ou Véronique Nichanian, chez Hermès, qui, en s'amusant avec l'idée d'un été urbain, joue des perforations du cuir pour laisser passer l'air, de l'ampleur nouvelle de pantalons, de la délicatesse d'une chemise comme striée de soie – celle que l'on surnomme affectueusement « la patronne » entonne ainsi une partition *moderato cantabile* qui n'appartient qu'à elle sur les essentiels, du blouson à la veste, en maîtresse des matières. Considérez le retour contraire du pyjama et de la cravate – le premier retrouvant un usage diurne mais ...

STYLE MODE



Paul Smith, Emporio Armani et Brioni (de g. à dr.) rehaussent les tons.



BRIONI/SP - EMPORIO ARMANI/SP - PAUL SMITH/SP - ULRICH KNOBLAUCH/DRIES VAN NOTEN/SP - PRADA/SP



... s'osant aussi brodé pour le soir chez Dolce & Gabbana; la seconde devenant l'apanage du cool chez Vuitton ou la ponctuation de la silhouette chez Saint Laurent par Anthony Vaccarello. Le même qui joue à faire apparaître les caleçons à la taille des pantalons – pièce maîtresse d'un été où l'on osera, ou pas, les shorts vraiment très courts. Ainsi, comme dans une *aria da capo*, où la reprise de la mélodie est le moment où s'exprime avec le plus de vivacité le style de l'interprète, la mode s'empare parfois de ces essentiels qui se vendent pour leur faire faire un pas de côté avec le sourire. Le style a toujours du bon ●

Oser le vif chez Dries Van Noten (ci-dessus) et Prada (ci-contre).



AUDACE CHROMATIQUE

Après plusieurs saisons volontairement atones – où noir, gris et blanc traduisaient un certain climat de crise –, l'été 2026, sans pour autant dissiper les inquiétudes du marché, marque un retour affirmé à la couleur. Chez Prada, Miuccia Prada et Raf Simons osent le *color block* au travers d'associations inattendues mais aussitôt désirables : beurre frais, framboise, tilleul, rose sorbet, ocre, jaune poussin. Même audace chromatique chez Dries Van Noten, où Julian Klausner décrit dans sa note d'intention « *une nuit blanche aux couleurs vives* », soit une symphonie de rouge, cyan, kaki et pastels lumineux. Anthony Vaccarello, lui, puise la richesse de la nouvelle palette de Saint Laurent dans l'œuvre d'artistes comme Larry Stanton ou Patrick Angus, évoquant Fire Island, paradis gay des années 1970. Sable, sel, ocre ou encore bleu piscine : des teintes sourdes soulignent encore davantage cette silhouette sculpturale et, en même temps, aérienne. Et Norbert Stumpfl de jouer des roses et Emporio Armani de l'éclat de l'or.



HERMÈS (SP. 02)

Le chic Hermès, entre travail du cuir, sac Long Courier et sandales.

DÉNUDER LE PIED

Quand Véronique Nichanian parle, on s'exécute. Pour l'été 2026, la directrice artistique d'Hermès imagine un homme pieds nus – ou presque. Sa sandale en veau et corde prolonge une silhouette en apesanteur, nimbée d'une nonchalance toute maîtrisée. D'autres suivent ses pas : Auralee ou White Mountaineering proposent des tongs sportives en cuir, pensées pour passer de la plage à la ville ; Officine générale les glisse sous un pantalon fluide au tombé cheville. Chez Louis Vuitton, Pharrell Williams crée la surprise avec une flip-flop dont la semelle plateforme est volontairement exagérée. Pas convaincu ? Ce n'est pas grave. Le soulier classique tient bon : Church's met en lumière sa Shanghai, Berluti assouplit son Alessandro, pour un mix parfait entre allure et confort. Entre la tong et le richelieu, on assume le grand écart. En revanche, on laisse les baskets aux oubliettes.

STYLE MODE



Chez Saint Laurent, Anthony Vaccarello propose un savant jeu de caché-dévoilé, de la cravate au pantalon.

DU BON USAGE DE LA CRAVATE

Les vidéos teasers de Kylian Mbappé pour la première collection de Jonathan Anderson chez Dior laissaient entrevoir un retour du style preppy, cette déclinaison mode de l'uniforme Ivy League. Mais ce preppy-là n'est pas celui qu'on croit. Il suffit de regarder les images de la campagne, où de jeunes garçons en maille col V, chemise desserrée et cravate mal ajustée erraient dans les galeries du château de Versailles,

pour s'en convaincre: ces gars-là fréquentent bien plus les Beaux-Arts que Harvard. Dans ce registre, la cravate, déjà star de la saison précédente, reste incontournable, mais adopte de nouveaux usages: nouée de façon dramatique ou portée toutes coutures dehors chez Dior. Chez Saint Laurent, Anthony Vaccarello en fait un attribut esthétique de la silhouette en la préférant unie, en *color block*, et en la glissant à mi-hau-

teur à l'intérieur de la chemise. Elle répond ainsi au jeu savant de caché et de dévoilé qui caractérise l'allure de cet homme sophistiqué. Rayée, elle s'accorde souvent à une chemise rayée elle aussi, dans un jeu de lignes obliques sur verticales, comme chez Louis Vuitton. Quant à Simon Porte Jacquemus, il propose cravate, chemise et veste en ton sur ton. Une tendance qui séduit sous le nom de « matching set ».

SAINT LAURENT/SP

VARIATIONS SUR LE PANTALON

Rarement cet indispensable s'était vu à ce point réinventé. Les créateurs en font la signature de leur silhouette estivale, la pièce disant tout l'esprit de leur collection – et parfois même, le vecteur de leur intention créative. Preuve en est chez Saint Laurent, où elle domine toute la proposition, alors que, chez Dior, tout débute par un cargo à mi-mollet aux volumes audacieux, twist couture inspiré d'une robe de Dior de 1948. L'anoblissement de cette pièce d'ordinaire utilitaire trouve un écho chez Setchu, où le cargo *oversize* s'habille de tissus précieux. Véronique Nichanian, chez Hermès, sublime ses pantalons dans des peaux d'été d'une souplesse rare, parfois subtilement ajourées par un jeu de trame rappelant

le savoir-faire du cuir de la maison. De son côté, Giorgio Armani affine sa ligne avec des pantalons goutte, aux volumes arrondis et resserrés à la cheville, tandis qu'Alexandre Mattiussi, chez AMI, les fait tomber en cascade sur le soulier. Chez Louis Vuitton, Pharrell Williams s'inspire du dandysme des métropoles indiennes pour proposer des coupes maîtrisées et étonnamment légères, même lorsqu'il s'agit de denim, faisant dialoguer *tailoring* et *streetwear*. Dans un autre registre, l'Américain Willy Chavarria, dont le défilé s'élevait contre la politique migratoire de Donald Trump, célèbre le flair latino et la *sartoria* italienne avec sa silhouette *chilango* attribuant au pantalon une intention militante.



Louis Vuitton (à gauche), Jacquemus (ci-dessus) et Giorgio Armani (ci-dessous), chantres du nouveau *tailoring*.



FILIPPO FIORI/GETTY IMAGES/SP - GIORGIO ARMANI/SP - VUITTON/SP



STYLE MODE

Des maisons de luxe aux marques d'initiés, le pyjama s'impose sur presque tous les podiums.

SEXY HOMEWEAR

Des maisons de luxe les plus établies – Saint Laurent, Louis Vuitton, Dior – aux marques d'initiés, telles que Officine Générale, Auralee, Setchu ou White Mountaineering, le pyjama s'impose sur presque tous les podiums comme le leitmotiv de la saison. Mais attention : exit la version « grandpa core », qui avait saturé TikTok ces dernières saisons. Le pyjama de l'été 2026 se réinvente, moderne, assumé, diablement



Pour Setchu, Satoshi Kuwata déstructure chemise et pantalon.



VIERO G. CARRARO/GORUNWAY.COM/SP - SETCHU/SP

Costume et pyjama en superposition chez Dolce & Gabbana.

sexy. Dolce & Gabbana en fait même son obsession, allant jusqu'à parer ses ensembles rayés de broderies. Autre variation tout aussi audacieuse : laisser dépasser le caleçon du pantalon – vu ici et ailleurs – dans un jeu de superpositions façon années 2000, pourvu qu'il reste bien visible. Derrière cette tentation mode se profile un propos commercial clair : la réappropriation par

les maisons de luxe des lignes de *homewear* et de sous-vêtements pour homme, disparues des radars depuis le Covid. Certaines maisons vont jusqu'à suggérer de les porter à la ville. Pourquoi pas, à condition de savoir manier l'audace sans glisser dans le fashion faux pas. Les plus prudents, eux, préféreront le dépareiller, histoire d'éviter tout dérapage ●



Bottega Veneta nomina Lorenzo Musetti suo Brand Ambassador globale

Bottega Veneta ha reso noto che il tennista toscano Lorenzo Musetti è diventato il suo nuovo Brand Ambassador.

Gianluca Bolelli



Numero 6 del ranking ATP in singolare nel 2025, Musetti è considerato uno dei giovani talenti più promettenti del panorama tennistico. Ha raggiunto le semifinali sia al Torneo di Wimbledon 2024 che al Roland Garros 2025, ed in rappresentanza dell'Italia ha vinto il bronzo nel singolare maschile alle Olimpiadi di Parigi 2024 ed è stato un membro chiave della squadra Nazionale Italiana che si è assicurata la vittoria in Coppa Davis nel 2023 e nel 2024.

Nato a Carrara, in Toscana, nel 2002, Musetti si è affermato vincendo il titolo in singolare agli Australian Open Junior nel 2019 e raggiungendo la finale agli US Open Junior nello stesso anno. Si è rapidamente distinto nel circuito ATP per lo stile di gioco fluido, la creatività nei colpi e la maturità dimostrata in campo. Il suo nuovo ruolo di Ambassador di Bottega Veneta si aggiunge alle sue esistenti partnership nel settore sportivo.

L'annuncio del marchio vicentino che fa parte del gruppo francese Kering (da circa 6 mesi dotatosi di una nuova direttrice creativa - l'inglese Louise Trotter) segue la partecipazione di Musetti alla recente campagna "Craft is our Language", realizzata in occasione del 50° anniversario dell'iconico motivo Intrecciato della maison. Nella campagna, che celebra l'artigianalità di Bottega Veneta, così come la forza e la bellezza dei gesti delle mani, Musetti riflette sulle gestualità che definiscono il suo sport e le sue radici italiane.

STYLE



ANNIK WETTER/BALENCIAGA

Et Demna recréa Balenciaga

Plongée dans la psyché du styliste à travers une exposition consacrant une décennie d'audace.

La rétrospective est un exercice périlleux qui peut virer à l'autocélébration. Écueil évité par Demna qui, avant son ultime collection couture pour la maison fondée par Cristóbal Balenciaga, présente à Paris une manière de collection en soi. Une agrégation pensée de *memorabilia* – les invitations aux défilés, du dé à coudre au portefeuille disant d'autres identités – et de fragments de son discours esthétique, entre robes réinventant l'héritage de la griffe – les pa-

niers, les manteaux à la Watteau –, pas de côté sur les volumes – du tailoring amphigourique aux sneakers XXXL – et humour décapant dans le détournement des codes. Les privilégiés qui furent des défilés y verront des madeleines de Proust, les autres un chemin de piste dans la psyché d'un créateur. Rare ● GILLES DENIS

« Balenciaga by Demna », jusqu'au 9 juillet, 40, rue de Sèvres, Paris 7^e.
Inscription sur exposition.balenciaga.com



A Paris, la décennie de Demna chez Balenciaga racontée dans une exposition

Maud Gabrielson

Avant de partir chez Gucci à la rentrée, le directeur artistique de Balenciaga a sélectionné 101 silhouettes et objets qui retracent ses dix années à la tête de la création de la marque. La rétrospective, pédagogique et émouvante, est présentée au siège parisien de Kering.

Comment résumer les dix années que Demna a passées à la tête des collections de Balenciaga ?

L'exposition « Balenciaga by Demna », à voir au siège social parisien de Kering, la maison mère de la marque, jusqu'au 9 juillet, relève le défi. Nommé en 2015, à la suite de l'éphémère – et peu mémorable – Alexander Wang, Demna (qui se faisait encore appeler par son nom complet, Demna Gvasalia) est alors largement inconnu du grand public.

Pour les initiés, il est celui qui, avec son frère Guram, bouscule l'establishment de la mode parisienne avec le label Vetements, fondé en 2013. C'est dans la très belle chapelle de l'ancien hôpital Laennec que l'exposition se déroule, avec, en préambule, les invitations aux défilés, devenues pour certaines des collecteurs. On retrouve le portefeuille égaré, l'iPhone cassé, le patron de montage d'une veste de tailleur, ou bien encore le dé à coudre doré de la 50e collection de haute couture relancée par Demna en juillet 2021.

Avant de se plonger dans les vêtements et accessoires, c'est une feuille imprimée mise sous verre qui accueille le visiteur : un mail de refus que le créateur a reçu en 2007 alors qu'il postulait pour un stage chez Balenciaga. Puis la voix du designer, reproduite par une IA avec un naturel étonnant, prend le dessus, dans une cacophonie saisissante, commentant ou révélant les petits secrets de la pièce exposée.

Un parcours singulier

La volonté n'est pas, ici, de retracer un parcours créatif sous une forme chronologique, mais bien de mettre en lumière une manière particulière d'explorer le vêtement, par le détournement, la fonction, la construction et surtout par les questionnements qu'il peut provoquer. Cent une pièces sélectionnées par le Géorgien d'origine, dont certaines issues de sa garde-robe personnelle et provenant de 30 collections (prêt-à-porter et haute couture), racontent son parcours singulier dans l'industrie du luxe.

A propos de sa toute première silhouette à avoir défilé pour la maison, en 2015, un tailleur jupe en laine et soie, la « voix » de Demna raconte : « C'était mon interprétation de la silhouette basque à taille cintrée de Cristóbal Balenciaga. C'est Eliza qui l'a portée et, lorsqu'elle l'a essayée, elle a dit : "J'ai l'impression que je devrais figurer sur la liste Forbes [des plus grandes fortunes de la planète]." Et c'est exactement ce que j'espérais qu'elle ressente. »

Epaules carrées, vestes, baskets et manteaux XXL, encolure basculée vers l'arrière... Tout est là. Et si, chez Demna, la silhouette s'exprime surtout par la ligne d'épaule, ce dernier excelle aussi dans les trompe-l'œil : manteau en « fourrure » où chaque poil est peint à la main, sac « paquet de chips » en cuir ou encore ensemble en satin fluide imprimé qui imite le denim. On ne dira rien des deux dernières tenues pour ne pas gâcher l'effet comique.



Mais on retiendra le plaisir de (re)voir le film coproduit avec Les Simpson ou encore les pièces prémonitoires issues de la collaboration entre Gucci et Balenciaga, en 2021. En attendant de découvrir les premiers pas de Demna dans la maison florentine, fin septembre, à Milan.

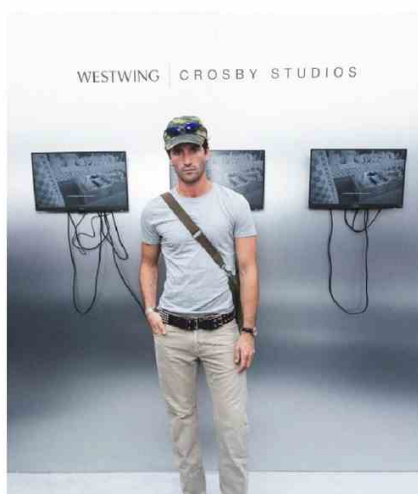
Exposition « Balenciaga by Demna », jusqu'au 9 juillet, sur inscription, 40 rue de Sèvres, Paris 6e. ■



La Paris Fashion Week Uomo è un via vai di persone, tra eventi e party che rendono Parigi la capitale della moda più mondana

La Paris Fashion Week Uomo primavera estate 2026 è stata un crocevia di creativi provenienti da tutto il mondo, tra eventi e party esclusivi

Di Giulio Solfrizzi



Eventi e party - esclusivi al punto da non esserci foto in giro, come nel caso di Jacquemus - animano Parigi tra una sfilata e l'altra, mentre si osserva come si vestirà l'uomo del futuro. Collaborazioni, celebrazioni e occasioni speciali diventano il pretesto giusto per festeggiare in grande stile, invitando anche celebrità che passano dai front row ai locali più chic allestiti ad hoc.

Non a caso, **la collezione di Westwing con Crosby Studios** ha riunito molti volti del fashion system - dallo Marc Forné alla designer Xenia Adonts - in occasione del lancio di una selezione ben curata di mobili, tessuti, decorazioni e tavoli. Dalle sedute scultoree e dagli specchi eleganti alla vetreria grafica e ai tessuti per la casa tattili, ogni pezzo riflette l'occhio istintivo del fondatore e direttore creativo del brand, Harry Nuriev, per la forma e la sperimentazione.

Non solo, perché i festeggiamenti sono continuati con le iniziative di altre realtà della moda

MMW Collective è tornato a Parigi con la sua terza edizione, dopo il successo dei primi due appuntamenti durante la Paris Fashion Week del 2024 e 2025. La cornice è stata ancora una volta The Ideal Artist House No. 2, negli spazi di Rens Lipsius Studio, galleria di 600 m² affacciata sul Canal Saint-Martin, dove hanno preso vita quattro giorni dedicati a moda emergente, artigianato e design consapevole.

Il progetto ha riunito **brand indipendenti, buyer, stampa e creativi** in un contesto curato e immersivo, con l'obiettivo di promuovere una visione della moda fondata su qualità, trasparenza e sostenibilità reale.

Tra le novità dell'edizione, l'ingresso di **EDITED BY – Silvia Stella Osella**, piattaforma lanciata nel 2025 dalla sustainability consultant italiana per valorizzare marchi con pratiche rigenerative. Grazie alla



collaborazione con MMW, la selezione ha unito storytelling, visione strategica e attenzione all'intero ciclo produttivo. Risultato? Un laboratorio vivo di ricerca e visione, in grado di connettere oltre **300 professionisti del settore** e dare spazio a una nuova generazione di brand impegnati nel trasformare l'industria — non solo nei prodotti, ma nei valori che li sostengono.

Mentre il magazine indipendente NSS ha presentato nelle vie di Parigi, precisamente in Rue du Vertbois il libro *Paris Future*. Si tratta del primo numero stampato dell'edizione francese del giornale, un'ode sincera ai talenti che stanno attivamente plasmando la Città delle Luci, oggi e domani. Dalla ricetta per il successo della chef Simone Tondo al saggio di Charlie Porter sulla mascolinità, con interviste esclusive a voci affermate ed emergenti, e con la partecipazione di grandi nomi della moda come Balenciaga e Tom Ford. *Paris Future* è una realtà concreta che si materializza attraverso 160 pagine di testi, foto, testimonianze e molto altro.

