

K E R I N G



Revue de Presse

mercredi 30 juillet 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

Kering Deepens Cost Cuts After Another Dismal Quarter WWD - Women's Wear Daily .- 30/07/2025	1
Kering's quarterly sales weaker than expected, Gucci down 25% reuters.com .- 29/07/2025	5
Gucci sales fall 25% in Q2 voguebusiness.com .- 29/07/2025	6
Kering poursuit sa dégringolade dans un contexte de conflits commerciaux Agence France Presse Fil Eco .- 29/07/2025	8
Gucci gloom Kering fashion brand's revenues retreat by a quarter as luxury decline persists Financial Times (UK) .- 30/07/2025	10
Luxe Pour Kering, la relance de sa marque phare Gucci devient urgente Les Echos .- 30/07/2025	11
Les maux de Gucci restent profonds chez Kering L' Agefi .- 30/07/2025	13
Kering frena, profitti a 474 milioni Corriere della Sera .- 30/07/2025	14

KERING - LUXE

Fashion Goals WWD - Women's Wear Daily .- 30/07/2025	15
---	----

CONCURRENCE - CORPORATE

L'Oréal Q2 Organic Sales Rise 2.4 Percent WWD - Women's Wear Daily .- 30/07/2025	17
L'Oréal Q2 sales rise as China rebound offsets voguebusiness.com .- 29/07/2025	19
L'Oréal Sales Increase 2.4%, Missing Expectations Businessoffashion.com .- 29/07/2025	21
Temasek Builds 10% Stake in Zegna in Boost for Expansion Plans Businessoffashion.com .- 30/07/2025	23
Ermenegildo Zegna Group Inks Deal to Sell Stake to Temasek WWD - Women's Wear Daily .- 30/07/2025	25
Le luxe s'inquiète pour ses marges Le Monde .- 30/07/2025	29
Droits de douane: un "bon accord" pour Bernard Arnault, pas "parfait" mais "nécessaire" Agence France Presse Fil Eco .- 29/07/2025	30
Préserver le dialogue transatlantique est une victoire - Tribune de Bernard Arnault Les Echos .- 30/07/2025	31
Marc Jacobs: quels sont les atouts de la maison américaine aujourd'hui? fr.fashionnetwork.com .- 29/07/2025	33
Le témoignage posthume d'un financier qui mer en cause Bernard Arnault Le Canard Enchaîné .- 30/07/2025	35

SOMMAIRE

L'Oréal maintient ses ambitions malgré les droits de douane et la surtaxe française Les Echos .- 30/07/2025	36
--	----

CONCURRENCE - LUXE

Valentino Garavani and Giancarlo Giammetti To Receive 2025 John B. Fairchild Honor WWD - Women's Wear Daily .- 30/07/2025	37
Dario's First WWD - Women's Wear Daily .- 30/07/2025	39
Chanel Celebrates Five Years Of The BAAND Together Dance Festival At Lincoln Center forbes.com .- 29/07/2025	41
Avec le sac Bolide, Hermès pionnier du Zip Lemonde.fr .- 30/07/2025	44
De Dior à Longchamp, la mode prend d'assaut les destinations balnéaires fr.fashionnetwork.com .- 29/07/2025	47

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Can luxury ever guarantee clean supply chains? voguebusiness.com .- 30/07/2025	51
---	----

CONJONCTURE - TENDANCES

Prices To Rise For Prestige European Consumer Products, Making U.S. Brands More Competitive forbes.com .- 29/07/2025	64
L'économie mondiale résiste au choc protectionniste de Trump Les Echos .- 30/07/2025	67
La Chine cherche à prolonger de trois mois la trêve commerciale avec les Etats-Unis Les Echos .- 30/07/2025	69

KERING - CORPORATE



BUSINESS

Kering Deepens Cost Cuts After Another Dismal Quarter

● The French luxury group is preparing for the arrival of new CEO Luca de Meo by ramping up store closures, but has no plans to sell ailing brands.

BY JOELLE DIDERICH

PARIS — Kering is ramping up its cost-cutting efforts as it prepares to welcome new chief executive officer Luca de Meo, who has a reputation as a “cost killer” specialized in turning around ailing companies.

Much of the presentation of the French luxury group’s first-half results on Tuesday focused on its efforts to slash expenditures and curb debt, which include closing stores, selling real estate and reducing headcount.

Kering is battling to stem the ongoing hemorrhage at Gucci, which posted another 25 percent decline in organic sales in the second quarter as consumers wait for new creative director Demna’s debut presentation in September, which will be accompanied by a sprinkling of see-now, buy-now products in stores.

Group net profit plummeted 46 percent in the first half, highlighting the challenges faced by de Meo when he takes the reins on Sept. 15, succeeding François-Henri Pinault, who has held the title since 2005 and navigated the family-controlled conglomerate through multiple transformations. Pinault remains chairman.

“The first half of 2025 has been a period of momentous decisions for Kering,” Pinault said in a statement, referring to de Meo’s appointment and the arrival of new creative directors at Gucci, Balenciaga and Bottega Veneta.

“Though the numbers we are reporting remain well below our potential, we are certain that our comprehensive efforts of the past two years have set healthy foundations for the next stages in Kering’s development,” Pinault added.

Kering said it will close more stores than initially anticipated after another dismal quarter.

Revenues in the three months to June 31 fell 18 percent at reported exchange rates to 3.7 billion euros, representing a decline of 15 percent in comparable terms. This was below the 3.75 billion euros the market was expecting, and marked a slight

worsening from the first quarter.

Chief financial officer Armelle Poulou said the group now plans to shutter 80 boutiques in 2025, up from the 50 announced at the start of the year.

There were 41 net closures in the first half, with Gucci and the “other houses” group — mainly Balenciaga and Alexander McQueen — accounting for 18 each. Kering also nixed seven outlets, and plans further store closures in 2026 and 2027.

Most of its luxury brands saw organic sales declines in the second quarter.

Saint Laurent fell 10 percent, and the “other houses” division 16 percent. Bottega Veneta was a moderate bright spot, with a 1 percent rise. The Kering eyewear and corporate division also bucked the trend with a 3 percent increase.

By comparison, comparable sales at LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton’s key fashion and leather goods division were down 9 percent year-over-year in the second quarter, missing consensus estimates.