Intanto, Rick Owens inaugurava una grande mostra a Parigi, riunendo molti personaggi del fashion system

Presso Palais Galliera andrà in scena fino al 4 gennaio 2026 la prima retrospettiva parigina dedicata al visionario stilista americano **Rick Owens**. Intitolata *Temple of Love*, l'esposizione ha trasformato il museo in un vero e proprio santuario brutalista, disegnato dallo stesso Owens. Dalla facciata alle sale interne, nulla è stato lasciato al caso: statue avvolte in tessuti ricamati con paillettes impreziosiscono l'ingresso, mentre nel giardino trenta sculture in cemento monumentalizzano la sua estetica scultorea.

All'interno, **oltre 100 silhouettes raccontano l'evoluzione della carriera di Owens**: da capi iniziali in pelle riutilizzata e materiali militari, a strutture architettoniche e iconiche creazioni recenti. La narrazione include documenti personali, video e installazioni inedite, offrendo uno sguardo intimo sulle fonti d'ispirazione del designer, da Gustave Moreau a Joseph Beuys.

Un momento di grande impatto è la ricostruzione fedele della camera californiana condivisa con sua moglie e musa, **Michèle Lamy**, figura centrale nella mostra.

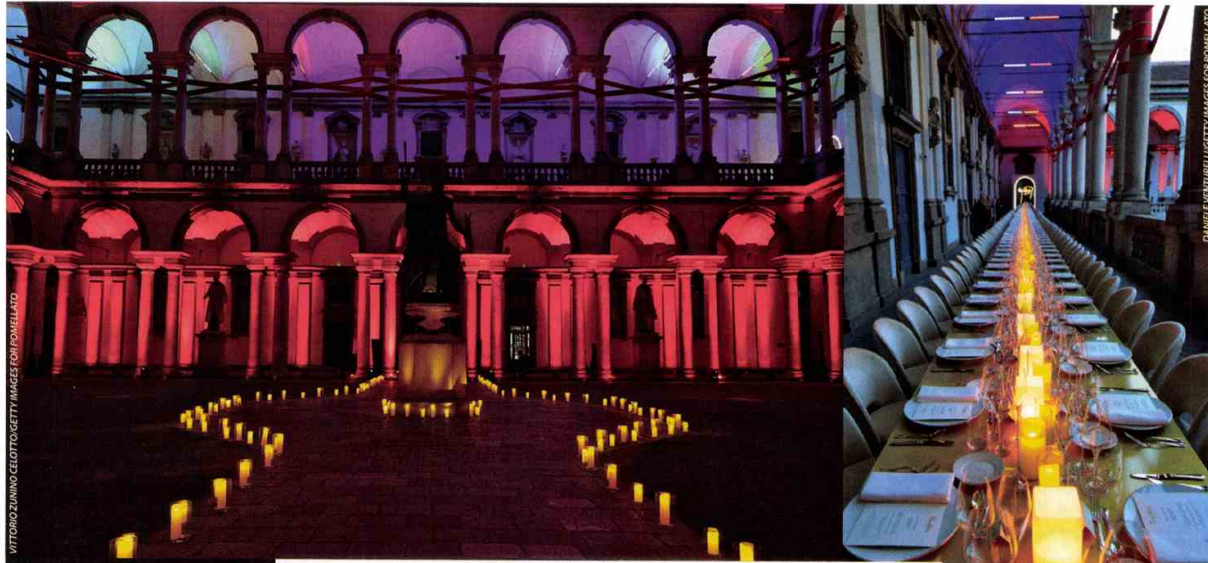
Richiamando i riti spirituali e il concetto di bellezza transgressiva, *Temple of Love* è stato descritto come **una meditazione sul legame tra amore, diversità e bellezza**, in un'ambientazione monumentale e intensa.

Anche Balenciaga by Demna ha avuto il suo momento alla Paris Fashion Week Uomo

Nella sede Kering all'interno dell'antico Ospedale Laennec, al 40 di Rue de Sèvres, è sorta **Balenciaga by Demna**, l'atto finale di un'Opera densa di colpi di scena, cliffhanger, climax e momenti di suspense. Il momento di incontro tra lo stesso Demna e Pierpaolo Piccioli, rispettivamente passato e futuro della Maison, è diventato "virale" perché è sempre bello vedere come la moda possa creare amicizie, soprattutto in momenti conviviali.

E tra i 101 oggetti e i 101 concetti dell'esposizione, visitabile - su appuntamento - fino al 9 luglio 2025, durante la Haute Couture Week.

Poi, **il party techno a cielo aperto di Courreges (accessibile al pubblico) e gli eventi privati di Ami Paris e Jacquemus** hanno alimentato il chiacchiericcio attorno alla settimana della moda parigina, portando decine di celebrità provenienti da tutto il mondo nella capitale francese.



1. Laetitia Casta. 2. America Ferrera. 3. Laura Harrier, Benedetta Porcaroli, Laetitia Casta, Boris Barboni (directeur marketing et produit), Hande Erçel.

POMELLATO BRILLE À MILAN

Il est 20 heures. Les derniers rayons du soleil caressent la façade de la Pinacoteca di Brera et ses colonnes enlées de fils rouges, écho vibrant à la signature de Pomellato. Au sol, un sentier de bougies éclaire la cour silencieuse, invitant à pénétrer dans le cœur palpitant de la nuit milanaise. Pour la deuxième année consécutive, Pomellato investit sa ville natale, pour révéler *Collezione 1967*, collection de 75 pièces de haute joaillerie, inspirée des années 1970, 1980 et 1990. Les Sale Napoleoniche, transformées en podium intimiste, voient défiler dix-huit mannequins parées de bijoux aux volumes sculpturaux et aux teintes vibrantes, évoluant avec grâce parmi les chefs-d'œuvre du musée. Les invités, à l'instar de Laetitia Casta, Laura Harrier et Philippine Leroy-Beaulieu, se laissent captiver par cette alliance rare entre art et joaillerie, sous le regard imposant de la statue de Napoléon, œuvre magistrale d'Antonio Canova. La soirée s'achève autour d'une table dressée pour 140 convives, qui ont pu savourer les mets exquis du chef doublement étoilé Antonio Guida. Ce soir, la maison Pomellato ne célèbre pas une collection : elle incarne une féminité réinventée, où audace rime avec liberté et éclat.



4. Philippine Leroy-Beaulieu, ambassadrice de Pomellato. 5. Vincenzo Castaldo (directeur créatif) et Jeanne Cadieu (visage de Pomellato).

CONCURRENCE - CORPORATE



BUSINESS

Christian Lacroix CEO Steps Down

- Nicolas Topiol steered the brand through multiple transformations over the past 20 years.

BY MILES SOCHA

Nicolas Topiol has stepped down as chief executive officer of Christian Lacroix after an eventful 20-year tenure spent shepherding the brand through multiple transformations.

Topiol confirmed his departure to WWD following a wistful post on his personal LinkedIn account.

"Bold, baroque creativity can meet the rigor of a sustainable business model," said the executive, who joined Lacroix in 2005 when Falic Group acquired the company from LVMH Moët Hennessey Louis Vuitton. "Twenty years later, the maison stands strong, resilient, profitable, desirable and protected. It has weathered crises. Shifted models. Changed markets. Passed through hands. Yet remained immovably important."

Topiol said his departure was planned after a transition period in the wake of another changing of hands, from Falic Group to Spanish company Sociedad

Textil Lonia, or STL.

A successor has not been named.

Contacted by WWD, a spokesperson for STL said "the responsibility has been fully assumed by the STL headquarters, as the current Christian Lacroix team remains relatively small."

One of Topiol's biggest decisions came in 2009 when Lacroix fell into administration after accumulating an estimated \$150 million in losses since its 1987 inception by the namesake couturier.

The executive decided to exit the costly ready-to-wear and couture businesses to focus on a few licensed categories, finding traction with fashion accessories, home furnishings and lifestyle products.

Topiol said he would now devote himself to his role as president of Bechert Corp., a private firm that advises on M&A, strategic repositioning, turnarounds and brand management.

Meanwhile, the founding designer continues to dedicate himself to costume design for top theater and opera companies across Europe, in addition to designing the Desigual x M. Christian Lacroix line.



Nicolas Topiol





Christian Dior à l'origine d'une « cosmétique vallée » régionale

Pascal Ambrosi

Début 2017, une nouvelle base logistique, implantée sur le Parc logistique de l'Aube, à Buchères, distribuera les produits cosmétiques du parfumeur en Europe. Cet investissement de 45 millions d'euros va générer la création d'une centaine d'emplois.



D'ici à début 2017, Parfums Christian Dior disposera d'une deuxième base logistique, complétant celle de Saint-Jean-de-Braye (Loiret), pour accompagner la croissance des activités de préparation et de livraison des commandes en Europe. Implanté sur 10 hectares à Buchères, sur le Parc logistique de l'Aube, ce centre de distribution automatisé de 25 000m² répartis sur sept cellules, extensible à 32 000m², comprendra 25 quais de chargement, et il intégrera une zone de stockage et de préparation de commandes mécanisées, équipée d'un système Goods to man. L'activité

e-commerce bénéficiera d'un processus de finalisation avancé, comprenant un contrôle minutieux de la qualité, la personnalisation des commandes (gravure laser, pampille, messages personnalisés) et un emballage « haute couture soigné ». Le groupe ID Logistics (3,3 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2024, 450 sites et 42 000 salariés dans le monde), porte la construction de ce nouveau site, répondant aux dernières normes environnementales, qui représente un investissement de 45 millions d'euros.

« Cosmétique Vallée » Il générera le recrutement d'une centaine de collaborateurs (en équivalent temps plein) pour lesquels ID Logistics met en place un parcours de formation sur mesure, en collaboration avec Parfums Christian Dior pour garantir le respect des exigences de qualité de la Maison. « Ce partenariat illustre notre capacité à concevoir une logistique sur mesure en parfaite harmonie avec l'univers et les exigences du luxe », déclare Eric Hémar, président d'ID Logistics. Après les implantations de la nouvelle usine de fabrication de cosmétiques de Clarins et de la start-up biotech Innology, spécialisée dans la médecine esthétique, l'arrivée d'ID Logistics et de Christian Dior, fait du Sud Champagne la nouvelle « Cosmétique Vallée » et un territoire résolument logistique.

« Ce partenariat illustre notre capacité à concevoir une logistique sur mesure en parfaite harmonie avec l'univers et les exigences du luxe. » **Eric Hémar**, président d'ID Logistics.

« Nous sommes heureux d'avoir convaincu ID Logistics et son client, Parfums Christian Dior, de la pertinence de notre offre sur le Parc logistique de l'Aube (situation de barycentre, proximité de l'île de France, nœud autoroutier pour une distribution européenne) sur un terrain « clé en main » immédiatement disponible », souligne Jean-Marc Guillemet, président de Business Sud Champagne, qui accompagne le projet avec le soutien du département de l'Aube et de Troyes Champagne Métropole. « La réactivité et la mobilisation de tous les acteurs locaux pour ce projet conduit en un temps très court, ont emporté la décision d'implantation d'ID Logistics », conclut le président de l'agence d'attractivité troyenne. ■



BUSINESS

Giorgio Armani's Investments for Growth Dent 2024 Bottom Line

- The designer, chairman and CEO of his fashion group prioritizes strategic investments in flagship projects, e-commerce and luxury positioning to secure the brand's future.

BY LUISA ZARGANI

MILAN — Giorgio Armani keeps his eyes on the prize.

While acknowledging sales and profitability of his namesake fashion group decreased in 2024, the designer, who also holds the role of chairman and chief executive officer, said the performance was dented by the investments he felt were necessary for long-term success.

"During 2024, while well aware of the market slowdown already evident in the second half of 2023 and of the many challenges arising from the international context, I continued to operate with an eye to the future," said Armani on Wednesday. "It is with this in mind that I chose in any case to invest in projects of great symbolic and practical significance, which are fundamental to the future of the company."

Indeed, the Armani Group last year invested 332 million euros, almost double the 168.5 million euros channeled in 2023, and almost three times the average yearly investments in the previous years.

For example, Armani last year unveiled the building on Madison Avenue in New York and Palazzo Armani, the prestigious headquarters in Paris on Rue François 1er. The mega Emporio Armani store in Milan was renovated and, in addition, the group insourced its e-commerce management.

"I am convinced that pursuing consistency and continuity and avoiding the pursuit of immediate gains is the best strategy to ensure long-term success. Thanks to this approach, in an increasingly complex and competitive global

environment, I am proud to say that we have maintained the group's independence and stability," continued Armani, who has long voiced his desire to keep the company independent. "I am confident that the current market difficulties and international tensions will ease in the near future."

In 2024, group revenues decreased 6 percent to 2.3 billion euros compared with 2.44 billion euros in the previous year. At constant exchange rates sales were down 5 percent.

Impacted by temporary closures for renovation works, the retail network reported a 3 percent decrease in sales.

Armani touted his company's "solid and prudent management, further confirming the group's solidity," viewing the results as positive in light of the international macroeconomic and geopolitical context, the ongoing tensions and high uncertainty, and despite the slowdown in the fashion and luxury sector.

"We opted for 'moderate' pricing policies, with increases below the rate of inflation, and for distribution focused on quality rather than quantity, as demonstrated by the stability in the number of stores, with no pressure on new openings and very selective approach," said Giuseppe Marsocci, deputy managing director and chief commercial officer of the group. "Ultimately, the decision was to prioritize product quality and the customer experience, even at the cost of sacrificing margins in the short term, in the conviction that this choice will make



us more competitive when the market returns to growth.”

To be sure, the extraordinary investments impacted the bottom line as net profit before tax amounted to 74.5 million euros, falling 66.8 percent compared with 224.5 million euros in 2023. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization dropped 24 percent to 398 million euros compared with 523 million euros in 2023.

Operating profit totaled 67 million euros, down almost 69 percent from 215 million euros in the previous year, reflecting the mid-single-digit decline in sales and at the same time a 2.5 percent increase in operating costs as the group committed to strengthen the company’s organizational and financial foundation to reinforce the brand’s positioning in the luxury sector.

All the investments were self-financed, including the significant property acquisitions, denting the net cash position, which amounted to 569.7 million euros at the end of 2024 compared with 945.6 million euros at the end of 2023.

The designer, who will turn 91 on July 11, did not take his final bow at his Giorgio Armani and Emporio Armani spring 2026 menswear shows in Milan last month – both praised by retailers – as he was recovering at home from an ailment. Leo Dell’Orco, head of menswear design, did the honors in his stead. Armani is gearing up to present his Privé collection in Paris during couture week and is planning celebrations in September to mark the 50th anniversary of his company.

In 2024, by geographic markets, Europe represented 49 percent of total sales, aligned with the previous year. Americas accounted for 22 percent, up from 21 percent in 2023, while Asia-Pacific decreased to represent around 19 percent from 21 percent, reflecting the slowdown of the Chinese market in particular.

In October last year, Armani unveiled his namesake brand’s spring 2025 collection at the Park Avenue Armory, timing the show

to celebrate the opening of his company’s new building at 760 Madison Avenue, on the corner of East 65th Street, completed in partnership with SL Green Realty Corp., Manhattan’s leading office landlord.

The building was entirely redesigned to include residential units, the new Giorgio Armani and Armani/Casa boutiques, and an Armani/Ristorante.

Armani and SL Green collaborated with New York-based architecture studio Cookfox Architects on the design of the building, which spans more than 97,200 square feet and 12 floors.

The designer has steadily and gradually grown the Armani Casa business, formally established in 2000 and now present in 29 countries with about 40 stores around the world in leading cities from Milan and Paris to Tokyo. In addition to the residences he has been developing around the world, from Miami to Manila and Istanbul, further building his design world, an Armani Hotel will rise in Diriyah, a 300-year-old site located a 15-minute drive from Riyadh, in the Kingdom of Saudi Arabia, which is expected to be completed in 2026.

Separately, on Wednesday Armani revealed that, after debuting their first chapter for fall 2024, he was pairing with Kith to unveil a new collection, dubbed “Estate,” which means summer in Italian, a double entendre with the English word for property.

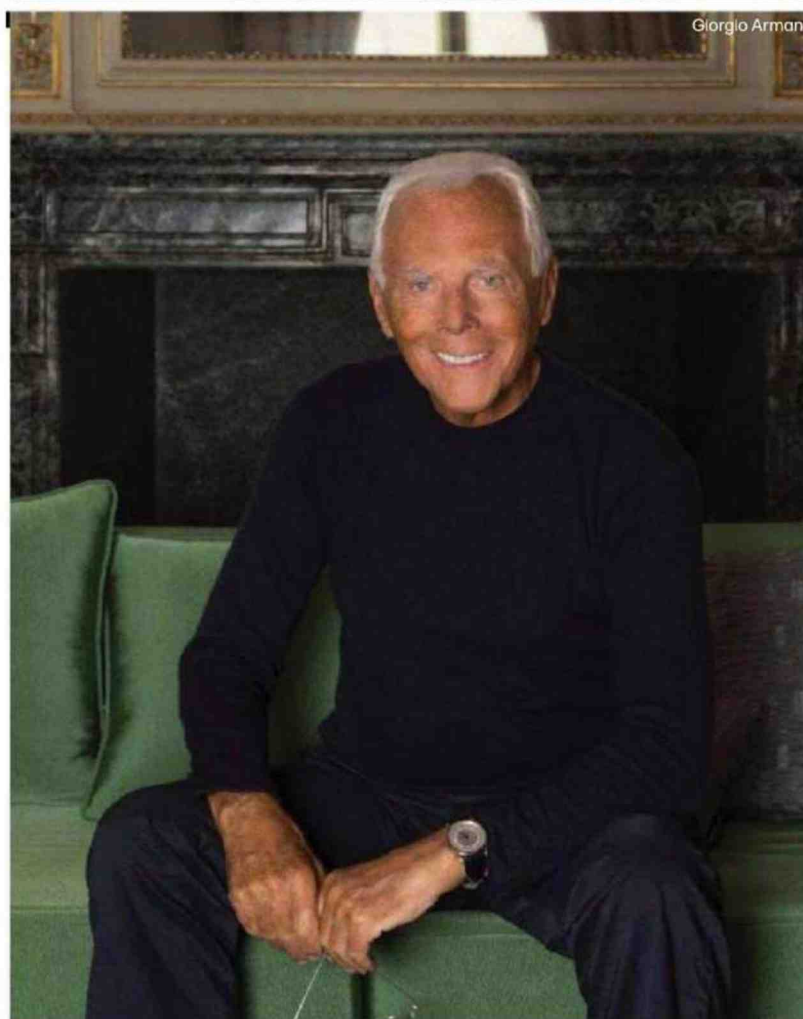
It is designed for men and – for the first time – women.

To mark the launch, Armani and Kith will host special activations in four of the destinations that inspired the collection: Malibu, the Hamptons, Forte Dei Marmi and Porto Cervo. This will include an early release at Kith Malibu on Friday and at the Giorgio Armani and Kith Hamptons House on Saturday and Sunday at the Topping Rose Hotel in Bridgehampton, N.Y. The global launch will take place at selected Giorgio Armani boutiques and Kith shops worldwide, as well as on the Kith online stores starting July 10.