No Quick Fix

However, Kering said it had no plans to sell underperforming brands, amid reports that LVMH is shopping around Marc Jacobs, after offloading its stakes in Off-White and Stella McCartney last year. Kering is focused instead on redressing ailing labels like McQueen, which is undergoing a restructuring.

“We have a clear strategy for all the brands, and we are working to execute properly the strategy brand by brand,” said Jean-Marc Duplaix, deputy CEO in charge of operations and finance. “But so far, when it comes to the portfolio of brands, we have no plan of disposal.”

Weighed down by trade wars, geopolitical tensions and financial market volatility, the global market for personal luxury goods will likely fall by between 2 and 5 percent this year, according to the latest Luxury Goods Worldwide Market Study from Bain and Altagamma.





Compounding anemic demand in China and volatility in the U.S., Kering was impacted by a "sharp decline" in tourism.

Sales in directly operated stores fell 19 percent in Asia-Pacific and 10 percent in North America, an improvement compared with the first quarter. They were down 29 percent in Japan and 17 percent in Western Europe as strong currencies deterred foreign shoppers.

Poulou said the group has anticipated the trade deal reached on Sunday under which European Union goods entering the U.S. will be subject to a 15 percent tariff.

"We consider that this is manageable through price adjustments," she said, noting that some brands preemptively raised prices in the second quarter. A second wave of increases could follow in the fall, depending on consumer sentiment.

Francesca Bellettini, Kering's deputy CEO in charge of brand development, said the outlook in China remains murky, despite signs of resilience in high-end products such as fine jewelry and watches.

"The general economic environment still creates a low consumer confidence. Currently, the rate of saving is very high," she said.

"High-quality products are the ones that are performing better at the moment. We still remain positive on China,"

Bellettini added. "But we don't know yet when the trend is going to change. It's very difficult to say."

While Kering has been trimming costs across the board, it does not see a quick return to profit growth.

Recurring operating profit for the first half was down 39 percent to 969 million euros, above the consensus estimate of 933 million euros. The recurring operating margin fell to 12.8 percent from 17.5 percent in the same period a year ago.

Kering expects the EBIT margin to decline again in the second half, but much less than in the first six months of the year, Poulou said. Given the ongoing weakness in Asia, it has revised downwards its forecast for the gross margin, which is now expected to remain stable in the second half, instead of improving.

Hunting for Cash

Kering cut first-half operational expenditures by 11 percent in reported terms, with a substantial contribution from fixed costs. Poulou foresees a decline in the mid- to high single digits for the full year, namely to preserve advertising and promotions spend to sustain brand visibility and amplify upcoming designer debuts.

Headcount is down 4 percent year-to-

date, with Duplaix noting that staffing levels at Gucci are 22 percent below their 2022 peak.

Capital expenditures amounted to 431 million euros in the first half, down 20 percent year-over-year excluding real estate, and were expected to total 1 billion euros for the full year.

Kering said it generated 1.5 billion euros in the first half from the ongoing refinancing of real estate and other assets, with another 1.7 billion euros projected for the second half and beyond.

Under a deal with private equity firm Ardian valued at 837 million euros, Kering agreed to transfer three of its prestigious addresses in Paris to a new joint venture. It has also sold a building in Tokyo's Omotesando district and The Mall Luxury Outlets, which operates two luxury outlet destinations in Italy.

In a research note earlier this month, Bernstein analyst Luca Solca said de Meo, a turnaround specialist with decades of experience in the automobile industry, must curb Kering's elevated debt levels, and perhaps "negotiate a larger 'equity for Valentino' deal with Mayhoola."

Two years ago, Kering bought a 30 percent stake in Valentino for 1.7 billion euros in cash as part of a broader strategic partnership with the Qatari investment fund. The French group has an option to buy 100 percent of Valentino's capital by 2028, while Mayhoola could become a shareholder in Kering.

According to Bernstein's tallies, Kering will need up to 3.4 billion euros in cash to pay for the remaining 70 percent.

Duplaix said that while he could not speak on behalf of Mayhoola, he did not believe it would be advantageous for the company to exercise its put option in 2026, given that Valentino's performance in 2025 will be impacted by efforts to streamline its distribution.

In the event that Mayhoola cashes out early, the price would be "substantially" below 4 billion euros, the executive said in response to an analyst's question.

He added that de Meo likely will not lay out his vision until next year.

"Luca has already met with several key internal stakeholders in the group, starting with François-Henri, of course, but also Francesca and myself, and he's preparing for his formal arrival," Duplaix said.

"We are all looking forward to working with him but of course, it will be up to him to define his road map and to tell you when he will have the occasion to present his ambitions," he said.





A look from
Gucci's cruise
2026 collection.



François-Henri Pinault
and Demna



Kering's quarterly sales weaker than expected, Gucci down 25%

Companies Kering SA Follow Renault SA Follow PARIS, July 29 (Reuters) - Kering (PRTP.PA) , opens new tab , the French group that owns fashion labels Gucci and Saint Laurent, reported on Tuesday a 15% drop in quarterly revenues, falling short of market expectations as the luxury sector grapples with a prolonged slump.

Sales in the second quarter totalled 3.7 billion euros (\$4.3 billion), down 15% on a comparable basis, missing a Visible Alpha consensus estimate among analysts for a 13% drop cited by UBS. Gucci, which accounts for the bulk of group profits, reported sales of 1.46 billion euros, down 25% year on year.

Kering, whose shares have lost around 60% of their value over the last 24 months, has struggled with falling sales for over two years. Last month, it said it had hired former Renault CEO Luca de Meo as its next chief executive from September.

A newly-agreed 15% tariff rate on all European Union exports to the United States, a key market where Kering makes over 20% of its sales, will add to headwinds.

"The tariff impact is perfectly manageable for us", Armelle Poulou, Kering's finance chief, told journalists.

Kering's brands, which also include smaller labels Bottega Veneta and Balenciaga, have already raised prices globally and more specifically in the United States, where Poulou said the company was taking a measured approach with a close eye on consumer sentiment.

"There could be a second wave of price adjustments in the autumn", she said.

The French group controlled by the billionaire Pinault family reduced its net debt in the first half of the year to 9.5 billion euros from 10.5 billion at the end of last year, largely due to real estate sales.





Gucci sales fall 25% in Q2



July 29, 2025 - y Laure Guilbault

Kering sales fell 15 per cent to €3.7 billion in the second quarter of the year, as star brand Gucci continues to slip. Sales at the brand — Kering's largest — dropped 25 per cent to €1.46 billion, after a 25 per cent decrease in the first quarter.

Kering sales fell 15 per cent to €3.7 billion in the second quarter of the year, as star brand Gucci continues to slip. Sales at the brand — Kering's largest — dropped 25 per cent to €1.46 billion, after a 25 per cent decrease in the first quarter.

This is in line with analyst expectations for Gucci, while “all non-Gucci brands have done marginally worse than or in line with the negative expectations in the second quarter”, Bernstein luxury goods analyst Luca Solca noted. Recurring operating income fell 39 percent to €969 million in the first half of 2025.

“The first half of 2025 has been a period of momentous decisions for Kering,” FrançoisHenri Pinault, Kering chair and chief executive officer, said in a statement. “On the governance front, I recommended to the board of directors, which has agreed, that we entrust the role of Kering CEO to Luca de Meo, while I will retain the chairmanship. On the creative front, reinforced teams, headed by new designers at three of our largest houses, are hard at work, with passion and determination, intensifying the desirability and drawing on the heritage of all our brands. On the operational and financial fronts, in a particularly tough market environment, we continued to streamline our distribution and cost base, and, executing on our roadmap, we took decisive steps to strengthen our financial structure.”

The industry is awaiting a creative overhaul at Gucci. Kering deputy CEO Francesca Bellettini told analysts during the call on Tuesday that new creative director Demna will hold a presentation for the brand in September. “It’s a full collection that will remind people what Gucci is. It’s just not presented as a fashion show,” Bellettini said. While the full collection will be available in stores from the beginning of January, she added that certain outposts will begin receiving new designs from that



collection as early as September. His first runway show will be in March for the Autumn/Winter 2026 season. A pre-fall collection will arrive in stores before March.

Saint Laurent revenues decreased 10 per cent and Bottega Veneta rose 1 per cent in the second quarter on a comparable basis. On the deceleration of Bottega Veneta, versus Q1 when it grew 4 per cent, Bellettini cited low tourism flows. "Louise Trotter's first collection will be presented in September. The transition is going very well," she added.

Bottega Veneta taps Louise Trotter as creative director The British designer will succeed Matthieu Blazy, Kering and Bottega Veneta announced today.

Kering's other houses division, which includes Balenciaga and Alexander McQueen, reported a sales decline of 16 per cent. The Kering eyewear and corporate segment was up 3 percent.

By geography, group retail sales were down 10 per cent in North America in Q2, down 17 per cent in Western Europe, down 29 per cent in Japan and down 19 per cent in AsiaPacific. The rest of the world saw a 5 per cent dip "as events impacted the Middle East", according to CFO Armelle Poulou. The group said trends in North America and AsiaPacific improved compared with the first quarter of 2025, while Western Europe and Japan decelerated sequentially, mainly credited to a sharp decline in tourism.

Despite the wider luxury slump, Kering is particularly lagging compared to its high-end counterparts. Rival LVMH reported a 4 per cent sales decrease in the second quarter, dragged down by its fashion and leather goods division, which fell 9 per cent. Richemont reported sales up 6 per cent in the quarter ended 30 June (propped up by its jewellery maisons, which rose 11 per cent). Burberry's like-for-like sales were down 1 per cent. Moncler Group's sales also slipped 1 per cent in Q2. Hermès and Prada Group are to report their numbers this Wednesday; HSBC estimates sales will be up 9 and 10 per cent respectively.

LVMH's fashion sales drop 9% in Q2 The luxury conglomerate cited a tough base of comparison in Japan last year as it posted another down quarter.

Is a turnaround on the horizon for Kering? Asked about the current quarter so far, Poulou noted that "Saint Laurent and Balenciaga are showing quite similar to the second quarter, while Gucci is slightly improving, keeping in mind that Q3 last year was weak. On the other hand, we expect Bottega Veneta to show a slower Q3 as campaigns and product launches are planned for Q4 "

"Though the numbers we are reporting remain well below our potential, we are certain that our comprehensive efforts of the past two years have set healthy foundations for the next stages in Kering's development," Pinault added.

Pressed by analysts to comment on the timeline for de Meo's refreshed roadmap, Kering deputy CEO Jean-Marc Duplaix said: "Luca has already met with several key internal stakeholders in the group, starting with François-Henri, of course, but also Francesca and myself. He's preparing for his formal arrival, but it'll be up to him to define his roadmap and to tell you when he will have the occasion to present his ambitions [...] We could expect that it would be rather in 2026, just giving him the time, even if we are working hard with him so that he can go fast when he arrives at Kering"



Kering poursuit sa dégringolade dans un contexte de conflits commerciaux

(), (AFP) -

En pleine période de conflits commerciaux, le groupe de luxe Kering, plombé par la crise de sa marque phare Gucci, a vu son bénéfice plonger et ses ventes reculer nettement au premier semestre, et mise sur l'arrivée mi-septembre d'un nouveau directeur général, Luca de Meo, pour redresser la barre.

Le groupe dirigé par François-Henri Pinault bataille depuis plusieurs années pour remonter la pente.

Au premier semestre 2025, le bénéfice net a plongé de 46% à 474 millions d'euros, contre 878 millions au premier semestre 2024 - un résultat déjà très inférieur au semestre 2023.

Le chiffre d'affaires a lui reculé de 16% à 7,6 milliards d'euros.

En cause principalement, le problème Gucci. La marque phare du groupe assure à elle seule 44% du chiffre d'affaires et les deux tiers de la rentabilité opérationnelle, mais n'en finit pas de traverser une mauvaise passe.

Elle séduit moins qu'auparavant, quelle que soit la région du monde, "c'est une question de désirabilité", a concédé Francesca Bellettini, la directrice générale adjointe lors d'un échange avec les analystes mardi soir.

Ainsi, les ventes de Gucci ont reculé de 26% sur le semestre, à 3 milliards d'euros, contre plus de 4 milliards d'euros un an plus tôt.