Backstage at Giorgio Armani men's spring 2026 ready-to-wear collection at Milan Men's Fashion Week.



Giorgio Armani



Giorgio Armani's Madison Avenue building.



Armani revenues fall 5% in 2024 as luxury slowdown persists

The Milan-based company reported a dip in revenues, due to global tensions and high levels of uncertainty. The company's investments, though, are up.



Armani Group's fiscal 2024 revenues fell 5 per cent to €2.3 billion, the group reported on 2 July. Profits fared worse, with EBITDA down 24 per cent to €398 million compared to €523 million in 2023.

The news comes off the back of Armani's Milan Fashion Week show, which Mr Armani missed for the first time since 1975, due to him being at home recovering from an illness.

"During 2024, while well aware of the market slowdown already evident in the second half of 2023 and of the many challenges arising from the international context, I continued to operate with an eye to the future," chairman and CEO Giorgio Armani said in a statement. "It is with this in mind that I chose in any case to invest in projects of great symbolic and practical significance, which are fundamental to the future of the company. The year 2024, however, closed with positive results, the fruit of solid and prudent management, further confirming the group's solidity."

Despite the market slowdown, Armani Group doubled its investments, reaching a record €332 million for fiscal 2024, approximately double the investments it made in 2023 (€168.5 million). These included store renovations and insourcing of e-commerce management. Here, the brand is taking a similar approach to Chanel, which, despite a dip in profits, plans to maintain its increased investment levels in 2025.





Mr Armani reportedly phoned ahead of the Emporio Armani show to ask why it hadn't begun at Milan Men's.

Photo: Courtesy of Giorgio Armani

Armani Group did not break down company revenues by region, but did note the proportion of sales each accounted for in 2024. Europe generated 49 per cent of consolidated net revenues in 2024, in line with the previous year. The Americas accounted for 22 per cent, while Asia Pacific fell to around 19 per cent. The latter is down slightly compared to 2023, which the company said reflects the slowdown in the Chinese market. (Armani didn't disclose revenue share for Asia Pacific in 2023.)

It's not just China that is facing disruption. In the most recent bout of earnings, executives flagged obstacles across the board, from tariffs complicating operational planning to shaky consumer sentiment across the globe due to high levels of political and economic uncertainty.

Despite these hurdles, the group didn't alter its operations too drastically, deputy managing director and chief commercial officer Giuseppe Marsocci said in a statement. "We opted for 'moderate' pricing policies, with increases below the rate of inflation, and for distribution focused on quality rather than quantity, as demonstrated by the stability in the number of stores, with no pressure on new openings and very selective approach," he said. "Ultimately, the decision was to prioritise product quality and the customer experience, even at the cost of sacrificing margins in the short term, in the conviction that this choice will make us more competitive when the market returns to growth."

Mr Armani, too, is confident that this approach will be rewarded in the near future. "I am convinced that pursuing consistency and continuity and avoiding the pursuit of immediate gains is the best strategy to ensure long-term success," he said. "Thanks to this approach, in an increasingly complex and competitive global environment, I am proud to say that we have maintained the group's independence and stability. I am confident that the current market difficulties and international tensions will ease in the near future."

New York's garment industry is under threat

Generational Breakdown: Understanding the millennial consumer

How craft became luxury's most valuable currency





Armani touché à son tour par le ralentissement du luxe

Le groupe Giorgio Armani a enregistré une baisse sensible de son bénéfice en 2024, avec un chiffre d'affaires en recul de 5 %. La rentabilité a été affectée par des investissements record, une politique assumée par le mythique fondateur du groupe.

Le trou d'air du luxe touche une nouvelle marque emblématique et encore indépendante. Le groupe italien Giorgio Armani annonce ce mercredi une baisse sensible de son bénéfice opérationnel (-24 %) en 2024. C'est une nouvelle qui risque de fragiliser l'image de l'enseigne italienne, une des rares. Ce dernier n'avait pu, pour raison de santé, assister à ses deux défilés à Milan, lors de la dernière Fashion Week.

Le groupe italien, qui a jusqu'ici maintenu jalousement son indépendance, a connu l'an passé un recul de 5 % de son chiffre d'affaires sur un an, à 2,3 milliards d'euros (et de -6 % à taux courants). Dans le même temps, le groupe a connu une légère hausse des coûts d'exploitation (+2,5 %), « en raison de la volonté de renforcer les fondations organisationnelles et financières de l'entreprise », pointe le groupe de luxe.

Dans ces conditions, l'Ebitda (résultat opérationnel) se replie donc de 24 % par rapport à l'année précédente (523 millions d'euros). « Le groupe a réalisé un niveau record d'investissements (332 millions d'euros), près du double de l'année précédente », rappelle-t-il.

Désirabilité moins forte

Il s'agit notamment de la rénovation de boutiques emblématiques, comme son flagship de Madison Avenue, à New York, ou le Palazzo Armani, à Paris, nouveau siège prestigieux situé rue François-I^{er}, non loin des Champs-Élysées. Une politique défendue par Giorgio Armani lui-même, dans un communiqué.

« En 2024, bien conscient du ralentissement du marché déjà perceptible au second semestre 2023 et des nombreux défis liés j'ai choisi d'agir avec une vision tournée vers l'avenir. C'est dans cet esprit que j'ai décidé d'investir malgré tout dans des projets à forte valeur symbolique et pratique, essentiels pour l'avenir de l'entreprise », a déclaré le mythique fondateur et directeur général du groupe.

Reste que le repli des ventes au détail a néanmoins été l'an passé de 3 %, signe d'une désirabilité moins forte. Le groupe italien a pourtant « opté pour une politique tarifaire « modérée », avec des augmentations inférieures au taux d'inflation », a souligné ce mercredi Giuseppe Marsocci, directeur général adjoint et directeur commercial.

Giorgio Armani a, en outre, fait valoir ce mercredi la solidité de son groupe qui comprend plusieurs marques, dont Emporio Armani dans le sportswear.

Ces résultats interviennent alors que l'on s'interroge sur l'avenir de l'enseigne. Le 20 juin, le groupe de luxe a confirmé que le célèbre couturier, âgé de 89 ans, se reposait à la suite d'une hospitalisation à Milan. Pour la première fois, il n'avait pu saluer ses invités, à l'issue de son défilé. La succession de l'empire bâti par le couturier italien est une question ouverte, malgré la création d'une fondation pour préserver son héritage.

Dans un communiqué, Giorgio Armani a défendu son choix d'avoir quasiment doublé les dépenses d'investissement d'une année sur l'autre.

Credits: Dpa/Abaca





Moda

Armani, nel 2024 ricavi in calo del 5%, bene gli investimenti —p.20

Per Armani ricavi giù del 5% ma raddoppiano gli investimenti

Moda

Il gruppo ha chiuso il 2024 a 2,3 miliardi, ancora positivi gli indici di redditività

Giulia Crivelli

Il Gruppo Armani non ha attraversato immune il 2024, anno in cui sia la moda sia l'alto di gamma hanno visto ricavi e redditività calare, ma ha resistito meglio di molti altri. I ricavi sono scesi del 5% a 2,3 miliardi a cambi costanti (-6% a tassi correnti) e gli utili hanno sofferto rispetto al 2023, pur restando positivi. L'indice ebitda è calato a 398 milioni (-24%), simile la riduzione dell'utile netto ante imposte, arrivato a 74,5 milioni.

Forte della sua indipendenza e della solidità finanziaria costruita negli anni, nel 2024 il gruppo ha raddoppiato gli investimenti - interamente autofinanziati - rispetto all'esercizio precedente, portandoli da 168,5 a 332 milioni, quasi tre volte rispetto a quelli medi degli anni precedenti. Nello scorso anno le risorse sono state destinate al rinnovo di molti dei flagship più importanti, come il building di Madison Avenue a New York, Emporio Armani a Milano e Palazzo Armani, la nuova sede di Parigi, e al digitale, con la completa internalizzazione della gestione dell'e-commerce. Ancora ingenti le disponibilità liquide nette del gruppo, che a fine 2024 erano di 569,7 mi-

lioni: la differenza rispetto al dato di fine 2023 (945,6 milioni) è legato soprattutto alle acquisizioni immobiliari. Sul 2025 non vengono azzardate previsioni, a differenza di quanto era successo il 27 luglio del 2024, in occasione della pubblicazione dei dati dell'esercizio 2023. La ragione è chiara: rispetto a un anno fa l'incertezza geopolitica e quindi economica globale è aumentata in modo esponenziale e non ha senso ipotizzare l'andamento della seconda metà dell'anno, specie non essendo vincolati dagli obblighi di chi è quotato.

Il 2025 resta importante per un'altra ragione. L'azienda fondata e tutt'ora guidata da Giorgio Armani sta festeggiando i 50 anni: tanti ne sono passati dal 1975, quando lo stilista iniziò la costruzione del gruppo, insieme al socio e compagno di vita Sergio Galeotti, scomparso nel 1985 a soli 40 anni. Armani oggi spicca tra i protagonisti della moda globale della sua generazione e in particolare dei nati negli anni 30 del secolo scorso: Valentino Garavani (classe 1932) ha venduto diversi anni fa il suo marchio; altri creativi sono scomparsi in tempi relativamente recenti, come Roberto Cavalli e Mariuccia Mandelli (Krizia). Altri ancora se ne sono andati prematuramente: Gianni Versace, Franco Moschino, Enrico Coveri, Gianfranco Ferré, solo per citare alcuni nomi. Negli Stati Uniti c'è Ralph Lauren (classe 1939), ma la sua azienda è quotata e da molti anni è guidata da un ceo esterno. Qualcuno potrebbe





pensare a Karl Lagerfeld, morto nel 2019 a 85 anni per un tumore: anch'egli lavorò fino all'ultimo ma, a differenza di Armani, non aveva creato un gruppo da oltre 2 miliardi.

Unico oggi e da sempre pioniere: Armani intuì l'importanza di avere diversi marchi e di espandersi con profumi, cosmetica, gioielli, orologi e – qui davvero aprì la strada – con alberghi, ristoranti e arredo-design. Il Salone del mobile di aprile è stata l'occasione per festeggiare i 25 anni di Armani/Casa e poche settimane fa all'Armani/Silos di Milano, nello spazio espositivo aperto nel 2015 (altro compleanno!) è stata inaugurata la mostra per i 20 anni di Armani Privé, le collezioni di alta moda (pezzi unici) che Giorgio Armani iniziò a presentare nel 2005 e che sono collegate a due imminenti date. L'8 luglio la collezione per l'autunno-inverno sfilerà a Parigi, nello stesso giorno di Chanel. Tre giorni più tardi Armani compirà 91 anni e dopo l'estate lo attende la settimana della moda donna di Milano (non lo si è visto alle recenti sfilate uomo di giugno per motivi di salute).

L'ammirazione che circonda da sempre Armani è sicuramente legata anche alla capacità di guardare al futuro, come confermano le parole a commento dei dati 2024: «Sono convinto che essere coerenti, evitando di inseguire guadagni immediati, sia la migliore strategia per assicurare il successo nel lungo periodo. In un contesto globale sempre più complesso e competitivo, posso affermare con orgoglio di aver mantenuto l'indipendenza e la stabilità del gruppo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



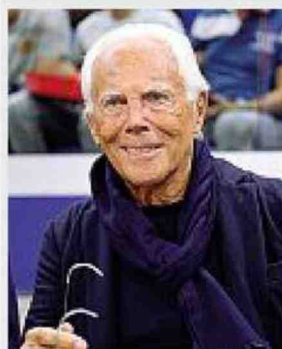
**Bilancio 2024**

Armani, ricavi per 2,3 miliardi Maxi investimenti a quota 332 milioni

Il gruppo Armani ha chiuso il bilancio consolidato 2024 con investimenti raddoppiati a 332 milioni e ricavi a 2,3 miliardi (2,4 nel 2023), in uno scenario internazionale di tensioni e con il settore moda - lusso in rallentamento. «Sotto il profilo geografico — sottolinea un comunicato del gruppo — anche nel 2024 l'Europa ha generato il 49% dei ricavi», le Americhe il 22% mentre in leggera flessione al 19% è risultata l'area Asia Pacific per il rallentamento del mercato cinese. Il margine lordo (ebitda) si è attestato a 398 milioni (523 l'anno precedente). «Nel corso del 2024 — dichiara Giorgio Armani — pur essendo ben consapevole del rallentamento del mercato (...) e delle numerose criticità derivanti dal contesto internazionale, ho continuato a operare con lo sguardo rivolto al

futuro (...). Sono convinto che perseguire coerenza e continuità, evitando di inseguire guadagni immediati, rappresenti la migliore strategia per assicurare il successo di lungo periodo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Giorgio Armani





Lavorare nella moda nel gruppo LVMH è un sogno raggiungibile: ecco come

Il gruppo celebra il successo dell'iniziativa You & ME che ha concluso il suo tour in Italia, ma le opportunità di entrare a lavorare nei suoi brand continuano



Il gruppo celebra il successo dell'iniziativa You & ME che ha concluso il suo tour in Italia, ma le opportunità di entrare a lavorare nei suoi brand continuano. Se lavorare nella moda nel gruppo LVMH sembra un sogno, perché non provare a realizzarlo, o almeno a conoscerne da vicino l'approccio che valorizza l'artigianalità? Lo hanno fatto oltre 2.800 persone tra Firenze e Roma in occasione del tour You and ME.

Per il gruppo LVMH il concetto di mestiere si lega sempre a quello dell'eccellenza, in qualsiasi dei 280 percorsi professionali nei campi della creazione, dell'artigianato e della customer experience: dal direttore artistico e dal profumiere fino al responsabile della soddisfazione dei clienti in una spa e al client advisor, passando per l'ebanista, lo stivalaio, il gemmologo, l'enologo. In fondo, nell'etimologia del termine "mestiere" vi è anche il termine latino *mysterium* ovvero mistero, foriero di magia – e quante volte ci siamo trovati a guardare affascinati il frutto del lavoro manuale degli artigiani?

Alle possibilità di carriere nel mondo dei mestieri, ad esempio, il gruppo LVMH ha dedicato un tour, You & ME, aperto a tutti e che quest'anno ha coinvolto le città di Roma e Firenze, dove si può scoprire la propria vocazione nella moda e comprendere meglio il valore dei mestieri artigianali e manuali. Chissà quanti giovani, in questi dieci anni di progetto, sono rimasti incantati davanti alle mani sapienti degli artigiani di diverse specialità e hanno immaginato il loro futuro nel settore...





Per l'edizione 2025, che ha toccato le città di Roma e Firenze per due date affollatissime, il numero di partecipanti è stato oltre 2.800: un numero davvero importante che testimonia il fascino che il settore della moda e del lusso ancora esercita sui giovani (e non solo, perché il tour era davvero aperto a chiunque volesse lasciarsi incantare dalle mani degli artigiani e dai loro racconti).

Prima il Salone delle Fontane di Roma - metropoli che ospita anche due delle maison iconiche del gruppo, ovvero Fendi e Bulgari, poi la Stazione Leopolda di Firenze, città che è la sede ufficiale di Mestieri d'Eccellenza LVMH in Italia: nelle due date il pubblico si è avvicinato alle creazioni delle maison del gruppo nel Museo LVMH, poi ha potuto partecipare a workshop interattivi e coinvolgenti sull'artigianato prima di partecipare a sessioni di coaching gestiti dai team di risorse umane del gruppo.

Un vero e proprio tuffo in quello che potrebbe essere il futuro di chi sceglie di lavorare nella moda in professioni che alla mente affiancano la sapienza dell'uso della manualità. Solo nel Gruppo LVMH sono 280 le professioni legate all'artigianalità.

Maud Alvarez-Peteyre, Group Chief Human Resources Officer di LVMH, ha spiegato: «La trasmissione del savoir-faire richiede tempo e dedizione. Il tour You and ME in Italia è una grande opportunità per aumentare la consapevolezza tra le giovani generazioni e ispirare vocazioni per le nostre più di 280 professioni legate al savoir-faire. Con oltre 30 opportunità di formazione gratuite offerte dall'Istituto dei Mestieri d'Eccellenza in Italia, il gruppo LVMH è profondamente impegnato a garantire il dinamismo e la diversità dei percorsi dei talenti nei settori della Creazione, dell'Artigianato e della Customer Experience». Lavorare nella moda nel gruppo LVMH è quindi un'opportunità che può essere raggiunta con determinazione e desiderio di mettersi in gioco.

All'effetto "wow" della sapienza manuale applicata alla ricerca della bellezza è dedicato un altro progetto del gruppo, giunto alla terza edizione e che durante la settimana della moda di Milano svelerà il suo vincitore. Si tratta del Premio Maestri d'Eccellenza, iniziativa realizzata in collaborazione con Confartigianato Imprese e Camera Nazionale della Moda Italiana per la tutela e la promozione del savoir-faire italiano e dell'eccellenza artigianale del Made in Italy e che per questa edizione vede come partner la maison dell'occhialeria Thélios. A guidare questo concorso con entusiasmo è Alexandre Boquel, Direttore di Métiers d'Excellence LVMH, che spiega: «Siamo orgogliosi di proseguire questo percorso a sostegno dell'artigianato italiano, dei distretti, dello splendore produttivo italiano. Il saper fare e le competenze locali sono un patrimonio inestimabile, ma purtroppo a rischio scomparsa. Con questo premio vogliamo dare voce agli artigiani che con passione e dedizione portano avanti la tradizione del Made in Italy».



CONCURRENCE - LUXE



Louis Vuitton Opens Cruise Ship Style Store The Louis In Shanghai

ByMark Faithfull,
Contributor.

Forbes contributors publish independent expert analyses and insights.
Mark Faithfull is London-based and covers retail and real estate



The newly-opened Louis Vuitton store shaped like a cruise ship in Shanghai, China.
Photographer: ... More Raul Ariano/Bloomberg
© 2025 Bloomberg Finance LP

Luxury retail group Louis Vuitton has really pushed the boat out this time. The French company has unveiled a huge cruise ship installation, called The Louis, at Taikoo Hui in Shanghai's Nanjing West Road business district in its latest bid to make a splash.

Standing nearly 100 feet tall, the ship-inspired structure has been designed to pay homage to the luxury brand's 19th-century heritage of crafting hard-sided travel trunks, with the installation's exterior featuring a cabin constructed from classic Louis Vuitton cases, while the hull has been adorned with the brand's iconic monogram.

Spanning three levels and over 17,000-square-feet, The Louis combines retail, exhibition and hospitality spaces. The interior comprises three floors, the first two are dedicated to an exhibition that showcases the brand's culture and history, with a cafe sitting at the top.

According to Louis Vuitton's in-house design team, the boat shape pays homage to Shanghai's port culture as the 'Gateway to the East', while also offering acknowledgement of the brand's history of crafting trunks for transoceanic voyages.

It was designed to "create a new cultural landmark" within Shanghai's central business district, the team said.

Interactive features include live demonstrations by artisans in the 'workshop and testing' areas. Meantime, on the top floor the Le Café Louis Vuitton offers a "curated menu that blends local Shanghai flavours with Western culinary influences".