En quête d'un nouveau souffle, Kering a nommé le créateur Demna à la direction artistique de Gucci, qui a ainsi quitté Balenciaga.

Il présentera une collection en septembre "qui ne sera pas un défilé mais d'une manière qui rappellera aux gens ce qu'est Gucci - une collection complète", avant "un véritable défilé en mars", a précisé Mme Bellettini.

Point d'orgue de son plan de relance, Kering accueillera le 15 septembre Luca de Meo, l'Italien qui a redressé le constructeur automobile Renault, à un poste nouvellement créé de directeur général. François-Henri Pinault conservera la présidence.

Les autres marques du groupe ne sauvent pas davantage les meubles: les ventes semestrielles d'Yves Saint Laurent reculent de 11% à 1,29 milliard d'euros et celles des "autres maisons", section qui comprend Balenciaga, de 15% à 1,46 milliard d'euros.

Seuls les sacs à main tressés Bottega Veneta tirent leur épingle du jeu avec une très légère hausse de 1% des ventes, à 846 millions d'euros, ainsi que Kering Eyewear, la branche lunetterie et beauté (+2% à 1 milliard d'euros).

- Droits de douane "gérables"-

"Si les résultats publiés restent encore bien en deçà de notre potentiel, nous sommes convaincus que les efforts déployés depuis deux ans ont permis de poser des bases solides pour les prochaines étapes du développement de Kering", déclare le PDG François-Henri Pinault cité dans le communiqué.

Le groupe continue d'affronter "un environnement économique et géopolitique qui demeure incertain", reconnaît le groupe. Il affronte notamment un recul de la clientèle de touristes chinois au Japon et d'Américains en Europe.

Mais il affiche sa "volonté de s'inscrire durablement dans une trajectoire de croissance profitable".

En attendant, la rentabilité a continué de souffrir au premier semestre, avec une marge d'exploitation en baisse.

L'ensemble du secteur du luxe est confronté à un ralentissement de la demande et à l'offensive protectionniste des Etats-Unis.

Jeudi, le géant français LVMH (Louis Vuitton, Dior, Céline, Moët Hennessy...) a annoncé une chute de 22% de son bénéfice net et de 4% de ses ventes au premier semestre.

Dimanche, un accord a été annoncé entre Washington et l'Union européenne prévoyant de taxer à 15% les produits européens exportés aux Etats-Unis.

L'Amérique du Nord représente 24% des ventes de Kering qui, contrairement à son concurrent LVMH, ne produit pas sur le sol américain. "On vend de la culture française, on vend de la culture italienne. Ça n'aurait pas de sens pour moi d'avoir des sacs Gucci italiens fabriqués au Texas", avait dit récemment François-Henri Pinault.





"L'impact des droits de douane reste tout à fait gérable", a déclaré mardi la directrice financière Armelle Poulou: "Cet impact peut être géré sur les prix", sur "certaines marques", comme en avril lorsque des augmentations de prix avaient été pratiquées pour compenser les premières hausses de tarifs douaniers, a-t-elle dit.

"Nous pourrions éventuellement envisager une deuxième vague d'ajustement à l'automne parce que nous le faisons généralement au moment de nouvelles collections."

kap/ak/eb

Afp le 29 juil. 25 à 19 35.





► 30 juillet 2025

Gucci gloom Kering fashion brand's revenues retreat by a quarter as luxury decline persists

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

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



Entreprises & Marchés

Luxe Pour Kering,
la relance de sa marque
phare Gucci devient
urgente // P. 14

Kering : la relance de Gucci devient urgente

LUXE

Le groupe de la famille Pinault n'a pas redressé les ventes de sa marque phare au premier semestre.

Philippe Bertrand

Dernier coup d'arrêt avant un nouveau départ ? Kering a publié ce mardi ses derniers résultats avant l'arrivée de son nouveau directeur général Luca de Meo, et l'entrée en scène de Demna, le créateur de Gucci, la marque phare du groupe de luxe de la famille Pinault.

L'ancien patron de Renault prendra officiellement ses fonctions le 15 septembre, après l'assemblée générale du 9 septembre qui l'aura nommé au conseil. Quant à l'ancien directeur artistique de Balenciaga, il présentera des éléments de ses premiers travaux le même mois, même si son premier véritable défilé est attendu en mars 2026.

« Pour redresser Gucci, les dirigeants de Kering n'ont pas deux ans devant eux, mais plutôt six mois », déclarait un analyste en juin, juste avant la nomination de Luca de Meo. Les chiffres des six premiers mois de l'année 2025 confirment l'urgence d'un redressement. Les ventes du groupe baissent de 15 % (en comparable) et celles de Gucci

de 25 %. La division « autres maisons » qui comprend Balenciaga perd 14 %. Seules les lunettes de Kering Eyewear et Bottega Veneta progressent légèrement, respectivement de 3 % et 2 % (en comparable). Gucci n'a pas fait de progrès depuis le premier trimestre.

Emplacements stratégiques

A titre de comparaison, la branche mode et maroquinerie de LVMH (propriétaire des « Echos »), la plus comparable à l'activité de Kering qui ne possède pas de vins et spiritueux et peu de joaillerie, a fléchi de 7 % au premier semestre 2025. Le groupe de la famille Pinault indique dans son communiqué que les ventes de son côté n'ont été bonnes ni en Asie (-22 %) ni aux Etats-Unis (-11 %) ni en Europe de l'Ouest (-15 %) ni au Japon (-20 %). LVMH a été stable aux Etats-Unis comme en Europe et n'a perdu que 9 % en Asie et 15 % au Japon.

Conséquence de la diminution du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel de Kering dégringole de 39 % sur un an pour le premier semestre, à 969 millions d'euros. Celui de Gucci dévise de 52 % ! La marge opérationnelle courante descend à 12,8 % contre 22,6 % chez LVMH, malgré les secousses de la maroquinerie et de Moët Hennessy. Le résultat opérationnel de Kering a déjà

chuté de 46 % (à 2,55 milliards d'euros) en 2024 en raison d'une baisse de 12 % de son chiffre d'affaires provoquée par les méventes de Gucci (-12 %). La perte d'activité pèse sur les résultats alors que le groupe fait face à un important endettement. Fin 2024, Kering affichait 10,5 milliards de dette. En 2021, elle était proche de zéro.

Entre-temps, le groupe a acheté les parfums Creed (pour 3,5 milliards) et une participation de 30 % dans Valentino (pour 1,9 milliard). Et Mayhoola, le fonds qatari propriétaire de Valentino, dispose d'une option pour imposer la vente de son solde de 70 % en mai 2026, pour une valeur d'environ 4 milliards d'euros. Une partie est payable en actions (jusqu'à 2,5 % du capital de Kering) mais une soulte sera nécessaire, même si le cours de l'action Kering est remonté en Bourse avant les semestriels.

Kering a aussi dépensé ces derniers mois des milliards pour acquérir des emplacements stratégiques à New York, Paris et Milan. Le groupe a entrepris de recéder des participations dans ces actifs pour retrouver du cash. Une opération a eu lieu à Paris avec Ardian pour 2 milliards. New York et l'Italie suivront.

9,5 milliards de dettes

L'endettement a baissé mais reste à 9,5 milliards à la fin du premier semestre 2025. Le cash-flow libre opérationnel du groupe s'établit à 2,4 milliards d'euros, incluant la cession d'actifs immobiliers à hauteur de 1,3 milliard. Dans son communiqué de résultats, Kering fait état « d'une vigilance particulière en matière de discipline financière, qu'il s'agisse du contrôle de la base de coûts, du choix de ses investissements

et de la gestion de son bilan ».

Dans le même temps, Artemis, le holding des Pinault qui contrôle Kering, a dû assurer à Reuters n'avoir aucun problème de liquidités tout en confirmant que sa dette atteignait « un pic temporaire » de 7 milliards d'euros. Dans ce contexte, Kering devra compter sur la relance de son activité pour avancer et financer sa dette. ■

-39 %

LA BAISSÉ

du résultat opérationnel de Kering sur un an pour le premier semestre, à 969 millions d'euros.



Les ventes de Gucci ont baissé de 25 % sur les six premiers mois de l'année. Photo Amir Hamja/Bloomberg

Les maux de Gucci restent profonds chez Kering



Résultats semestriels en forte baisse pour le groupe de luxe Kering ©(RK)

Les ventes de la marque phare du groupe ont encore plongé de 25% au deuxième trimestre. L'arrivée de Luca de Meo en septembre pour relancer la machine n'en est que plus attendue.

Le groupe de luxe Kering a publié mardi des résultats en forte baisse au premier semestre, alors que le groupe tente de relancer ses principales marques dans un contexte macroéconomique perturbé par les droits de douane. L'arrivée de Luca de Meo à la direction générale du groupe, le 15 septembre, n'en devient que plus urgente pour amorcer le redressement de Gucci, marque phare qui représente 40% des revenus.

Le bénéfice net du propriétaire de Gucci, YSL et Bottega Veneta s'est établi à 474 millions d'euros au cours des six premiers mois de l'année, contre 878 millions d'euros un an plus tôt. Le résultat opérationnel courant (ROC) du groupe est ressorti en baisse de 39% sur la même période, à 969 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de Kering a fléchi de 16%, à 7,59 milliards d'euros. A taux de change et périmètre constants, la baisse du

chiffre d'affaires est ressortie à 15% au premier semestre sur un an. Gucci reste toujours malade : les ventes ont plongé de 27% au deuxième trimestre sur un an, et de 25% à périmètre et taux de change comparables. Un recul conforme aux attentes des analyses, mais qui témoigne, trimestre après trimestre, de l'absence de la moindre embellie au sein de la maison italienne. Son nouveau directeur artistique, Demna Gvasalia, venu de chez Balenciaga, doit encore présenter sa première collection.

Selon un consensus établi par FactSet, les analystes tablaient en moyenne sur un bénéfice net semestriel de 451 millions d'euros, un résultat opérationnel de 949 milliard d'euros et un chiffre d'affaires de 7,64 milliards d'euros.

Pas d'inflexion au deuxième trimestre

A l'échelle de Kering, en données comparables, l'activité dans le réseau de magasins en propre a reculé de 16% au deuxième trimestre sur un an, une tendance similaire à celle du premier trimestre. «*Les tendances en Amérique du Nord (-10%) et en Asie-Pacifique (-19%) s'améliorent par rapport au premier trimestre 2025, tandis que l'Europe de l'Ouest (-17%) et le Japon (-29%) décélèrent séquentiellement en raison notamment d'une forte baisse des flux touristiques*», a indiqué Kering.

Le groupe a dégagé un cash-flow libre opérationnel positif de 2,4 milliards d'euros sur l'ensemble du premier semestre, dont un produit de 1,3 milliard d'euros lié à des transactions immobilières.

A lire aussi: Le secteur du luxe n'a pas fini de manger son pain noir

François Schott



Lusso

Kering frena, profitti a 474 milioni

Nuova tornata di conti in affanno per Kering che nel primo semestre ha visto una discesa del 46% dell'utile netto a 474 milioni di euro. I ricavi hanno registrato un calo del 16% a 7,6 miliardi. In particolare, il fatturato del secondo trimestre è diminuito del 18% a 3,7 miliardi, in diminuzione del 18%. «Luca de Meo si unirà a noi come ceo a metà settembre», ha detto in conference call con gli analisti la chief financial officer del gruppo Kering Armelle Poulou. Che ha rassicurato il mercato: «abbiamo già iniziato a lavorare con lui affinché possa partire a pieno ritmo sin dal primo giorno». De Meo «ha già incontrato diversi stakeholder del gruppo, a partire dalla Francia e si sta preparando per il suo arrivo ufficiale», ha ribadito anche il vice ceo Jean-Marc Duplaix. In attesa del manager italiano, Kering ha fatto il punto sull'andamento di Gucci sul quale si è concentrata l'attenzione dell'azienda. Nella prima metà dell'anno le vendite del marchio hanno registrato un calo del 26% a 3 miliardi ed è qui che verranno compiuti i maggiori sforzi. Verranno ottimizzati gli acquisti e limare le spese operative su Gucci ma anche su tutta la scuderia di marchi del colosso del lusso. Il gruppo prevede comunque un miglioramento nella seconda parte dell'anno. L'utile operativo ricorrente di Kering nel primo

semestre è sceso del 39%, attestandosi a 969 milioni di euro. Gli analisti si aspettavano 934,9 milioni. Il fatturato di Yves Saint Laurent nel primo semestre ha segnato 1,3 miliardi (-11%). Cresce invece, anche se dell'1%, il marchio Bottega Veneta (846 milioni i ricavi), così come la divisione Kering Eyewear (+2%). «L'impatto dei dazi è perfettamente gestibile per noi», ha poi dichiarato Poulou. I marchi di Kering hanno già rivisto i prezzi a livello globale e più in particolare negli Stati Uniti.