The Louis Vuitton Extraordinary Journey exhibition explores the maison's connection to



maritime culture, featuring a Perfume Room with vintage toiletry items, a Book Room featuring works by Gaston-Louis Vuitton, and a Sports Room displaying merchandise connected with events such as Formula 1 and the Olympics.

The exhibition ends with a gift shop, where a selection of leather goods, accessories, shoes and travel items is available for purchase.

Louis Vuitton Makes A Splash

LVMH Greater China president Wu Yue said that The Louis reflects both Shanghai's maritime spirit and the brand's storied history in travel.

"This ship-shaped decoration echoes Shanghai's urban spirit of 'embracing all rivers and seas' and showcases its international outlook of innovation and forward momentum," he said.

Louis Vuitton Chairman and CEO Pietro Beccari added that the concept represents a new chapter in the brand's cultural evolution.

"The shop embodies the brand's 'spirit of travelling' through ideas, emotions and inspiration, in a joyful way," he said of the opening.

Visitors take photographs near the newly-opened Louis Vuitton store shaped like a cruise ship. ... More Photographer: Raul Ariano/Bloomberg

© 2025 Bloomberg Finance LP

The luxury brand opened the installation on June 28 and has used trunks as a design motif for facade design in recent years, concealing its under-renovation New York flagship store with a luggage facade. In Paris, it recently decorated its store with an inflatable replica of artist Yayoi Kusama peering over the roof.

In December 2023, Forbes reported that parent company LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton had sold a majority stake in its little-known cruise retail business to a group of four investors led by Florida-based real estate magnate Jim Gissy, to form a joint-venture company called Global Travel Retail Holdings.

LVMH's cruise business had consisted of cruise retailer Starboard Cruise Services and Onboard Media, a multimedia solutions business for the global travel and hospitality industry.

LVMH had always kept Starboard as a low-profile business unit within its retail portfolio including flagship Louis Vuitton brand, rarely, if ever, mentioning the cruise operation in its quarterly results.





EXCLUSIVE

Jonathan Anderson: Craft Is King

Here and right: A look at the JW Anderson's latest collection, which will go on show in Paris on Monday.



making," said Anderson.

Craft has always been top of mind for Anderson, a collector of art, antiques, ceramics and wood-turning pieces.

In 2022, he told the WWD Apparel and Retail CEO Summit that sometimes the idea of luxury "can be quite frightening" to some "and I feel like craft is a very good way of breaking down the realities of it, and showing the process. I think the more that we understand how things are made, the more we can ultimately see their value and merit."

During his tenure as creative director of Loewe, Anderson let his passion for craft run free. He worked with artists, sculptors, and even the Japanese animation experts Studio Ghibli on shows, campaigns and exhibitions.

In 2016, he established the Loewe Foundation Craft Prize, which pays tribute to the Spanish brand's roots as a

leather-making collective and supplier to the Spanish royal crown.

"Loewe was 'me,' but I don't want to replicate it" at the new JW Anderson, he said. "I wanted to work out why I was interested in [craft]. For me, it's about the still life, and this idea of craftsmanship, of going into depth with an object or a maker."

Anderson said his aim is to make the "perfect" cashmere sweater in Scotland, "and then understand the people behind it. I want to find things that I love, or what I wear myself, and then articulate them in the world we are in today."

Anderson also wants to look at "the imperfections in things and make it a personal story." He said the JW Anderson pieces are about "London, growing up in Ireland, and all of the primitive things that are about me. I want to build this into a world. It's about the long term."

He added: "If we make a sweater, then we will issue a different color only when we need to. Also, I don't want to let go of some things, like the Loafer bag," said Anderson, referring to his design inspired by the vamp of the shoe, which launched for spring 2025.

"Things don't have to be a success overnight. It's about enjoying a design and sticking with it. It's a slower process, and finding fetish within things. And it's very much how I see my home, and my world," he said.

Anderson also looked to the late, legendary Terence Conran, the designer, retailer, restaurateur and lifestyle pioneer who changed the way postwar Britons furnished their homes, and wondered what the Conran store would look like today.

He's been working with Wedgwood to make teacups and saucers designed by the British ceramicist Lucie Rie, but which never went into production.

Proceeds from sales will be divided between supporting the work of the Lucie Rie and Hans Coper Foundation and providing scholarships and grants ►

● Anderson said his rebranded JW Anderson label takes in his passions – "art and fashion and interiors and making" – and feels a lot like escapism.

BY SAMANTHA CONTI

LONDON – Jonathan Anderson isn't pausing for breath. Having made his debut with menswear for Dior last week, he's ready to reveal a new look and approach for his signature label, JW Anderson, and it's all about heritage, craft and his personal passions.

Instead of seasonal fashion and accessories, the new JW Anderson will offer luxe wardrobe staples, jewelry, sunglasses, art, craft and items for the home.

He's teamed with long-standing U.K. suppliers – and friends – on furniture, vintage garden tools, and even runny honey that's made on the grounds of Houghton Hall, the family seat of his friends and Norfolk neighbors, David and Sarah Cholmondeley.

Anderson is planning to reveal the new concept, and creations, during the couture shows in Paris on Monday, at Galerie Joseph in the Marais.

The designer is going the full mile with the rebranding, a project he's been working on for the past year together with the JW Anderson team. In August, he'll be

shutting the JW Anderson stores in London and Milan for refurbishment, and will reopen them in September with the new concept.

The stores will become his own "cabinet of curiosities," and hubs of local craft, while the JW Anderson website is being revamped into something "different – and simplistic," the designer said in an exclusive interview.

There are more stores in the pipeline, including one on Piccadilly Road in London's Belgravia, a destination for high-end furniture and design. He also plans to open stores in New York and Paris. Each one will be like a fashion show, he said, offering a "slow-moving feast" of creativity and ideas.

The rebranding, Anderson said, was inevitable and already in the works before he was named creative director at Dior, the first designer under LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton ownership to take on men's, women's and couture.

"I wanted to rearticulate my own brand. When I started it, I had come out of university, I'd worked on the windows at Prada. I was more angsty. I had to fight my way to get where I am today," said the designer, who launched his eponymous



Vintage farm tools have caught Jonathan Anderson's eye.

label in 2008 with menswear, and began showing women's two years later.

He used JW Anderson as an experimental space, drawing on inspirations as diverse as "Wallace and Gromit," "Carrie," and the graphic iconography of Michael Clark, the pioneering dancer and choreographer – and one of his heroes.

"When I turned 40 last year, I decided that I wanted to change the brand. And I wanted to kind of work out, 'Who am I today?' I also wanted to consolidate everything I had done, and then add on all the things that I enjoy today, which is art and fashion and interiors and

Photographs by Virginie Khateeb





to support emerging artists in the field of ceramics and related fields.

Anderson has also been working with the London-based Postcard Teas on a new kind of dark roasted tea that tastes like coffee (another obsession of his) and with Ferguson's Irish Linen on a series of dish cloths with different messages and colorways.

The JW Anderson stores will stock Windsor chairs handmade in Lewes, East Sussex, England, by a company called Hope Springs; Murano glasses from Italy, and replica wooden Mackintosh stools made in Perthshire, Scotland.

The London stores will offer vintage watering cans made from French copper and antique gardening tools restored by Garden & Wood Ltd.

"I have bought from them for many, many years. They find and restore rare gardening equipment, and have the details of where everything was manufactured. The watering cans are incredibly rare," said Anderson.

"What's important for me is that [the gardening tools] are very, very well-made and, because of that, they've lasted so long. Sometimes we have to cherish the idea" that some things become better with time, and a new context, he said.

Anderson said Garden & Wood's founder, Edward Green, knows the history of garden equipment in Britain, every supplier, and where everything was made.

The tools, he said, "are still completely usable, and that is the point. They can be

decorative, but at the same time they are completely functional objects," he said.

Anderson is also pursuing his long-held dream of working with gold. He's making link chains with Lucie Gledhill Jewellery in London. Every link is individually made, soldered, and shaped by hand.

Even the jars of Houghton Hall honey have serious provenance. Each lid will be wrapped in fabric crafted using traditional 18th-century weaving techniques.

Anderson wants people to examine every object in his new shops carefully. "Everything may look simple, but each thing has got a complexity to it. It's either something I've always wanted to do, or something that I have an obsession with," he said.

Anderson is forging closer ties with his longtime fabric suppliers as well. He's sourcing boiled wool from the Yorkshire fabric mill Moon; waxed cotton from British Millarain, and silk grosgrain fabric from the weaver Stephen Walters. He's using that grosgrain for the lapels and side leg details of JW Anderson tuxedo suits.

Tartans come from Lochcarron of Scotland, a textile company specializing in tartan fabrics and traditional Highland dress. Denim is developed and made in Japan, while the damask is made by Britain's Humphries

Weaving, which specializes in historical reproductions for silk wall interiors.

The list goes on, both for objects and fabrics that will intermingle on the shop floor, and online. Anderson said there might even be a runway show every now and again.

"When we feel like there needs to be a show, we will do a show. It could be in a year or two, or in three months. But only when I feel like there is something to say within my own brand," said Anderson, adding that it was important for him to keep the JW Anderson team, which he describes as a "little family of very, very talented people," close, and working toward the same goal.

Fashion is still part of the mix. The

presentation Monday will showcase some of JW Anderson's greatest hits, including striped polo tops, a supersized Loafer bag, and skirts propped up with little panniers, a fun look the designer sent down the runway for spring 2025.

Colors are vibrant and include emerald for swimming style trunks; apricot for slip-on shoes, and bright white frames on a pair of exaggerated cat-eye sunglasses.

Anderson's hours may be long, but he's clearly energized by the work and likes the fact this new project is completely different from Dior. "I like being this sort of bipolar character, a kind of split personality. For me, it's like escapism, and I'm really proud of the project," he said. ■

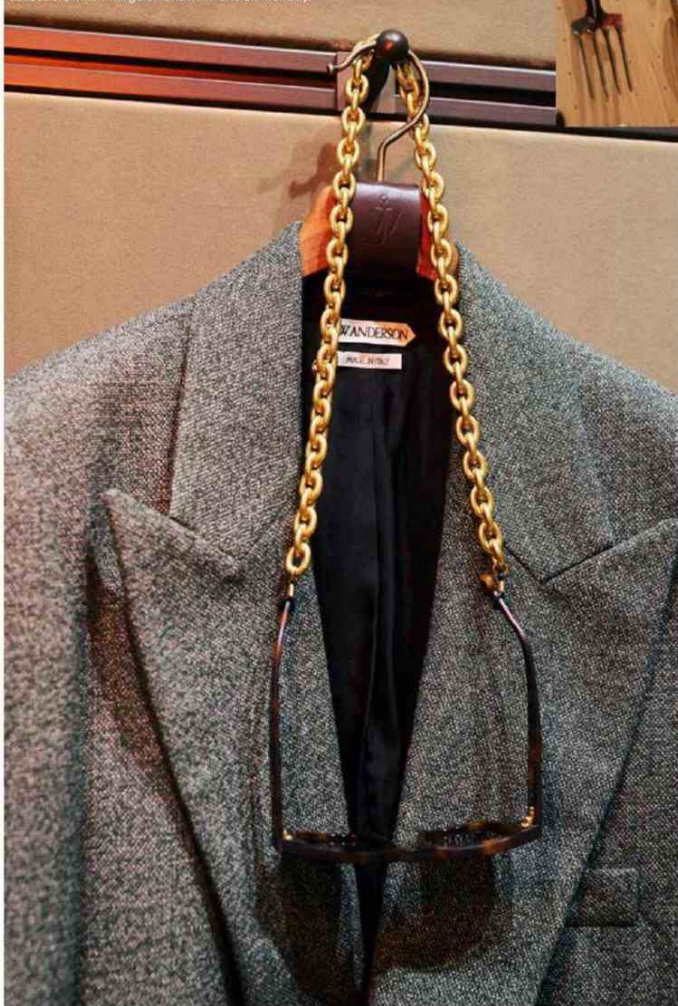


Vintage farm tools from the branded JW Anderson collection.



Books from the rebranded JW Anderson collection.

Here and right: A look at the JW Anderson's latest collection, which will go on show in Paris on Monday.





Creative Lead

Jonathan Anderson – who now shoulders one of the biggest design workloads in fashion as creative director of women's, men's and haute couture collections at Dior, and his JW Anderson brand – must have a great deal to say about time and team management.

Lo and behold he is to share his thoughts on "leading beyond authority" next week when he addresses attendees of the 2025 American Express Leadership Academy in London.

"As a visionary in the fashion world, Jonathan Anderson will share his philosophy on leading global creative brands with creativity, purpose and resilience," said Jennifer Skyler, chief corporate affairs officer at American Express, whose academy has trained more 165,000 nonprofit and social-driven leaders since its founding in 2007.

Anderson is expected to share his perspectives and insights in conversation with British journalist Alexander

Fury. Other speakers at the London event have yet to be revealed.

"We continue to gather bold thinkers across sectors to learn from one another and accelerate their global impact," Skyler said.

The academy's purpose is to "build the personal, business and leadership skills of social-purpose leaders through multiday, in-person and virtual programming," according to American Express.

The four-day event, running July 8 to 11,

also offers storytelling workshops, immersive visits with nonprofit organizations, and group projects around topics like "building an innovative mindset," according to American Express, which has invested more than \$100 million to date in the academy.

Three Alumni Awards, each valued at \$25,000 in support of programs at nonprofit organizations, are also to be handed out.

– MILES SOCHA

Jonathan Anderson on the runway at the Dior Homme show as part of Paris Men's Fashion Week.



Anderson Apotheosis: JW Remodels His Own Brand

Days after his debut for Dior, the designer speaks exclusively to Tim Blanks about rebooting the JW Anderson label with a supremely idiosyncratic cabinet of curiosities, from garden tools to diamonds.

By Tim Blanks



It's no wonder "in a weird way" is one of Jonathan Anderson's favourite expressions. It seems to be how things happen to him. In the two decades since he graduated from the London College of Fashion, his career has traced a surreal arc from idiosyncratic independent to fashion figurehead. Last week was his debut at Dior. This week he relaunches his own brand with a completely new concept.

On the surface, the two exercises couldn't be further apart. In a weird way, they couldn't be closer, joined at the hip by Anderson's own obsessive, compulsive drive. "I love work," he crows. "I could do 24 meetings in a day. I love doing what I do. Is it scary? Of course, it's scary." But there's never a moment when he manifests nerves, even in the hours leading up to his first show for Dior, when industry anticipation was running as high as I can ever remember it, even as he had hundreds of balls in the air with his own brand JW Anderson.

He acknowledges the risk of stopping JWA, slowing everything down and then rebuilding it. "Maybe I'm maturing as a person," Anderson rationalises. "I like to be able to prove something. If I don't feel like the underdog, I will never work. So, in a weird way, we had to rebuild a platform to become the underdog again. Why? Because, if not, I can't get up in the morning."

He spent a good year or so analysing what those impulses actually meant. "I was thinking of Terence Conran. I love Shaker furniture and I'd been doing some research for myself on how it arrived in Britain through Conran. It became such a trend, and then infiltrated into design systems." But if Conran revolutionised the way people thought about their homes in the '60s and '70s, Anderson's ambition is more humble. "I think it's maybe how people see their desk or their coffee table. For me, it's more about the storytelling that you can do with an object, more of an intimate kind of thing, like, I bought this stick chair, and look at this amazing wood, and it's made in this country, and the guy only makes two of them a year. It's a nice story to tell, which is not just about how much something costs."

He listens to people like Adam Curtis, the documentarian guru of pre-apocalypse. Curtis's "Hypernormalisation" is his favourite documentary. "I've always wanted to meet with him. We were talking about everything. He thinks we're heading towards this time... it won't be about modernity, as in new fashion or new art. It will be heading towards a different time period, like when Gothic Revival, which was ultimately from 13th century architecture, came to dominate the world in the 19th century."



Anderson's own project tends to the kind of connoisseurship that shaped the golden years of the *Wunderkammer*, the 1700s, the 1800s, before museums became receptacles of human civilisation, when wide-eyed, well-heeled aesthetes would collect extraordinary *objets* for their own cabinets of curiosities "as a way to showcase... a fascination with the diverse and sometimes bizarre aspects of the world." (Thank you, Wiki).

Anderson had an early education in such a magpie sensibility. His grandad would take him antiquing when he was a kid. At university, he worked in Sam Roddick's visionary sex shop Coco de Mer. "In a weird way, Coco de Mer was a very good example of a curated fetish shop," he recalls, "where you could buy anything from Betany Vernon's sex toys through to a first edition of 'Lady Chatterley's Lover.'" His other job was working at the equally curated store 202 Westbourne Grove, where he observed how the buyer would acquire a mirror for €2000 (\$2,360) and pass it on to customers for £70,000 (\$95,000).

The major criterion for his own collection is that everything has to have a story. There will be around 560 items when the website launches on September 1. And once something sells out, it's gone. Maybe 200 items will carry over, but seasonality is less of a concern. "Instead of discounting things, we just keep them until they sell out," Anderson says, "and then we replace them. Because I feel like it's hard having a small business. It really is difficult. I feel for every single person who starts a business, I'm fortunate to have LVMH, but at the same time, we're still a small business with the pressure of a marketplace that is just collapsing. So I'm thinking, 'Let's get the Murano glass guy to make the hardest thing that shows his skill, but in something which looks timeless. Or let's get the best person in the world to reissue the Charles Rennie Mackintosh stool.'"

Translation: The "Murano glass guy" is Marcantonio Brandolini and Anderson has charged his company Laguna-B with creating pieces in an opaque green glass which they don't usually do. The Charles Rennie Mackintosh stool is recreated by a Mackintosh conservator in the black-stained oak he favoured, also available in white and a natural oak. Understandably not cheap, given the degree of expertise involved.

Andrew Bonacina, formerly director/curator at the Hepworth Wakefield museum in West Yorkshire, is putting together an art programme that, in some JW Anderson stores, might mean one single expensive masterpiece, in others, a series of mini-exhibitions of up-and-coming artists throughout the year. That was one thing that always struck me about Anderson's curation of art in Loewe's stores. The selection, say, of a piece of Matthew Ronay sculpture in London or the glorious wall of Howard Hodgkin in Madrid suggested a personal engagement that would be hard to quit, if ever the day of disengagement should come. "Loewe will exist in part of my vision for as long as it needs to, you know," Anderson says now, "but in a weird way, what I realized is when you leave something, it's very difficult. I was trying to comprehend leaving something which I had built in my vision, like I built the entire aesthetic, right down to the Craft Prize, around all the things that I love. The good thing is it'll go, you know, and we will continue with JW, doing the thing that we've been doing, which is putting art into British institutions. We just helped put a painting of Andrew Cranston into a museum." Or, as CEO Jenny Galimberti puts it, "Loewe was him, and so now this is him."

And gloriously, perversely so.

"Everything has a little weird meaning to it," Anderson says. "I think it is just as accurate as when I did the ruffle shorts. It's the same energy, because ultimately, the ruffle shorts were in a wool that was made in Britain that I was completely obsessed by, which was the same wool that was on the little coat on Paddington Bear when I was a kid. So that threw me into *the thing*. And now it's, What is that in a tea cup? What is that in a pen? What is that in *honey*?"