Daniela Polizzi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

46

per cento

Il calo
dell'utile netto
di Kering
nel primo
semestre
di quest'anno
rispetto allo
stesso periodo
dell'anno
passato



Ceo Luca de Meo arriva a settembre



KERING - LUXE



Fashion Goals

Brioni is the latest luxury brand to tap into the appeal of sports, namely soccer.

But rather than betting on big teams and acclaimed players, the Kering Group-owned label has partnered with Como 1907, the Lake Como-based soccer club that has been generating a lot of buzz with its smart marketing strategies and collaborations.

As part of the tie-up, Brioni will dress the team off-field for the 2025-2026 season. Players will debut exclusive creations by the sartorial fashion house, beginning with a double-breasted navy suit in Solaro fabric paired with the Trama polo shirt in navy cotton.

This is the first time the brand is engaging in a soccer partnership and it is understood that a series of joint initiatives will add to the collaboration throughout the season, further building on the bustling marketing activity of the club.

To be sure, the storied

team established in 1907 has been on a growth trajectory in both sports and popularity since Indonesian brothers Robert Budi and Michael Bambang Hartono – owners of the Djarum Group conglomerate, among others – acquired it through the U.K.-based media and entertainment company Sent Entertainment Ltd. The new owners spearheaded a successful revamp by ensuring its financial stability, enrolling key players and investing heavily in increasing the club's visibility and turning it into an international brand.

These efforts culminated in the return to the Series A tournament – Italy's top domestic league – after more than two decades in 2024 under coach Francesc "Cesc" Fàbregas Soler, the Spanish professional soccer manager and former player who joined the Italian team

in 2022 and was named its head coach a year later. Former soccer star Thierry Henry, who played with Fàbregas at Arsenal Football Club in the past, also invested in the club in 2022.

Henry was seen supporting the club at the stadium along with a bevy of A-list celebrities, including Keira Knightley, Michael Fassbender, Adrien Brody, Andrew Garfield, Jeff Goldblum, Hugh Grant and Kate Beckinsale, to cite a few. Such an attendance made for quite a unique case in the Italian soccer scene and contributed in generating heat around Como 1907 beyond its sports results, especially on social media.

In addition to banking on inviting celebrities and the intrinsic attractiveness of Lake Como as a luxury destination, the club's new management also pressed on key partnerships and collaborations with the

fashion industry in its brand building.

Last year, it named Rhuigi Villaseñor chief brand officer, tasking the Rhude designer, who is also a minority owner of the team, with the fashion direction for the club, as well as turning it into a lifestyle brand.

Villaseñor gave a preview at what Como 1907 fans could expect during his Rhude spring 2025 ready-to-wear men's runway show, which he staged in Lake Como. Following that, he's overseen also exclusive drops for the team, including the most recent collaboration with Hublot.

As reported, the two parties released the Hublot Classic Fusion Como Edition, a 42-mm chronograph encased in a sleek black ceramic case with a deep blue dial, made available in a limited run of 50 pieces retailing for 17,500 euros each.

— SANDRA SALIBIAN



Players of Como 1907
sporting the navy
looks Brioni designed
for the soccer team.

CONCURRENCE - CORPORATE



BEAUTY

L'Oréal Q2 Organic Sales Rise 2.4 Percent

- The world's largest beauty company expects the beauty industry to continue growing this year, despite economic and geopolitical tensions.

BY JENNIFER WEIL

NEW YORK – L'Oréal reported second-quarter 2025 sales declined 1.3 percent in reported terms but rose 2.4 percent on a like-for-like basis, bolstered by its Professional Products division, emerging markets and China.

Adjusted for phasing linked to its 2024 and 2025 IT transformation, the world's largest beauty company's like-for-like sales growth was 3.7 percent in the three months ended June 30, versus 2.6 percent in the first quarter of this year.

Sales for the maker of Lancôme, Garnier and La Roche-Posay products reached 10.74 billion euros in the second quarter.

"There are a lot of moving parts (again) related to IT system prompted sales skews in the U.S. (2024) and China (2025)," wrote David Hayes, an equity analyst at Jefferies, in a note. "The conclusion, 2Q is slightly disappointing, led by Luxe and Europe sequentially slowing – somewhat offset by a step-up in [North America], perhaps via pre-tariff buying?"

For the first half, L'Oréal's sales came in at 22.47 billion euros, up 1.6 percent on a reported basis and 3 percent in like-for-like terms. Currency fluctuations negatively impacted sales by 1.9 percent.

"As anticipated, L'Oréal's like-for-like growth accelerated between first and second quarter. The ongoing strength in emerging markets, the slight rebound in mainland China and the gradual recovery in North America more than offset the expected slowdown in Europe, once again validating our multi-polar model," Nicolas Hieronimus, L'Oréal chief executive officer, said in a statement released after the market close Tuesday.

He noted that acceleration was backed by a gradual improvement in the beauty market's growth worldwide, which L'Oréal expects will continue over the upcoming two quarters, as well as by the early success of the group's beauty stimulus plan, which is driven by key product launches.

In the half, net profit excluding non-recurring items equaled 3.78 billion euros,

up 1 percent.

"Our operating margin increased by 30 basis points in the first half, particularly thanks to rigorous management of our operating expenses," said Hieronimus. "Our numerous initiatives in the second half will benefit from strong brand support, notably our major upcoming launches including our new Prada for men and first Miu Miu fragrances."

By division and on a like-for-like basis, L'Oréal's Professional Products division's sales increased 6.5 percent to 2.55 billion euros; the Dermatological Beauty division's sales gained 3.1 percent to 3.86 billion euros; the Consumer Products division's sales grew 2.8 percent to 8.41 billion euros, and the Luxe division's sales advanced 2 percent to 7.66 billion euros.

In geographic and like-for-like terms, the South Asia-Pacific, Middle East, North Africa and Sub-Saharan Africa, or SAPMENA-SSA, zone and Latin America were the group's fastest-growing regions, registering sales increases of 10.4 percent and 10.3 percent to 2.06 billion euros and 1.66 billion euros, respectively. European sales equaled 7.53 billion euros, up 3.4 percent, while those from North America were 5.82 billion euros, a 2 percent rise.

In the half, sales in North Asia declined 1.1 percent to 5.39 billion euros. On an adjusted basis, mainland China's business returned to growth, according to L'Oréal.

Fragrance and hair care were the company's fastest-growing product categories in the half.

The company remains optimistic about the beauty business overall.

"I am confident that we will continue to outperform the global beauty market – which we expect to grow, even amidst the current economic and geopolitical tensions – and to achieve another year of growth in sales and an increase in our profitability," said Hieronimus, who will discuss results further with financial analysts and journalists during a call scheduled for Wednesday.







L'Oréal Q2 sales rise as China rebound offsets

July 29, 2025 - Nateisha Scott



L'Oréal Group's sales rose 2.4 per cent on a like-for-like basis in the second quarter of 2025 to €10.7 billion, the company reported on Tuesday, bolstered by an improved performance in China. The results narrowly missed analyst estimates of 2.7 per cent.

"As anticipated, L'Oréal's like-for-like growth accelerated between the first and second quarter [like-for-like sales were up 3.5 per cent in Q1]. The ongoing strength in emerging markets, the slight rebound in Mainland China and the gradual recovery in North America more than offset the expected slowdown in Europe, once again validating our multi-polar model," said L'Oréal Group CEO Nicolas Hieronimus in a statement. He added: "The acceleration was supported by a gradual improvement in global beauty market growth, which we expect to continue in the next two quarters."

L'Oréal is second in the line of beauty conglomerates set to report their quarterly earnings in the coming weeks. Like Puig, the big beauty player posted moderate sales growth, while falling short of market expectations, as it remains hesitant about US tariffs and susceptible to ongoing macro headwinds. Estée Lauder Companies (ELC) will report the outcome of its latest quarter on 20 August. (Analysts have forecasted a strong performance for ELC, following CEO Stéphane de la Faverie's bullish turnaround plan.)

By category, L'Oréal's professional products division was a standout, growing 11.5 per cent like-for-like in Q2. Performance continued to be fuelled by product ranges focused on hair health, including Kérastase's hair-strengthening Genesis franchise; Metal Detox (to protect hair from metal in waters) by L'Oréal Professionnel; and bond-rebuilding range Acidic Bonding Concentrate by Redken. Newly acquired haircare brand Color Wow also joined the category in June, further strengthening L'Oréal's foothold in the hair health market.

The make up industry needs a makeover. Can it pull one off?

As growth slows for the colour cosmetic category, a rethink is on the cards. But for the biggest brands, it may not be an easy turnaround.

Consumer products (a portfolio of brands including Garnier, Nyx Cosmetics and Maybelline New York) posted growth of 3.3 per cent in the quarter. Again, sales momentum was led by haircare, including the March launch of L'Oréal Paris's Growth Booster (designed to reduce hair thinning) and Keratin Sleek from Garnier Fructis, which debuted in April. Within the same portfolio, skincare sustained momentum thanks to the February debut of Garnier's Pimple Patch and L'Oréal Paris's latest Revitalift Laser antiageing serum. The group reported that in a currently less dynamic makeup market, cosmetic performance was supported by mascara, lip oil and setting spray launches from L'Oréal Paris, as well as Nyx Professional's Lip IV stain.



Dermatological beauty (including brands like La Roche-Posay, Cerave and Medik8) grew 3.5 per cent in the second quarter. La Roche-Posay continued as the category's growth engine, powered by the ongoing success of its barrier-repair Cicaplast franchise and the Mela B3 anti-pigmentation range. Skinceuticals maintained its double-digit growth, while the conglomerate said Cerave is regaining traction in its key market, the US, thanks to product innovations in haircare.

On the other hand, L'Oréal's luxe division declined 1.9 per cent, which the group credited to difficulties in the wider prestige market. But new product launches, including Yves Saint Laurent's Make Me Blush and The Inks, have driven its luxe portfolio, alongside the global market rollout of luxe fragrance brands Prada and Valentino Beauty, each growing double digits as a result and driving category momentum.

From a market perspective, North Asia continues to struggle, declining 8.8 per cent like-for-like. According to the company, early growth signals from Mainland China, "reversed from a slight decline in the first quarter to around 3 per cent", suggest performance in the region could be rebounding after two years of headwinds. Japan also benefited from inbound tourism, with growth in the region led by Kérastase, as well as double-digit growth from La Roche-Posay, Skinceuticals and Cerave.

Growth in Europe slowed to 3.4 per cent from 4.3 per cent in the first quarter. Performance was led by haircare brands Kérastase and Garnier, as well as L'Oréal's higher end fragrance brands, especially Armani Stronger With You and Valentino Born in Roma. Dermatological beauty, notably La Roche-Posay, was "significantly penalised by last year's suncare phasing", said the group, thanks to poor weather in the region, which softened consumer demand for SPF products.

North America showed signs of improvement in the second quarter, following tariff-related headwinds in Q1. Sales were up 8.3 per cent, fuelled by haircare from Kérastase and L'Oréal Paris. Makeup stabilised thanks to launches from Maybelline New York and L'Oréal Paris in an otherwise challenging market dogged by dupes.

Meanwhile, Latin America grew 12.4 per cent, driven by strong sales in fragrance and haircare across Mexico, Brazil and Chile. Sales in South Asia-Pacific, the Middle East, North Africa and Sub-Saharan Africa (SAPMENA-SSA) were up 10.5 per cent like-for-like in the quarter, driven by particularly strong growth at La Roche-Posay and Cerave.

Big beauty's 2025 to-do list

As we wrap up the 2024 earnings reports, analysts weigh in on how beauty conglomerates should go about reinvigorating sales.

Hieronimus said L'Oreal's performance in Q2 was boosted by the "early success" of its Beauty Stimulus Plan, launched in October last year and focusing on bringing new products to market to stimulate growth amid a subdued beauty landscape, "which will become ever more impactful as we continue to rollout our most recent blockbusters and as we have many exciting launches in the second half of the year". Those launches will include a Prada men's fragrance, alongside the first Miu Miu scent.