It's like Citizen Kane and his sled named Rosebud, the single plangent memory that unleashes a lifetime. Except that with Jonathan Anderson, *everything* is Rosebud. The tea cup is by potter Lucie Rie. His



collection of her work is one of the world's best, so this launch of a couple of her original designs, coffee cup as well, 3D-printed from her archive in the Sainsbury Centre, is probably his pride and joy. Wedgwood said no when Rie originally proposed these designs decades ago. Anderson has all the original correspondence. It took him a while to convince the company they'd made a terrible mistake. "I know that I want a set of Lucie Rie," he says now. "I've made them in a selfish act for myself." They're expensive — a cup and saucer will retail for £1000, and only a hundred will be made. They'll probably sell in minutes, such is Rie's audience of collectors. The profits will go to a foundation to preserve the legacy of Rie and her partner Hans Coper, to produce a catalogue raisonné, and to provide grants for young artists.

The pen is made by YARD-O-LED, who are the oldest penmaker in the UK. They've also remade a mechanical pencil for JWA. Originally invented and patented in the early 1800s, it's engraved here with an Oscar Wilde quote: "The secrets of art are best learned in secret..."

The honey is from Houghton Hall, the stately Norfolk home of the Marquess of Cholmondeley. "Someone I always adore for doing random things is Giorgio Armani, he did honey once," Anderson free-associates (free association is one of the singular pleasures of this particular project). "So when I was at Houghton Hall, and I was meeting with Rose, they had honey, and I was like, Okay, I love her, and I love them both, and I just think they're so chic, and I was like, well, I want the honey, because maybe if I have the honey, I would feel like that. And it's all that thing, it's sort of odd, our relationships to certain things, going back to Warhol. And Warhol, for me, as cliché as it will always be, is one of the most modern thinkers in the last 500 years, because I think he was able to do this. And at the same time, it was always sharp." The jars of honey are capped by squares of traditional honeycomb-patterned Norfolk linen from a weaver named Max Mossdrop. (You can really go down a rabbit hole with this stuff.)

And that's Anderson's ambition with his project. It's the power of the object to hold layers of meaning, be it a Marilyn portrait or a jar of honey: Now *that* is fetishism at a cargo-cult level. Or, muses Anderson, "In a weird way, it is about obsession. Warhol was so powerful as the starting point of object, obsession, fame. I remember when I was very, very young, I was obsessed by Andy Warhol to the point where I wanted to buy the wallpaper of the cow. And when the internet started, there used to be online websites where you could do that. Never did, obviously, but I think that will always be in me, this search to find things you know or to bring things together. You know, that's why, in my house, nothing never stays still. It's like a never-ending project."

And there's the core of the quest. As it was with Warhol, where someone paid hundreds of thousands of dollars at auction for a collection of the artist's cookie jars, the power of curatorial personality — Anderson's in this case — infuses and elevates banality. Nothing clarifies that notion more for me than the collection of garden tools on offer at JWA, 200 in all, spades, trowels, hoes, immaculately refurbished by another of Anderson's gifted obsessives whose tool collection had reached a scale where his wife was begging him to divest. A common garden spade, oiled and gleaming, makes me want to get out and dig, but it would also make a perfect Duchampian readymade. Anderson does have a track record with Dada and surrealism, after all. There's a complementary collection of antique watering cans. Don't bother trying to find a logical connection between them and Dean Sameshima's luxuriously embroidered "Anonymous Faggot" jumper or "Anonymous Trade" sweatshirt. You're inside someone else's head here.

"I needed to find a vehicle that was everything that's personal to me, no matter what it is," Anderson explains. "It's a weird obsession. It's ultimately me selling myself as these are things I like." And not just that, but things he always wanted to do. Like chunky gold jewellery. Or *real* jewellery, which comes to JWA courtesy of a gemhunter named — what else? — Classical Gem Hunter. There will be diamonds. "I just want five pieces per store, and we do them on beautiful chains. Or a beautiful ribbon. We don't



need to remake that idea. You just have to bring it to people, and show that I'm obsessed by this person who finds things. It's not about ownership. It's more about, *'Here it is and I think it looks great.'*"

Anderson casts his mind back to the spade guy. "There is no point in over-complicating it, you know? So, in a weird way, the JWA becomes a seal of approval. It's like, we approve this product, we approve this message. It's a fashion royal seal." He laughs. "I'm hoping that people are going to look at it and have this fetish to want to buy it." The obsession carries through to the packaging: the boxes, a year in the making, have an aristocratic heft (that royal warrant thing again), everything else comes in potato sacks, or it's wrapped in the paper used to wrap fish and chips in seaside towns. "But by redoing it, you kind of get this preciousness."

He feels there are kindred spirits for his concept. "Just maybe not in fashion. I think Rose Uniacke is very good at how she creates. And there are places in Japan that I go to. I have no idea of their names." Uniacke is a significant namecheck because her shop on Pimlico Road, a kind of interior designer's row in London, will be a neighbour of Anderson's latest outlet, which is maybe his clearest statement of intent with his brand revamp, because it will be the closest to the kind of world-building that is second nature to people like Uniacke.

In the meantime, everything is changing in JWA's universe. The logo has been tweaked to chic. Every store is being completely renovated with softly opulent Uniacke velvet walls defined by a dado rail where all the merchandise will be suspended, Shaker-like, on pegs. That dialogue between excess and austerity is particularly Andersonesque. Architects Sanchez and Banton are of Jonathan's generation, but more commercial than fashion. They're good at practicalities, tight and tidy, so there is a solid functionality in fittings. Shelving is hung from the pegs along with everything else. It's all for sale, and customisable.

As the concept rolls out globally, each shop will ultimately be its own little world, shored up by the work of local artisans. But the corner store in Pimlico will probably be the one where JWA's idiosyncrasies find their fullest expression. In summertime, there might be garden furniture. Or asparagus. Jonathan is obsessed with asparagus. He also loves the idea of someone marching in and ordering six stick chairs for their dining table. "This, for me, will be the day that I open a bottle of champagne. Because that's exciting to me. And then, at the same time, they can buy a beautiful cashmere sweater that says 'Anonymous Faggot,' as a kind of conceptual act, a fashion object, an art object.

Or maybe they'll be drawn to explore the rest of Anderson's offering. Oh look, a stork scissor from Ernest Wright in Sheffield. Didn't they stop making those a century ago? Good lord, is that a Lucie Rie teacup? And what the hell is coffee-tea? (It's exactly that, a hybrid created by Postcard Teas that's the make up of tea but the taste of coffee.)

The big question is on its hind legs, begging: what's the object that speaks to Anderson the most? "The handwoven damask silk shorts," he answers instantly. "I was restoring a Chippendale chair and I needed to get fabric for it and I was looking at the Dumfries House renovation because Prince Charles had commissioned all the artisans in Britain who historically would have made things like the type of silk Chippendale would have used, the exact silk that I'm obsessed by. We found the supplier and I said, 'OK, we need to order this fabric, in the three colours, a blue, a yellow, a green.' For me, this is as fetishistic as anything you can get. It's expensive because it is incredibly difficult to do. It is what you would use on walls and chairs, and I love the idea of the walls, the chair and the guy on the chair in the shorts, with the slipper."

The fetishism extends to the label on the shorts. "When I first started my brand, way before it became a brand, I used to sell jewellery in a shop called Toosee, and the very first label that I ever had was a copy of a Paquin label from the 20s. I had bought this black blouse by Paquin and inside was a triangular label which was the standard way of doing labels in the 20s. And when we were researching this project, I thought we should go back to this original label, when I was not what I am today."



For the look book, which will be the way most people encounter his re-brand, Anderson selected a 35-strong cast of longtime collaborators and people he admires. People curation: quintessentially Warholian. So there's his partner, artist Pol Anglada, and collaborator, director Luca Guadagnino. There is artist Enrico David and musician Oliver Sim; actress Hailey Gates, and the dancer from Anderson's Drink Your Milk campaign. Bella Freud he met years ago at a party when her father Lucian asked him for a cigarette. There are also instructive little videos matching Anderson's characters with his various objects. Joe Alwyn clearly knows his way around a honey dipper.

"I need to learn here, and I need to re-learn what I love in myself," Anderson muses. "This project feels honest to me. This is exactly where I should be right now. Yes, JW Anderson could do a fashion show. And we may do a fashion show when I feel like there is a need to do one. But I don't want people to be like, 'Oh, another fashion show.' I would rather someone goes in and is, like, 'Why do I feel the urge to buy a pot of honey?'"

Joe, pass the dipper please.





Why luxury brands are sliding into the DMs

From Dior's Close Friends sneak peek to LV DMing show photos, this men's fashion week, brands got personal on Instagram. Could this be luxury's next social strategy?

By Madeleine Schulz



"Hey — wanted you to be the first to see details of the collection from tonight's LV Men's show. Sending some pics soon," Pharrell Williams wrote in a DM to Albert Ayal, the talent scout behind the fashion Instagram account @UpNextDesigner, on 24 June. The message came via the @Skateboard Instagram, where the creative director and his team share behind-the-scenes shots from Louis Vuitton. Ayal immediately took a screenshot and shared it to his Instagram story.

Ayal wasn't the only fashion creator with a luxury brand sliding into the DMs, or getting more personal, this menswear season. Bally messaged sustainable fashion creator and consultant Scott Staniland a photo of himself from the brand's Milan presentation (posted to Staniland's story). Maison Margiela invited fashion critic Ashantéa Austin to its couture show via DM (which Austin screenshotted and shared via a reel). And, ahead of Jonathan Anderson's menswear debut, Dior added content creator and fashion critic Hanan Besovic (@IDeserveCouture) to its Close Friends story, where the brand shared sneak peaks of Anderson's mood board images and handbag designs. Besovic shared snippets on both TikTok and Instagram.

"It was completely unexpected," Besovic says of his Dior Close Friends access, through which he was one of the first to gain a glimpse of Anderson's Jean-Michel Basquiat reference photo and a reimaged Dior Book tote (now adorned with the actual titles of novels; a bright-yellow version with Bram Stoker's *Dracula* was in the preview). It's a refreshing means of engagement, Ayal agrees. "I thought it was so cool," he says of his LV DM. "It felt personal in a way that you don't always get from a brand that big."

It's a timely play. As consumers express desire for personal touch and better communication, brands are looking to level up their marketing strategies to meet these needs. It's also a method for brands to cut through the noise, and speak through creators with super-engaged followings — versus risking getting





lost among the algorithmically ordered feeds of regular brand posts and paid advertisements. “Consumers want to feel a personal connection with the brands they buy from,” says Olivia Houghton, insights and engagement director at consumer insights company The Future Laboratory. “Using intimate features such as DMs or Close Friends [stories] not only encourages consumers to develop a sort of parasocial relationship with the brand, but also leans into co-creation strategies.”

It enables luxury brands to do so while retaining a level of exclusivity, says Katie Baron, content director at trends intelligence agency Stylus, after social media has made all brands more open and accessible. “It connects to the need for luxury brands to reinstate a semblance of mystery; to claw back a level of exclusivity that counters the demystification we’ve seen in a million behind-the-scenes videos,” Baron says.

Ultimately, brands need to be evolving their social strategies beyond ultra-refined advertisements and curated feeds. Though not every brand will — or should — be shitposting on their Instagram accounts or rolling out a fresh suite of internet trend-led TikTok videos, they do need to modernise their online presence. These high-touch social features could offer a happy medium. “[It feels like] a new direction that Dior is going in,” Besovic says, “which is joining us in 2025.”

Personal level

The approach makes it feel like an actual person is running the account, says Staniland, after Bally DMd him a photo of himself from its Milan presentation. Ayal likens it to getting a message from your favourite celebrity. “That kind of interaction really sticks with you,” he says, adding that it now feels like the door is open — with a direct line to both Williams and Vuitton.

This leans into the logic of the parasocial relationships users develop with their favourite celebrities and creators. In this, brands are borrowing from entertainment, offering fashion insiders a line of communication to the brand via a gated channel, free of the regular back and forth. Besovic recalls when Billie Eilish’s team added fans to the singer’s Close Friends in 2024. “I like the fact that fashion is learning from the entertainment industry,” he says. “The line between fashion and entertainment is becoming thinner day by day.”

Quieter content strategies can work well, says Eve Lee, founder of marketing agency The Digital Fairy. “The rise of more introverted branded content and creators allows for slower but much more sophisticated storytelling,” she says. It’s also more current, and Ayal hopes that more brands will hop on board. “I think more brands should be doing this — creating those Close Friends moments, sliding into DMs — just making the whole experience feel fun and social in a way that fits how we communicate now,” says Ayal.

This doesn’t mean brands need to be sharing daily updates. In fact, they shouldn’t, experts caution, at risk of the novelty wearing off. “If they just post random stuff for the sake of posting, I think that takes away the cool part of Close Friends,” Besovic says. Creators aren’t expecting constant communication, either. “It’s probably more of a ‘tap in when it makes sense’ kind of thing,” Ayal says. “But just knowing that connection exists is exciting in itself.”

Breaking through the noise

The premise of this direct line to creators is that it’s a more private, personal brand connection. But it could actually foster greater reach for luxury brands looking to hit the feeds of their target consumers.

“I am known to talk about stuff like this and anything related to fashion on my social media,” Besovic says. “[Brands] are pretty smart to figure that out — they know who will be shocked by it, who can make light of the situation, and, above all, who can get the message across.” Ayal agrees, he expects that brands know fashion creators are likely to share the private exchange. “A DM feels personal, but





it's also something creators feel comfortable posting to their stories — like, 'Look how cool this is!'" he says. "It creates this organic buzz."

It's a relatively low-lift strategy for brands attuned to fashion's internet. But is it enough? In Lee's view, this strategy is missing a layer. Brands are dipping their toes, but not going all the way. "The Close Friends approach shows that they can actually see the value in more relaxed communication methods, but are too risk-averse to fully embrace it," she says. Lee points to brands like Jacquemus and Telfar as examples of those actively working with creators in more expansive ways. "[They] are creating very nuanced internet chaos, community-building horizontally not vertically, and they almost feel more chic for it. True digital sophistication would mean understanding that community and luxury aren't mutually exclusive and when embraced together they can be a powerful brand storytelling device."

Still, it can engender goodwill with the creators who are becoming evermore powerful in an increasingly fragmented media industry. While a brand can buy an ad in a magazine, there are less standardised strategies for ensuring these high-engagement commentators are talking about a show or collection. By opening a direct line, brands create an easy path for these creators to share content around their projects — whether or not a creator is at the show. "Knowing that Pharrell had seen my work and appreciated the support made me want to champion the collection even more," Ayal says. "It definitely got me excited and made the whole thing feel more connected and intentional."

For the strategy to have longevity, though, brands need to go beyond one-way posting, Lee flags. "Artificial hierarchies can be tacky," she says, recommending that brands instead invest in digital creator relationships. By doing so, they can connect to the collaborative spirit of the internet and build community. "This could be really expansive to luxury brands that have previously held the creator economy at arms length."

Besovic hasn't seen any activity on Dior's Close Friends story since the sneak preview. "Maybe they removed me," he jokes. But he's keen for more content, and would hope to see more imagery related to forthcoming shows and drops, as well as the inspiration behind and the references for collections. He will also continue to share this content with his loyal followers — as long as it's good. "If I see more Close Friends posts, I might post about them on my account. But there has to be a story and interest behind it."

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





Setting Dior's new agenda

PARIS

BY VANESSA FRIEDMAN

A photo of Christian Dior's original salon stretched the width of the Invalides, the gold-domed palace where Napoleon is buried, offering a fish-eye view of the past to the throngs shrieking outside — and a sign of just where Dior believes it belongs in the pantheon of French power.

Inside, dove-gray velvet lined the walls of a temporary event space and displayed two rare 18th-century oils by Jean Siméon Chardin on loan from the National Galleries of Scotland and the Louvre. Robert Pattinson gossiped with Josh O'Connor. Donatella Versace schmoozed with Roger Federer. A pregnant Rihanna arrived with ASAP Rocky a mere 45 minutes after the official start time.

That's how much anticipation there was for the Dior men's show. The filmmaker Luca Guadagnino was even trailing around to document the moment.

It was Jonathan Anderson's debut as the creative director/savior of the house, the first designer to be put in charge of both men's and women's wear. And under all the buzz, a giant question mark hovered: Could the former Loewe wunderkind reignite excitement not just in the brand but in fashion?

Mr. Anderson made it look easy. Literally.

Beginning with his take on the Bar jacket, the most famous Dior women's wear shape — the one that prompted the Harper's Bazaar editor Carmel Snow to jump out of her seat shrieking, "It's a New Look!" in 1947. It was reimagined in a Donegal tweed with a flat back and a whiff of the hourglass at the front, as if it retained a vague memory of what it once was.

With it, he paired not a shirt but a stiff white stock collar and a pair of oversize white cotton cargo shorts, each side sporting elaborate folds to create the

plumped-out silhouette of a goose, or a 1948 couture dress called the Delft. Go on, shake your tail feathers.

If little Lord Fauntleroy had spent a year at U.S.C. and then returned for a pickup game of basketball at Versailles, this is how he might dress. It was not a capital N New Look. It wasn't that radical, or shocking. But it was an awfully charming newish one.

And it was situated smack in the middle of the tension between formality and informality, men's wear and women's wear, commerce and creativity (Mr. Anderson's own work at Loewe and Uniqlo and what he inherited at Dior), which seems to define this particular moment.

No one is all one thing or another. Neither are their clothes. Neither are the totems of wealth. What Mr. Anderson proposed was a clear and convincing argument that contradictions can gracefully coexist. Most of all, he put forward the belief that fashion and wearability are not irreconcilable ideas — that you either have to look bizarre or look boring.

For every highfalutin garment, there was an equal and opposite this-old-thing, usually worn together. Velvet frock coats were paired with faded jeans in Japanese denim. Olive green puffer coats and down vests were cut with trapeze backs. The exact pattern of another classic Dior dress, the Caprice, with its elaborately swathed peplum skirt, was applied to a pair of loose khakis, giving one leg the fillip of a drape. An 18th-century frock coat was exactly reproduced — in moleskin.

There were shamrocks on tennis shoes and high-tops with driving shoe soles; cable knits under elaborate waist coats. There was a lot of neck action. Book totes borrowed, again, from the women's line, with actual book titles on them from Baudelaire and Françoise Sagan.

Mr. Anderson had done his homework.

Easter eggs to early Dior were everywhere. Even the labels inside the clothes were in the designer's preferred silk faille. He was never going to toss everything out the window and start again. He couldn't. Dior is a multibillion-dollar business, after all, and some of his predecessors (Raf Simons, Hedi Slimane, John Galliano) were his idols.

Once upon a time, a designer might have had the arrogance to wipe the slate clean, but this is a new age. The industry is in crisis, and the creative tectonic plates are shifting. It is why Mr. Anderson invited seemingly every other designer in Paris to join him at the show.

It is also why he picked the Chardin oils and why he seeded his Instagram with Warhol Polaroids of Lee Radziwill and Jean-Michel Basquiat. Chardin, he said in a preview, "kind of loosened up the still life"; Warhol made pop culture high art. Both crystallized an inflection point in culture. Mr. Anderson clearly wants his Dior to do the same.

His show invitation came borne on a china plate with three china eggs on top, as if a reminder that the men's wear was just the beginning (and maybe to acknowledge that some shells may get broken along the way). Fair enough.

The result may not knock you sideways, but it's likely to make you sit up and buy.

Not to mention whetting the appetite for his first women's wear collection, come September.

Once upon a time, a designer might have had the arrogance to wipe the slate clean, but this is a new age.





► 3 juillet 2025 - N°44,257



DIOR

SIMBARASHE CHA/THE NEW YORK TIMES





DIOR





Nouveau directeur artistique
de la marque de luxe, l'Irlandais a conquis Paris
avec son premier défilé homme

MÉDAILLE DIOR POUR JONATHAN ANDERSON

Standing ovation pour le plus doué de sa génération. Assortie à ses yeux bleu délavé, sa chemise aux tons pastel toute simple souligne aussi l'humilité de sa posture quand il vient saluer. À 40 ans, ce fils de rugbyman vient pourtant de propulser le vestiaire masculin dans une autre dimension, avec une puissance inventive inégalée. Auparavant, il a déjà fait de la marque Loewe un fleuron de LVMH, un succès aussi créatif que commercial. Pour cette collection homme printemps-été 2026, il conjugue l'héritage Dior au masculin pluriel, avec un mélange de vénération pour l'auteur du new-look et de gouaille rebelle. Tout à la fois vintage et furieusement futuriste.

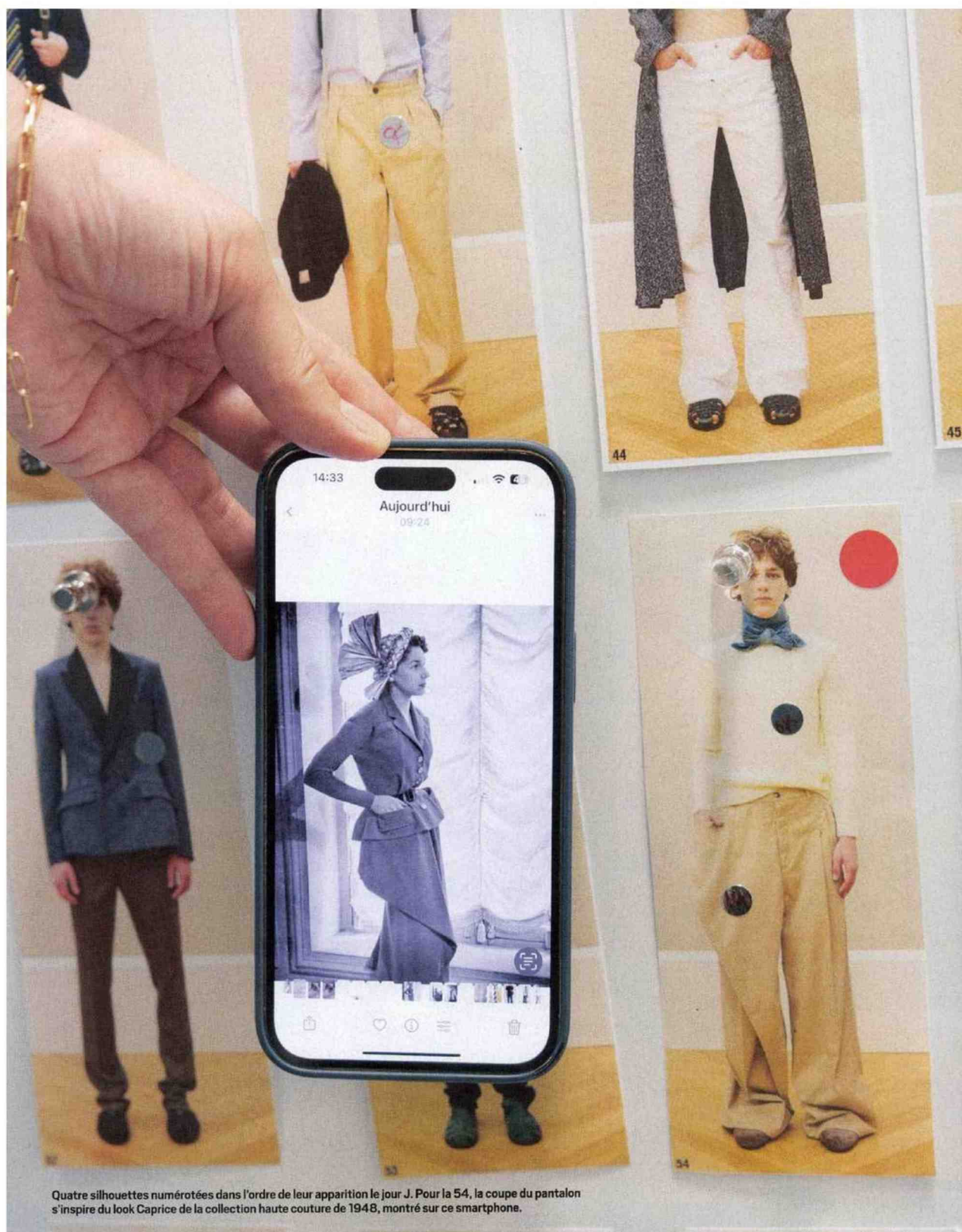
ENTRETIEN ÉLODIE ROUGE





Place Vauban, aux
Invalides, le 27 juin.





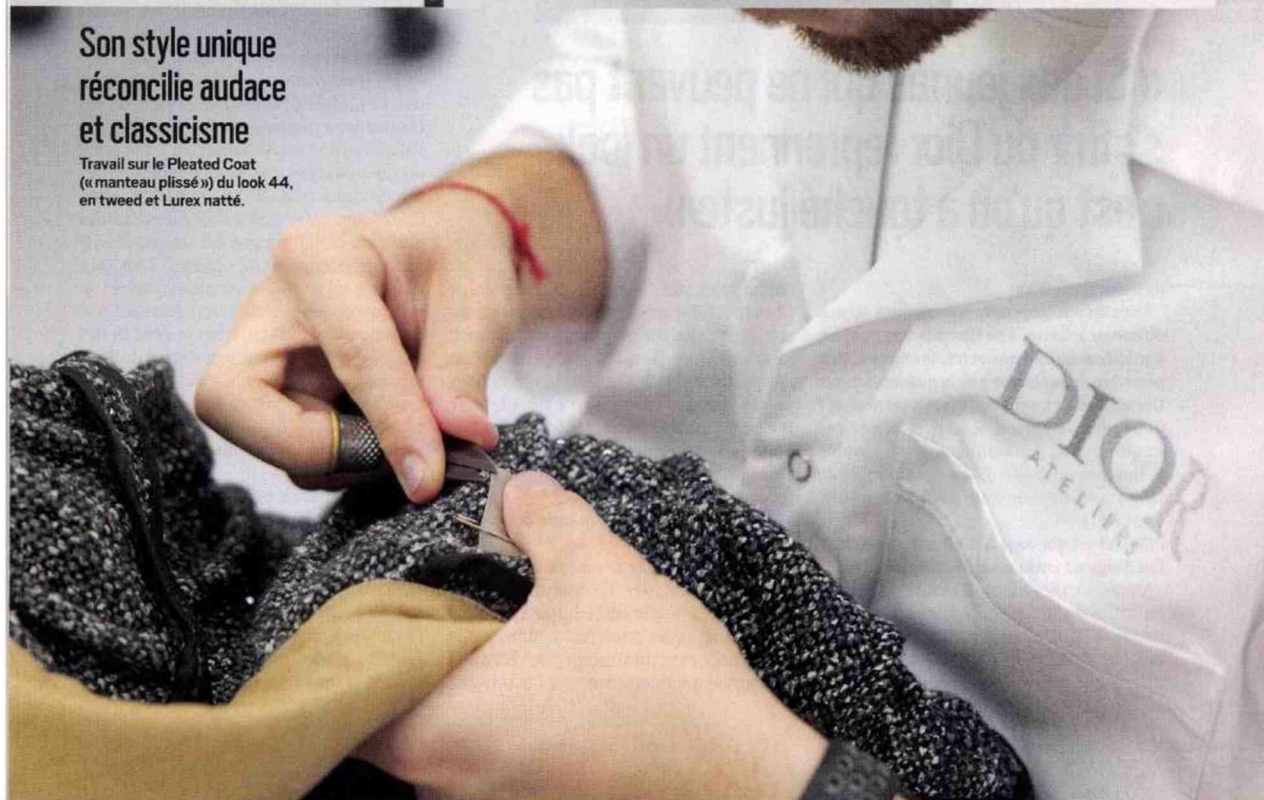


Sur le mannequin, le prototype du Revolution Coat, aux boutons brodés de fil métallique. Il se décline en trois modèles différents par leurs couleurs et passementeries.

Il se sera inspiré de redingotes du XVIII^e siècle comme des archives de Dior, dont des jupes cloches ou des tailleurs mythiques – et 100 % féminins – de l'après-guerre. Deux jours avant le défilé, nos reporters ont arpenté en exclusivité l'antre de la création, le studio homme, situé rue Vernet. Un vrai patchwork de sensations, où les matières comme les époques s'assemblent et se réinventent autour du credo de Jonathan Anderson : « La joie dans l'art de s'habiller. »

Son style unique réconcilie audace et classicisme

Travail sur le Pleated Coat (« manteau plissé ») du look 44, en tweed et Lurex natté.





Ultimes ajustages d'une veste Bar en tweed Donegal avec revers en gros grain, réinterprétation du modèle mythique de Christian Dior. En accessoire : un col agrémenté d'un nœud papillon en satin.

« Si des jeunes qui ne peuvent pas s'offrir du Dior reprennent un look, c'est qu'on a touché juste »

Interview Élodie Rouge

Paris Match. Vous avez été nommé à 40 ans directeur artistique de Dior à la fois pour les lignes femme, homme et haute couture. Une première dans l'histoire de la maison, hormis Christian Dior lui-même. C'était votre rêve ?

Jonathan Anderson. Si vous m'aviez posé la question il y a cinq ans, je ne l'aurais même pas envisagé. La vie met parfois de belles surprises sur votre chemin. Quel défi excitant !

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans l'héritage de cette maison créée en 1946 ?

Monsieur Dior était un maître de la couleur. Il a eu le talent de tisser des affinités entre l'artisanat, la communication, les ateliers. Cela fait seulement quelques mois que je suis arrivé. Pour être honnête, je ne

connaissais pas l'étendue du patrimoine Christian Dior avant de rejoindre la maison. Je ne cherche pas à être un historien de la marque. Ce qui est frappant, c'est la manière dont chaque créateur a réinterprété les codes : Yves Saint Laurent, Marc Bohan, Gianfranco Ferré, John Galliano, Raf Simons, Hedi Slimane, Kim Jones, Maria Grazia Chiuri. Dior est une maison qui se reconstruit sans cesse.

Dans quelle famille de grands couturiers vous situez-vous ?

Je ne me vois pas comme un couturier à proprement parler. La couture doit être réinventée : je fais le job ! L'histoire jugera... À vrai dire, je ne crois pas vraiment aux "mentors", c'est un concept daté. Même si évidemment les gens avec qui j'ai travaillé

m'ont influencé. Particulièrement Manuela Pavesi, le bras droit de Miuccia Prada, responsable des vitrines de la griffe, que j'ai assistée quelque temps.

Quelle est votre définition du métier de directeur artistique ?

Diriger comme un chef d'orchestre. Un seul homme ne suffit plus pour tout faire. Il faut constituer une équipe, avec un studio qui croit au projet et qui sera capable de le défendre quoi qu'il arrive.

Vous avez réussi à hisser Loewe, encore inconnu il y a dix ans, parmi les marques les plus bankables du marché du luxe. Quel est votre secret ?

J'ai le sens des affaires ! Tout l'enjeu est de trouver l'équilibre entre créativité et business. Ils sont inextricables. Aujourd'hui, si vous voulez être libre, il faut penser à un produit qui fonctionne vite et bien. Chez Loewe, le Puzzle Bag, par exemple, a été ma plus grande réussite après un début difficile. J'ai osé détrôner leur sac historique Amazona, et aujourd'hui le Puzzle Bag est considéré comme le plus connu. Il faut oser la nouveauté. Chez Dior, c'est un peu différent. Tout le monde a son idée de ce que devrait être Dior. Et en même temps tout le monde exige l'excellence. Il faut y aller en douceur.

Quelle est votre philosophie ?

Rien n'est jamais parfait, c'est une question de curiosité ! Quand, par exemple, j'ai commencé à préparer la collection homme, j'ai essayé de trouver le bon équilibre entre un univers connu, presque familier, et des propositions inédites qui vont faire parler. Chez Dior, cette quête doit être d'autant plus fine car la marque est traditionnelle, presque patrimoniale ! Mais il faut tout remettre en question en permanence ! Je veux qu'on aime... ou qu'on déteste. C'est ainsi que l'on avance. C'est le défi ! Si des jeunes qui ne peuvent pas s'offrir du Dior reprennent un look, c'est qu'on a touché juste. Au fond, c'est ça le pouvoir d'une silhouette.

Pourquoi avoir choisi Kylian Mbappé comme première égérie ?

J'ai grandi dans une famille de sportifs. Mon père était capitaine de l'équipe irlandaise de rugby, mon frère jouait comme pro également... Je me suis mis à leur place. Ils se fichent de la mode. Qu'est-ce qui pourrait les séduire chez Dior ! Kylian a cette capacité de créer ce désir, de fédérer. Sa gentillesse, son authenticité, son incroyable sourire : il vous embarque ! Et il a beau jouer





MATCH ACTUALITÉ

au Real Madrid, il est plus français que français. Il incarne une France moderne.

Votre premier défilé Dior présente une collection pour homme. Un choix original !

C'est naturel pour moi. Je voulais être capable d'articuler l'homme en premier. Nous en avons beaucoup discuté avec Delphine Arnault, P-DG de la maison. Et j'aborde les choses de façon globale, comme le faisait à son époque Christian Dior. Il y a eu un vrai changement de société. La différence entre le masculin et le féminin s'est totalement rétrécie. C'est dans ce croisement que l'on trouve de la nouveauté ! N'oublions pas que Christian Dior était queer ! Il aurait trouvé fascinante la façon dont les gens portent les vêtements aujourd'hui. Je ne pense pas qu'il serait en train de créer des robes de bal car il n'y a plus de bal où aller. Le designer est au service de l'époque dans laquelle le vêtement est porté...

Vous avez par exemple osé mettre un sac Lady Dior sur le défilé ! Vous avez aussi créé un bermuda inspiré d'une robe nommée Delft, de la collection haute couture de 1948 de M. Dior.

Ce sont des archétypes modernes. Les intégrer à la collection homme, c'est une façon de les remettre au goût du jour, tout en gardant l'âme Dior. Pour le Lady Dior, j'ai travaillé avec l'artiste Sheila Hicks. J'aime l'idée de transformer quelque chose en soi. Les pistes se brouillent. Prenez des personnalités comme Timothée Chalamet ou Jacob Elordi ! Ils sont la preuve vivante que l'idée de la masculinité a changé. En termes de symbole, mais aussi dans la façon de porter le vêtement.

L'autre sac star du défilé était le Book Tote brodé de titres de grands classiques de la littérature : "Bonjour tristesse", "Dracula" ou "Les fleurs du mal". D'où vient cette idée ?

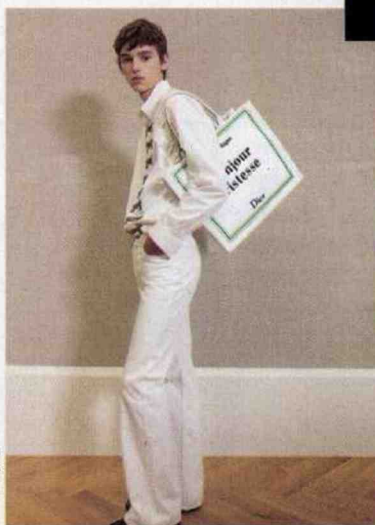
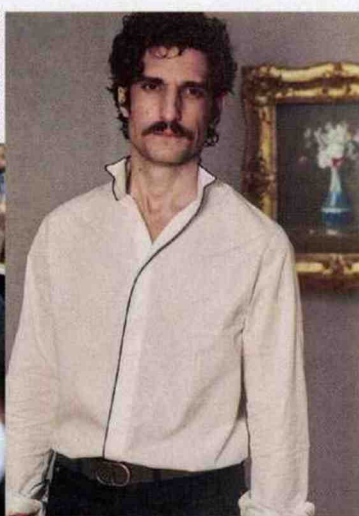
Ma mère était prof d'anglais. J'ai pensé littéralement : Book Tote, mettons des livres. Et cela m'a permis de jeter un pont entre les littératures irlandaise, américaine et française que j'affectionne.

Vous avez publié sur les réseaux sociaux des portraits de Jean-Michel Basquiat ou de Lee Radziwill, la sœur de Jackie Kennedy, shootés par Andy Warhol... Que cherchez-vous à nous dire à travers le choix de ces personnalités ?

J'aime proposer des images qui ne m'appartiennent pas ! Andy Warhol n'est

Une chemise blanche à broderie brandebourgeoise et un best-seller Christian Dior revisité pour les hommes : le Book Tote, brodé de titres littéraires.

Les beautiful people présents au défilé dans un décor évoquant un musée : (de haut en bas) le créateur Jacquemus, Louis Garrel devant la toile « Vase de fleurs », 1760, de Chardin, Rihanna et son compagnon, Asap Rocky, et les acteurs Robert Pattinson et Lakeith Stanfield.



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



Le descendant de Charles Darwin interpelle le gérant d'Hermès sur le sort des crocodiles d'élevage

Le Nouvel Obs

Le descendant de Charles Darwin interpelle le gérant d'Hermès sur le sort des crocodiles d'élevage

Ce défenseur des animaux va faire parvenir au gérant du géant du luxe français, à l'occasion de son anniversaire le 3 juillet, ce cadeau très significatif : un exemplaire de « l'Origine des espèces », écrit par son aïeul.

Que l'humain cesse de considérer l'animal comme une matière première, au même titre que le caoutchouc ou le cacao, est l'un des sujets du siècle. L'association Peta (People for the Ethical Treatment of Animals), la plus grande au monde en matière de défense des animaux, forte d'un demi-siècle d'avancées juridiques en leur faveur, voit aujourd'hui arriver un allié aussi précieux qu'inattendu : Chris Darwin, l'arrière-arrière-petit-fils du grand Charles. Il oeuvre depuis l'Australie, où il vit depuis vingt ans, à la défense des animaux, tout particulièrement du crocodile d'élevage, un animal soumis à la reproduction artificielle à des fins d'exploitation commerciale. Le *Crocodylus porosus* en captivité a pour destin un devenir de sac à main hors de prix au bras d'une élégante ou de paire de mocassins chics. Pour cette raison, Chris Darwin s'inquiète de ce que la marque Hermès demeure sourde aux demandes de Peta quand d'autres enseignes du luxe (Chanel, Balenciaga, Burberry, Mulberry, Victoria Beckham, Diane von Furstenberg et, bien sûr, Vivienne Westwood, de même que les Semaines de la Mode à Londres, Copenhague, Melbourne et Helsinki) ont accepté de bannir les peaux de reptiles et autres animaux sauvages. Mais que se passe-t-il chez Hermès ? Une porte-parole de Peta France se rend depuis des années rue Saint-Honoré, à Paris, où est le somptueux siège social, pour des rendez-vous toujours inutiles. Rien ne change. Alors, cette année, Chris Darwin opte pour un geste symbolique fort qui est de faire parvenir au gérant de la maison, Axel Dumas, à l'occasion de son anniversaire le 3 juillet, ce cadeau : un exemplaire de « l'Origine des espèces », l'oeuvre époustouflante de son aïeul parue en 1859. Il aurait pu choisir tout aussi bien cet essai important que fut « l'Expression des émotions chez l'homme et les animaux », consacré à l'évolution de la psychologie humaine et de son étonnante proximité avec celle des animaux. Darwin pensait que sa chienne Polly comprenait l'humour anglais. Chris Darwin accompagne son cadeau d'un petit mot, plus exactement d'une lettre appelant le décideur à « évoluer » lui aussi, et opter pour les cuirs végétaux, d'une belle facture désormais. En attendant, il montre patte blanche dès le début de son courrier : « Je sais que nous avons au moins deux points communs : tous deux avons un lien de parenté avec une personne célèbre et tous deux travaillons dans l'entreprise familiale. Je sais également que vous êtes la sixième génération à prendre la tête d'Hermès et que l'entreprise prospère sous votre direction avec un accomplissement impressionnant. Mon arrière-arrière-grand-père est le naturaliste Charles Darwin. » **Une mort atroce** Tout en appelant au dialogue, Chris Darwin réfute les déclarations entendues lors de l'assemblée des actionnaires d'Hermès en avril - Peta a acheté une action pour être présent chaque année, et poser ses questions. De nouveau, Axel Dumas a prétendu que les élevages australiens où se fournit la maison Hermès préservent un écosystème et protègent des espèces de crocodiles en voie de disparition. En vérité, le déclin des crocodiles n'a été empêché que grâce à l'interdiction définitive de les



chasser. C'est donc une tout autre réalité en cours dans les élevages intensifs d'Australie qu'a révélée Farm Transparency Project, laquelle est l'équivalent là-bas, de L214. Les images dévoilées par l'association montrent des centaines de crocodiles entassés les uns sur les autres dans des cages ou des enclos bétonnés. Ils seront électrocutés à l'âge de 2 ou 3 ans avant d'être écorchés vifs car *Crocodylus porosus*, de robuste constitution, ne meurt pas toujours de son électrocution et peut survivre des jours avant que la mort ne le libère d'une souffrance de grand brûlé établie par la science : l'espèce est pourvue d'un impeccable système nerveux. Le homard qui finit dans votre assiette avait des émotions Il y a aussi ce que les éthologues ont observé. Le crocodile est doté d'une intelligence sensible : par exemple, il protège ses petits. Et voici que, de nouveau, plane sur un récit de la cruauté humaine l'ombre tutélaire de Jeremy Bentham, philosophe et juriconsulte anglais (1748-1832), inventeur du concept de « sentience », lequel entre peu à peu au répertoire commun. La sentience désigne la faculté des animaux à ressentir des expériences subjectives comme l'attachement, la joie, la peine, et aussi la détresse de tout être vivant martyrisé. DOSSIER. Changer nos regards sur les animaux ■



ENTREPRISES

La loi anti-Shein inquiète les acteurs français de prêt-à-porter

Les dirigeants de plusieurs enseignes demandent au gouvernement de revoir le mode de calcul du malus écologique.

Manon Malhère

Elle est présentée comme une victoire dans la lutte contre Shein, le géant asiatique de la mode low cost, et Temu, le site en ligne chinois qui vend des articles à prix cassés. Adoptée début juin au Sénat, la proposition de loi (PPL) s'attaquant à la « mode ultra-éphémère » vise certes frontalement le modèle économique de ces plateformes chinoises. Mais, contrairement à ce que certains pensaient, elle n'épargne pas les enseignes tricolores. Ces dernières ont donc décidé de tirer la sonnette d'alarme. « Le discours politique général était de viser Shein et Temu. Mais les intentions ne sont pas homogènes et quand on regarde le texte dans le détail, on a des craintes qui sont très fortes », s'insurge Bernard Cherqui, le président de l'Alliance du commerce qui réunit 150 enseignes et pèse 41 milliards de chiffre d'affaires. Et de déplorer la position de la ministre de la Transition écologique, Agnès Pannier-Runacher, de « viser la fast fashion » qui inclut des enseignes comme Kiabi, Celio ou Etam au lieu de ne cibler que ces mastodontes asiatiques de l'« ultra-fast fashion ».

Le secteur est monté au créneau : dans une lettre adressée aux membres du gouvernement concernées le 30 juin, l'Alliance du commerce et plusieurs enseignes dont Celio, le groupe Beaumanoir (Caroll, La Halle...), Kiabi, Jules et le groupe Etam, ont sollicité un rendez-vous « en urgence ». Rien n'est encore gravé dans le marbre. Envoyé à la Commission européenne pour avis, le texte doit être négocié entre les députés et les sénateurs lors d'une commission mixte paritaire (CMP) prévue à l'automne. D'ici là, le secteur espère bien convaincre les hommes politiques français de rectifier le tir.

En cause : l'article 2. Et plus spécifiquement, le malus écologique pénalisant les produits considérés comme

n'étant pas durables (le but étant de limiter leur surconsommation). Cette taxe ne cible pas les seules grandes plateformes asiatiques et risque de « porter un coup fatal à de nombreuses entreprises et tout particulièrement à celles qui exercent leur activité principalement en France », s'insurge l'Alliance du commerce.

Dans le détail, le texte prévoit des pénalités financières qui passeront de cinq euros minimum par produit en 2025 à dix euros en 2030, et seront fixées selon un « coefficient de durabilité » contesté. Ce coefficient est calculé selon deux critères qui doivent encore être détaillés dans un décret mais dont les grands principes sont connus : d'une part, le nombre de références de produits neufs, ce qui ne pose pas de problème aux enseignes françaises ; d'autre part, l'incitation à réparer, basée sur le rapport entre le coût de réparation et le prix de l'article. C'est ce dernier point qui est au centre des préoccupations du prêt-à-porter français. En clair, selon ce critère, un tee-shirt vendu 5 euros inciterait moins à la réparation qu'un autre à 100 euros. Pour qu'un produit soit considéré comme 100 % réparable, son prix neuf doit être 3 fois plus cher que le prix de sa réparation, précise l'Alliance du commerce. « Cela n'a pas de sens. Toutes les marques de la fast fashion qui représentent 70 % des centres commerciaux seraient touchées », s'insurge Bernard Cherqui. Et ce, alors même qu'avec cette loi, « on a une opportunité exceptionnelle de cibler seulement Temu et Shein », poursuit le président de l'Alliance du commerce. Et d'appeler le gouvernement à rectifier le tir en ne prenant en compte que le nombre de références.

Une crise sectorielle inédite

Pour étayer son raisonnement, la fédération apporte un exemple chiffré : le cas d'une enseigne qui vend 15 millions d'articles par an pour un chiffre d'affai-

res de 300 millions d'euros. Elle pourrait se voir appliquer une pénalité de 150 millions d'euros en 2030 (10 euros par produit), ce qui représente 50 % de son chiffre d'affaires. De quoi faire craindre de nouvelles fermetures de magasins dans le secteur de l'habillement qui a déjà perdu 48 000 emplois. Le prêt-à-porter traverse une crise sans précédent ces dernières années : Camaïeu a été liquidé, Naf Naf en est à son troisième redressement judiciaire... Le secteur reste très fragile. Mais les résultats du premier semestre donnent quelques lueurs d'espoir, avec une hausse du chiffre d'affaires de 1,7 %, selon le dernier pointage de l'Alliance du commerce.

À Bercy, où la ministre du Commerce, Véronique Louwagie, devrait bientôt recevoir un représentant de Kiabi, le problème est bien identifié. « La proposition de loi conduit à pénaliser financièrement non seulement l'ultra-fast fashion mais aussi la fast fashion. En revanche, nous travaillons à un dispositif qui évite cela en vue de la commission mixte paritaire » à l'automne, indique une source bien informée. Du côté du ministère de la Transition écologique aussi, on prend les préoccupations du secteur au sérieux. « La copie sortie du Sénat pose un problème en ne garantissant pas explicitement une distinction entre ultra-fast fashion et fast fashion : ces deux segments ne peuvent pas être soumis aux mêmes pénalités. Les discussions doivent se poursuivre pour améliorer cette rédaction, indique l'entourage de la ministre Agnès Pannier-Runacher. La ministre est très attachée à la compétitivité de l'industrie textile française et rappelle que l'objectif de cette PPL est de la protéger de la concurrence déloyale d'une ultra-fast fashion désastreuse pour l'environnement. » ■

Grande distribution: les enseignes vont se pencher sur les émissions de CO2 de leurs fournisseurs

(AFP) -

Les principales enseignes françaises de la grande distribution ont annoncé mercredi leur intention de mettre en commun les données sur le bilan carbone de leurs fournisseurs, dans le but d'améliorer "la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement".

L'initiative, menée par la FCD, organisation patronale de la grande distribution alimentaire, et Perifem, qui réunit les distributeurs autour de questions énergétiques ou environnementales, doit permettre d'"harmoniser la remontée des données carbone de leurs fournisseurs".

"Les distributeurs auront (...) accès aux trajectoires de décarbonation de leurs fournisseurs et à une vision spécifique de leurs émissions carbone indirectes liées à chaque fournisseur", expliquent les grands distributeurs dans un communiqué, en précisant que les données seront centralisées sur la plateforme OpenClimat.

Acteur central de la consommation, la grande distribution est de plus en plus scrutée par les associations et les ONG, qui lui reprochent son manque d'ambition dans la transition écologique.

Mais la quasi-totalité des émissions de CO2 du secteur sont issues des émissions indirectes, notamment la production des marchandises vendues, plutôt que des émissions directes de leurs magasins (chauffage, climatisation, etc.).

L'un des enjeux pour le secteur est donc d'évaluer l'impact carbone des produits qu'il commercialise.

D'après la FCD et Perifem, le processus mis en place "permettra aux fournisseurs de centraliser sur une plateforme unique la saisie de leurs données sur leurs réductions d'émissions pour l'ensemble de leurs clients distributeurs".

Ce projet, "ouvert à tous les acteurs du commerce français et européens" qui le souhaitent, devrait être "opérationnel au 15 octobre", selon le communiqué.

Au total, neuf enseignes y ont déjà adhéré, dont Carrefour, Leclerc, Intermarché, Coopérative U ou encore Lidl.
hrc/jum/er

Afp le 02 juil. 25 à 13 38.

CONJONCTURE - TENDANCES

After Prada 'sandal scandal', Indian brands tap heritage pride to boost sales

By Dhvani Pandya, Arpan Chaturvedi and Elisa Anzolin



MUMBAI/MILAN, July 2 (Reuters) - Indian footwear sellers and artisans are tapping into nationalist pride stoked by the Prada 'sandal scandal' in a bid to boost sales of ethnic slippers with history dating back to the 12th century, raising hopes of reviving a struggling craft.

Sales are surging over the past week for the 'Kolhapuri' sandals that have garnered global attention after Prada sparked a controversy by showcasing similar designs in Milan, without initially crediting the footwear's origins.

After viral photos from a fashion show drew criticism from Indian artisans who make the sandals - named after a historic city in Maharashtra state - Prada was forced to acknowledge that its new open-toe footwear was inspired by ancient Indian designs.

"Prada 0: Kolhapur 1," said an Instagram post by e-commerce website Shopkop, whose founder Rahul Parasu Kamble's open letter to Prada pointing out the footwear is "soaked in tradition" was reshared 36,000 times on social media.

"I saw the controversy as a way to promote Kolhapuri," said Kamble, 33, who has seen sales of sandals he sources from local artisans touch 50,000 rupees (\$584) in three days, five times the average.

Social media has been abuzz in recent days with criticism and sarcastic memes, with politicians, artisans and a trade body demanding due credit to Indian heritage.

Prada (1913.F), opens new tab has said it will arrange follow-up meetings with artisans. In a statement to Reuters on Tuesday, it added the Italian group intends to make the sandals in India in collaboration with local manufacturers, if it commercialises them.

BREEZY ADS, BIG DISCOUNTS

India's luxury market is small but growing, with the rich splurging on Lamborghini cars and pricey watches. Prada does not have a single retail store in India and its products are usually reserved for the super rich - its men's leather sandals start retailing at \$844, while Kolhapuris can be priced as low as \$12.

But linking of the Prada name to the Kolhapuri sandals, which are made by around 7,000 artisans, is providing a business opportunity for some.



Mumbai-based Ira Soles is running new Facebook and Instagram advertisements which proclaim its \$32 "Tan Handcrafted Kolhapuris just walked the ramp at Prada ... Limited stock. Global spotlight. Own a piece of what the world is applauding."

E-commerce website Niira is offering up to 50% discounts on its Kolhapuri slippers it says are "rooted in tradition". Its sales of \$18 sandals, that looked like the one Prada showcased in Milan, have tripled, founder Nishant Raut said.

"Why can't an Indian Kolhapuri brand become as big as a Birkenstock," he said.

Handmade in small factories, Kolhapuri sandals, or chappals as they are called in Hindi, are often paired with Indian attire. Similar designs are sold in big outlets of Bata India (BATA.NS), opens new tab and Metro Brands (METB.NS), opens new tab, and also on Amazon (AMZN.O), opens new tab and Walmart's (WMT.N), opens new tab Flipkart.

In 2021, India's government said the sandals could achieve \$1 billion a year in exports. Though latest estimates are not available, artisans say the business has struggled as consumers increasingly opt for more fashionable, upmarket footwear.

Still, the Prada controversy is breathing new life into a craft that Lalit Gandhi, president of Maharashtra's main industry lobby group, says is "a dying art". Gandhi said he is in talks with Prada to develop a co-branded, limited-edition sandal.

Kolhapur craftsmen Ashok Doiphode, 50, is pinning hopes on a Prada boost. He hand-stitches sandals for nine hours daily but can sell a pair for just 400 rupees (\$5).

"If big companies like Prada come, craftsman like me can get a good price."

Editing by Aditya Kalra and Muralikumar Anantharaman



Les écoles du pouvoir en Europe - 1/7

L'université Bocconi, pouponnière de l'élite économique

En deux décennies, l'institution milanaise est devenue une référence mondiale : défense du projet européen et pensée libérale au menu.

Ce dimanche 15 juin, Stefano Caselli, le directeur de la Bocconi School of Management, n'a pas hésité une seconde. La nouvelle était vieille de quelques minutes que ce professeur de finances était déjà en train de pianoter sur son smartphone. « Bravo, Luca, tu es le meilleur ! » Message d'un bocconien à l'un des ses condisciples. Sur le campus de l'université Bocconi à Milan, Luca de Meo, qui prendra à la mi-septembre les rênes du groupe de luxe Kering après avoir laissé celles de Renault, pourrait presque avoir sa statue. Il y a déjà son rond de serviette. L'Italien, diplômé en 1992, revient parfois donner quelques leçons de marketing, son sujet de prédilection, à des étudiants ébaubis par son parcours. Nul doute qu'il est aujourd'hui l'un des meilleurs ambassadeurs de cette institution transalpine capable de façonner aussi bien des PDG de multinationales que des gourous de la Bourse ou des nobélisables.

Dans les palmarès internationaux scrutés à la loupe par les chasseurs de têtes, la Bocconi se distingue. Le dernier classement des meilleurs MBA du *Financial Times* place l'université italienne en quatrième position, à égalité avec l'Insead et devant la London School of Economics, Harvard Business School ou encore HEC. Ses masters en finance, management ou affaires publiques trident les meilleures places dans les « rankings » européens. Au point de faire aujourd'hui de Bocconi une pouponnière de l'élite économique et financière mondiale.

A Bruxelles, Mario Nava, élu « bocconiano de l'année 2023 » et dans la vraie vie big boss de la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne, a fait ses comptes. « Les instances dirigeantes des institutions européennes dénombrent pas moins de 140 bocconiens », souligne ce pilier bruxellois, avançant les noms de Valéria Miceli, responsable de la

SÉRIE D'ÉTÉ

coordination des politiques au sein du cabinet d'Ursula von der Leyen, ou encore celui de Debora Revoltella, la cheffe économiste de la Banque européenne d'investissement. A New York ou Londres, c'est dans la finance que les têtes bien faites de Bocconi, affûtées aux mathématiques de haute voltige, font des miracles. Les grandes maisons de luxe parisiennes les accueillent aussi à bras ouverts, comme Francesca Belletini, la directrice générale adjointe chargée du développement de Kering, Simona Cattaneo, à la tête de la division beauté de Chanel, Alessandro Valenti, propulsé PDG de Givenchy l'an passé, ou encore Gaetano Sciuto, aux manettes de la maison Margiela.

Des bocconiens disséminés partout sur la planète et qui se regroupent au sein de « chapters », des associations d' alumni très organisées. Pékin, Boston, Kuala Lumpur, Budapest, Los Angeles... « Dès que j'arrive dans une ville, je contacte le responsable du réseau, c'est presque devenu un réflexe », confie Mario Nava. Le « chapter » parisien – le plus étoffé du monde – compte près de 2 500 abonnés à sa newsletter mensuelle. Organisations d'événements festifs, conférences... et surtout réseautage. « On a mis en place un système de mentorat où des bocconiens seniors aident des plus jeunes dans leur plan et leur transition de carrière », explique Sarah Bartesaghi Truong, la responsable de l'association parisienne.

Vu de France, Bocconi est un ovni. Le mariage de la carpe et du lapin. La rigueur académique et le formalisme de l'université alliés à la mise en pratique et à l'élitisme du système des grandes écoles de commerce. Mais l'originalité de l'institution italienne tient d'abord à sa géographie. Rien à voir avec l'un de ces campus nord-américains, certes très verdoyants mais éloignés du poumon de la cité. Là, au cœur de la ville, un immense bâtiment en béton, aux lignes brutalistes, enchâssé entre des immeubles d'habitations néoclassiques, abrite l'université. Immense dédale de couloirs vitrés. Dégradé de gris perle à anthracite. Un peu plus loin, comme pour trancher avec la rectitude des lieux, les lignes courbes du siège flambant neuf de la business school accueillent les élèves. Toujours du béton brut, mais dans l'entrelacs d'un jardin japonais. « Pour bien apprendre, il faut être dans du beau », justifie Francesco Billari, le recteur de l'université.

Ici, pas de passe-droit, quels que soient la position ou le portefeuille des parents. « On défend la méritocratie et l'effort », soutient Andrea Sironi, le président de l'université. « Même mon fils a été recalé, il n'avait pas les notes suffisantes », plaisante-t-il, le sourire un peu jaune. Dans son bureau tout en longueur, Alireza Aghaei, chemise blanche à col mao, acquiesce. « Ici, il n'y a pas la place pour le moyen ni même le bon. On vous pousse à l'excellence, la compétition entre élèves est féroce », confie-t-il posément. Dans une poignée de jours, cet Iranien soutiendra sa thèse en finance avant de s'envoler pour Londres et l'Imperial College, où il a décroché un poste de professeur assistant. « A l'instar des business schools anglo-saxonnes, Bocconi a développé une recherche de très haut niveau, comme l'atteste son nombre de bourses prestigieuses du Conseil européen de la



En chiffres et en lettres

- 1 **L'université Bocconi**
Président : Andrea Sironi
- 2 **Droits d'inscription**
16 000 euros en première année
- 3 **Effectifs**
15 000 étudiants
- 4 **Ils sont passés par là**
Margherita Della Valle, PDG de Vodafone
Nouriel Roubini, économiste (Stern School of Business)
Luca de Meo, PDG de Renault
Giancarlo Giorgetti, ministre de l'Economie italien





De gauche à droite : Margherita Della Valle, Luca de Meo, Nouriel Roubini et Giancarlo Giorgetti.



recherche », abonde le Prix Nobel d'économie Jean Tirole, qui s'en est inspiré pour créer la Toulouse School of Economics.

Dans un « marché » mondial de l'éducation hypercompétitif, la percée de l'université italienne sur la scène mondiale est assez récente. Pendant des décennies, cette institution, créée en 1902 par l'industriel Ferdinando Bocconi, est restée dans l'entre-soi de la péninsule. Ce n'est qu'au début des années 2000 et sous l'impulsion de son président Mario Monti, commissaire européen puis Premier ministre italien, que l'université prend une nouvelle dimension. Internationalisation des professeurs, chasse aux meilleurs étudiants étrangers... Le gouvernement italien de Matteo Renzi donne aussi un gros coup de pouce : 90 % des revenus des chercheurs étrangers recrutés seront exonérés d'impôts pendant six ans, et jusqu'à douze ans s'ils viennent en famille. En parallèle des nombreux masters exécutifs créés, la business school, elle, met au point des programmes de formation sur mesure spécifiquement calibrés aux besoins des entreprises qui les demandent. Le tout avec l'appui des professeurs de l'université. Succès garanti. « Ces programmes

customisés représentent aujourd'hui 40 % de notre budget », reconnaît Stefano Caselli, le directeur de l'école. Un budget qui approche au total 350 millions d'euros. Les subventions publiques atteignent à peine 6 % du total. « Nous sommes une institution privée. Ce qui veut dire libre », ajoute Andrea Sironi. Libre de pouvoir défendre un engagement européen et une vision libérale de l'économie. Dans l'Italie de Giorgia Meloni, Bocconi apparaîtrait presque comme une forme de contre-pouvoir. « Nous ne faisons pas de politique. Seule compte la véracité des faits. Et si nous défendons l'immigration qualifiée, c'est parce qu'elle est utile à la croissance européenne », précise Andrea Sironi.

L'université pilotée par une fondation a mis en place un système de bourses – 12,5 % des élèves ne paient aucun droit d'inscription – et tous les profits sont réinvestis dans le développement de nouveaux programmes. Il y a trois ans, Marc Mézard a posé son ordinateur à Milan. Juste à côté de son bureau vitré, deux étudiants noircissent un mur d'équations mathématiques. Ce physicien français a longtemps été le directeur de l'Ecole normale supérieure. Jusqu'à ce que la Bocconi

lui fasse une offre qui ne se refuse pas : la création de toutes pièces d'un département d'intelligence artificielle, avec recrutement des chercheurs et des professeurs assistants et mise au point d'un corpus d'enseignements théoriques pour les élèves dès la sortie du secondaire. « Nous avons eu carte blanche sur tout. Une telle liberté, c'est très rare », reconnaît Marc Mézard. D'ici la fin du mois, les premiers étudiants devraient décrocher leur licence en IA et le master devrait être créé dans la foulée. « Leur niveau est bluffant », ajoute-t-il. Excellence et compétition, toujours. Encore faut-il mettre toutes les chances de son côté. Une légende court parmi les étudiants. Pour décrocher son diplôme à la Bocconi, mieux vaudrait ne pas passer entre les deux statues de lions en grès vert bouteille qui encadrent l'entrée du bâtiment historique. A quelques jours des examens de fin d'année, la vérification est faite. Ce corridor maudit est désert. *

BÉATRICE MATHIEU



La semaine prochaine :
La Cambre à Bruxelles
Episode 2/7 - 10 juillet

Guerre commerciale : les trois scénarios face à l'ultimatum de Donald Trump



Les droits de douane de Trump menacent le commerce mondial avant le 9 juillet, forçant les nations à choisir entre accords, délais ou surtaxes. (Crédits : Evelyn Hockstein)

latribune.fr

À quelques jours de l'échéance du 9 juillet, les partenaires commerciaux des États-Unis sont engagés dans une course contre la montre. Les nations ciblées ont désormais trois options : parvenir à un accord, obtenir un délai, ou subir de plein fouet ces surtaxes.

Il ne reste plus que quelques jours aux partenaires commerciaux des États-Unis pour éviter de nouveaux droits de douane punitifs qui devraient entrer en vigueur le 9 juillet prochain. Donald Trump avait provoqué une onde de choc, début avril, en annonçant des droits de douane « réciproques » à l'encontre du reste du monde. Ces surtaxes, d'une ampleur minimale de 10 % pouvaient grimper jusqu'à 50 % pour les pays jugés déséquilibrés dans leurs échanges avec les États-Unis, visant explicitement à corriger les déficits commerciaux qu'il exècre. Après une suspension de quatre-vingt-dix jours pour les mesures les plus agressives, la date du 9 juillet résonne désormais comme un ultimatum.

Face à cette échéance, les nations ciblées par Washington se retrouvent devant une triple option. Elles doivent soit parvenir à un accord satisfaisant avec l'administration américaine, soit obtenir un délai supplémentaire pour poursuivre des négociations jugées de bonne foi, soit faire face à l'application effective de droits de douane substantiellement relevés.

Les accords-cadres, une solution temporaire pour apaiser les tensions ?

L'administration américaine manifeste une volonté affirmée de conclure des ententes rapides. Scott Bessent, le secrétaire au Trésor et figure clé des négociations commerciales, a clairement indiqué qu'un « ensemble d'accords » serait finalisé avant le 9 juillet. Son discours insiste sur la priorité donnée à la conclusion d'accords avec « 15 à 18 » partenaires commerciaux majeurs.

Parmi les pays ayant les meilleures chances de sceller un tel accord, Wendy Cutler, vice-présidente de l'Asia Society Policy



Institute (ASPI), cite le Vietnam, l'Inde et Taiwan. Ces nations, dont les exportations vers les États-Unis pourraient autrement être frappées par des surtaxes de 46 % (Vietnam), 26 % (Inde) et 32 % (Taiwan), sont sous forte pression pour trouver un terrain d'entente. Toutefois, la situation avec le Japon s'est « **un peu dégradée** », selon Josh Lipsky de l'Atlantic Council, suite aux critiques de Donald Trump concernant ses importations de riz américain.

Il est crucial de noter que ces « **deals** » ne constituent pas des accords commerciaux exhaustifs, dont la mise en place demande généralement plusieurs années. Ils représentent plutôt des cadres provisoires, comme l'accord annoncé avec le Royaume-Uni ou le pacte conclu avec Pékin, visant à désamorcer l'escalade tarifaire immédiate.

Le sursis conditionnel, la « bonne foi » comme monnaie d'échange ?

Au-delà des accords immédiats, une porte reste ouverte pour un délai supplémentaire, sous condition de « **bonne foi** » dans les négociations. Selon Scott Bessent, les pays engagés sincèrement dans les discussions pourraient éviter la surtaxe plancher de 10 %, la décision finale reposant sur l'arbitrage présidentiel.

La Corée du Sud, par exemple, semble « **bien placée pour obtenir un délai** », une situation facilitée par sa transition politique en cours, d'après Wendy Cutler. Josh Lipsky anticipe que de nombreux pays pourraient bénéficier d'un sursis prolongé, permettant aux négociations de se poursuivre au-delà de l'échéance initiale du 9 juillet.

Cette perspective est renforcée par les déclarations du secrétaire Bessent, qui a évoqué la possibilité de conclure tous les accords souhaités d'ici à la Fête du travail américaine, le 1er septembre. Cette indication suggère une flexibilité temporelle, interprétée comme un signe que Washington est prêt à accorder plus de temps aux partenaires qui montrent une réelle volonté de négocier.

L'escalade tarifaire, le risque d'une guerre commerciale étendue

Le scénario le plus redouté concerne les pays jugés « **récalcitrants** » par l'administration Trump. Ceux-ci pourraient subir l'application des surtaxes « **réciproques** » initialement prévues, marquant une intensification des mesures protectionnistes américaines.

Le Japon est particulièrement exposé, son refus d'ouvrir davantage son marché au riz américain et la réticence des États-Unis à réduire les droits de douane sur les voitures risquant d'entraîner le retour d'une surtaxe de 24 %, voire plus. Donald Trump n'a pas hésité à menacer Tokyo de droits de douane de « **30 %, 35 %, ou tout autre nombre que nous déciderons** », signalant une détermination à imposer sa vision du commerce.

L'Union européenne se trouve également sous haute surveillance. Josh Lipsky estime que les produits européens pourraient être davantage taxés à l'entrée sur le marché américain, le président Trump ayant même évoqué une surtaxe pouvant atteindre 50 %. Le commissaire européen Maros Sefcovic est actuellement à Washington pour tenter de désamorcer cette menace, soulignant l'importance stratégique de cette rencontre pour l'économie du bloc des Vingt-Sept.

Une reconfiguration forcée des chaînes de valeur mondiales

L'imposition de droits de douane par l'administration Trump, qu'elle soit partielle ou généralisée, agit comme un puissant catalyseur de bouleversements économiques. Le premier et le plus direct impact se manifeste sur les chaînes de valeur mondiales, souvent complexes et optimisées sur des décennies pour minimiser les coûts et maximiser l'efficacité.

Une hausse des tarifs douaniers sur des produits clés contraint les entreprises à réévaluer leurs stratégies d'approvisionnement et de production. Cela peut se traduire par des délocalisations forcées, des recherches de fournisseurs alternatifs dans des pays non soumis aux nouvelles taxes, ou une relocalisation de la production sur le sol américain. Ces ajustements, coûteux et longs à mettre en œuvre, génèrent des incertitudes significatives pour les investisseurs et les industriels.

À plus long terme, cette politique protectionniste risque de fragmenter davantage l'économie mondiale, incitant à la formation de blocs commerciaux plus régionaux et à une diminution de l'interdépendance économique globale. Les consommateurs pourraient également en subir les conséquences, à travers une hausse des prix des produits importés ou une réduction de l'offre disponible.

Qui sont les gagnants et les perdants ?

La stratégie commerciale de Donald Trump, caractérisée par une approche unilatérale et une forte pression bilatérale, cherche à redéfinir les termes des échanges internationaux. L'objectif





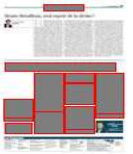
affiché est de réduire les déficits commerciaux américains, perçus comme une faiblesse économique.

Les potentiels gagnants de cette politique seraient, si l'objectif est atteint, certaines industries nationales américaines, qui pourraient voir la demande pour leurs produits augmenter face à la raréfaction des importations. Cependant, les perdants sont plus nombreux et diversifiés. Les nations exportatrices directement ciblées subissent une érosion de leurs parts de marché et des pertes de revenus. Les entreprises multinationales, prises entre les feux des droits de douane, voient leurs marges rognées et leurs plans d'expansion perturbés. Enfin, le système commercial multilatéral, incarné par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), est affaibli par cette préférence pour les rapports de force bilatéraux.

Le « pourquoi maintenant ? » de cette offensive s'inscrit dans un contexte de politique intérieure américaine, où la promesse de « **ramener les emplois** » et de défendre les intérêts nationaux résonne fortement auprès de l'électorat. Cette approche, bien que contestée par de nombreux économistes pour ses risques inflationnistes et ses entraves à la croissance mondiale, constitue un pilier de la rhétorique politique du président Trump. Le nouveau paradigme qui émerge est celui d'une ère de compétition commerciale accrue, où la négociation cède souvent la place à la confrontation, et où la stabilité des règles internationales est constamment remise en question.

(Avec agences) ■





CHAMPS LIBRES

OPINIONS

Mercosur : la Chine est devenue l'usine de l'Europe, l'Amérique du Sud ne peut pas devenir sa ferme

CÉLINE IMART

ET THIBAUT DE MONTBRIAL

Alors que les ministres des Affaires étrangères du Mercosur se sont réunis ce mercredi à Buenos Aires, l'eurodéputée LR et l'avocat* dénoncent cet accord qui risque, selon eux, de créer une fracture supplémentaire entre le peuple français et ses dirigeants, après celle du référendum de 2005.

Vous souvenez-vous de 1999 ? L'Union européenne comptait quinze États. On payait en francs. Le Bluetooth venait tout juste d'apparaître. Et, déjà, l'UE lançait les négociations pour un accord de libre-échange avec les pays du Mercosur.

Vingt-six ans plus tard, après d'innombrables attermoissements, la Commission européenne s'obstine. Elle veut imposer cet accord coûte que coûte. Pourquoi ? Pour sauver la face. Peu importe si, en chemin, on sacrifie nos paysans et notre souveraineté alimentaire.

Face à ce passage en force, la France doit dire non – et entraîner l'Europe avec elle. Car derrière la mécanique technocratique se joue une question vitale : voulons-nous encore être maîtres de ce que nous mangeons ?

« La ferme France est la première de l'Union européenne, c'est une fierté ». Cette phrase, prononcée il y a un an par le président Emmanuel Macron, relève sans doute de cette « pensée complexe » qu'affectionnent ses conseillers. Rien n'est plus erroné. La France perd peu à peu son statut de puissance agricole : pour la première fois depuis 1976, elle n'a plus affiché d'excédent commercial agricole en 2024 et, jadis deuxième puissance agroalimentaire mondiale, elle est tombée à la sixième place. Sa part dans les exportations mondiales a fondu comme neige au soleil, passant de 8 % en 2000 à seulement 4,4 % en 2023.

Chaque année, notre souveraineté alimentaire s'effrite. Un accord comme le Mercosur ne ferait

qu'aggraver ce déclassement et démontrer notre impuissance.

Le quota de 99 000 tonnes de viande bovine prévu dans l'accord est présenté comme anecdotique. Il ne l'est pas. Derrière ce chiffre, il y a nos éleveurs, déjà étranglés par une volatilité des prix qu'aucun traité ne compense. Ces importations viseront les morceaux les plus nobles. Elles ouvriront une brèche dans laquelle s'en-gouffrera une concurrence sans règle ni contrôle. Pour un secteur aussi fragilisé, c'est le risque du coup de grâce. Alors que nos agriculteurs se plient à des normes environnementales, sanitaires et sociales de plus en plus strictes et parfois absurdes, comment est produite la viande brésilienne, dont la traçabilité ne commence qu'à l'abattoir alors qu'elle débute, chez nous, à la naissance ? Où est la cohérence, quand on impose à nos paysans ce qu'on tolère chez les autres ?

Et côté industrie, le soi-disant « grand gain » ? Une illusion de plus. La réduction des droits de douane sur les voitures est insignifiante. L'accès aux marchés publics ? Réservé en priorité aux entreprises des pays du Mercosur.

La vérité ? Cet accord est devenu un totem bureaucratique. La Commission veut le faire passer, peu importe le prix humain et économique.

Au-delà du fond, le procédé est inacceptable. Cet accord pourrait contourner les Parlements nationaux, pour mieux passer en force. En janvier, l'Assemblée nationale l'a rejeté à deux reprises. Comment admettre qu'une décision engageant l'avenir de milliers de fermes et de villages, dizaines de milliers de familles, puisse être actée sans consultation de la représentation nationale ? L'Europe ne peut décider sans les peuples, et le fossé est tel qu'il n'existerait pas de retour en arrière si une telle trahison démocratique devait se reproduire.

Le souvenir du référendum de 2005, a laissé une cicatrice profonde. Ne prenons pas le risque de créer une fracture supplémentaire entre le peuple français et ses dirigeants. Ne refaisons pas l'erreur commise avec l'industrie. La Chine est devenue l'usine de l'Europe. L'Amérique du Sud ne peut pas devenir sa ferme.

Transférer la production de notre alimentation à l'autre bout du globe, c'est creuser notre dépendan-





ce et alourdir notre empreinte carbone. Les études montrent que le coût environnemental des importations est souvent trois fois supérieur à celui de nos productions locales. Là encore, où est la logique ?

Imaginez que chaque année, près de 400 000 hectares de terres supplémentaires sont mis en culture au Brésil alors que nos campagnes sont fragiles : 100 000 exploitations ont disparu en dix ans, sans que la surface agricole reste relativement stable. La ferme France se vide de ses hommes et femmes, remplacés par des intérêts extérieurs.

Les agriculteurs ne sont pas hostiles au commerce. Ils réclament des échanges justes. Ce qu'ils refusent, comme nous, c'est de devenir la variable d'ajustement d'intérêts lointains et court-termistes.

En tout état de cause, si cet accord devait entrer en vigueur, plusieurs conditions s'imposeraient : l'introduction de clauses de sauvegarde solides, activables automatiquement dès qu'une perturbation du marché serait constatée ; la suppression de la clause de rééquilibrage, qui autoriserait un État du Mercosur à réclamer des compensations en cas de modification législative ou réglementaire dans un État membre ou à l'échelle européenne, susceptible de lui nuire ; et enfin, une opposition résolue à toute tentative de scission de l'accord, afin de garantir que la voix des peuples puisse pleinement s'exprimer.

En 2024, nos paysans ont crié leur détresse. Ne faisons pas semblant de les écouter : protégeons-les. Il y va de nos emplois ; mais aussi, dans un monde de plus en plus instable, de notre souveraineté alimentaire, et donc de notre liberté et de notre sécurité. ■

*Céline Imart est agricultrice, députée européenne LR et vice-présidente du parti Les Républicains.
Thibault de Montbrial, avocat,

est président du Centre de réflexion sur la sécurité intérieure (CRSI, think-tank).

Cet accord pourrait contourner les Parlements nationaux, pour mieux passer en force. En janvier, l'Assemblée nationale l'a rejeté à deux reprises. Comment admettre qu'une décision engageant l'avenir de milliers de fermes et de villages, de dizaines de milliers de familles, puisse être actée sans consultation de la représentation nationale ? L'Europe ne peut décider sans les peuples, et le fossé est tel qu'il n'existerait pas de retour en arrière si une telle trahison démocratique devait se reproduire



FABRIEN CLAIREFOND