The executive said he remains cautious as the group navigates the second half of the year, amid ongoing economic and geopolitical tensions, including tariffs. However, he concluded: "I am confident that we will continue to outperform the global beauty market, which we expect to grow, even amid the current economic and geopolitical tensions, and to achieve another year of growth in sales and an increase in our profitability."



L'Oréal Sales Increase 2.4%, Missing Expectations

The world's biggest beauty company narrowly missed analyst expectations as travel retail and slower growth in Europe weighed on earnings.



L'Oréal reported a 2.4 percent rise in second-quarter sales on Tuesday. (Shutterstock)

29, Jul 2025 – Daniela Morosini

L'Oréal reported a 2.4 percent rise in second-quarter sales on Tuesday, missing forecasts as growth in Europe slowed more than expected and demand at travel outlets in Asia was subdued.

The French cosmetics group, whose brands include Maybelline makeup and CeraVe skincare, said sales in April-June totalled €10.74 billion (\$12.38 billion), up 2.4 percent on a like-for-like basis from a year earlier, but undershooting the 2.9 percent growth seen in a Visible Alpha consensus estimate cited by Jefferies.

Underlying growth, after stripping out the impact of phasing in a new IT system, was 3.7 percent, the company said.

Growth in the global cosmetics market has slowed sharply in recent quarters from the highs of a post-pandemic surge, when inflation contributed to rising sales values.

The sector, and in particular perfume that is predominantly produced in Europe, is also facing higher costs from US President Donald Trump's tariffs.

L'Oréal CEO Nicolas Hieronimus said he planned to continue to lobby for an exemption to US tariffs on European cosmetics, even after Brussels agreed to a deal on Sunday that imposes a 15 percent tariff on US imports of EU cosmetics.

"I don't think it's a good deal," he told Reuters in an interview.

"We're going to be writing to all the European leaders and negotiators to see whether there's a loophole we could benefit from, because in the end it's going to be costly," he said.

L'Oréal, which imports around 30 percent of its US sales, could raise prices and move more production to the country where it has four factories, but is waiting for further negotiations between Trump and other nations to be finalised before making decisions, he added.



Analysts at Jefferies expect perfume sales in the US to slow in the second half after companies hike prices, though Hieronimus said L'Oréal's fragrance sales were currently growing by double-digit figures, compared to 7 percent for the broader market.

There is "some pricing power on fragrances, but we have to also consider the elasticity of the demand," he added.



Temasek Builds 10% Stake in Zegna in Boost for Expansion Plans

The Singapore state-owned investor has agreed to buy a roughly 5 percent stake in Ermenegildo Zegna for \$126.4 million, after previously scooping up shares amounting to another 5 percent. The deal will accelerate the Italian fashion group's expansion plans, the company said.



29 July 2025

Temasek Holdings Pte is building a 10 percent stake in Ermenegildo Zegna Group worth about \$220 million, helping accelerate the Italian fashion house's expansion plans.

The Singapore state-owned investor agreed to buy a roughly 5 percent stake from **Zegna** for \$126.4 million, according to a statement Tuesday, confirming a previous Bloomberg report. That adds to a previous 5 percent holding it built after scooping up shares in the market.

Zegna shares were up 10 percent in premarket trading in New York after the report. The stock gained 9.6 percent so far this year.

"We will use the fresh capital to reinforce our brands globally and to invest in the retail business, particularly in the customer experiencing area," Chairman and CEO Ermenegildo "Gildo" Zegna said in an interview. The cash will also be used for investments in artificial intelligence and supply chain, he added.

Zegna is looking to accelerate its transformation into a high-end leisurewear brand from a family-run menswear company, which was founded in 1910 as a humble woolen mill. The Italian company acquired Tom Ford International in 2023 in a push for global growth. Zegna sales rose 2.2 percent in 2024 to about €1.95 billion (\$2.3 billion).

The deal comes as the outlook in the global luxury industry remains mixed. Last week, French group LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE reported a decline in second-quarter sales due to a demand downturn. Meanwhile, Italian producer of expensive cashmere clothing Brunello Cucinelli SpA saw its revenue increase.

Nagi Hamiyeh, head of the Europe, Middle East and Africa at Temasek, is expected to become a non-executive board member at the luxury firm.



Temasek's net portfolio value reached S\$434 billion (€337 billion) as of March 31, up S\$45 billion from the year before, thanks in large part to higher share prices at some of its Singaporean holdings as well as assets in the US, India and China. The firm reported divestments worth S\$42 billion for its last fiscal year — its largest annual disposal on record.

“One thing is certain: the company is not for sale, the family is still at the helm and this is not going to change,” Zegna said.





BUSINESS

Ermenegildo Zegna Group Inks Deal to Sell Stake to Temasek

- As of Wednesday, the Singapore-based investment company will hold 10 percent of the Italian group.

BY LUISA ZARGANI

MILAN – Capitalizing on the momentum of its brands, the Ermenegildo Zegna Group is welcoming a new partner.

Zegna has inked an agreement to sell 14.1 million shares to Venezia Investments Pte. Ltd., an indirect wholly-owned subsidiary of Singapore-based investment company Temasek Holdings. This amounts to around 5 percent of the group.

The price was pegged at \$8.95 a share, an average of Zegna share prices over the period from June 30 to July 25, so that upon the closing, expected on Wednesday, the Italian group will receive a total of \$126.4 million.

Zegna is publicly listed on the New York Stock Exchange and Temasek previously acquired 12.7 million ordinary through market purchases, or a little less than 5 percent, in an undefined time frame. After the closing of the transaction, Temasek will own a total of 26.8 million shares, equivalent to 10 percent of Zegna.

"I am delighted to welcome Temasek as a strategic investor in our group's shareholder base," said Gildo Zegna, chairman and chief executive officer of the group. "Their investment is a strong endorsement of our vision and long-term growth potential, while firmly recognizing the global significance of the Italian luxury sector. With Temasek's partnership, we are even better positioned to help strengthen our organic expansion globally and to reinforce our unique role as a custodian of truly authentic brands."

Nagi Hamiyeh, head of EMEA of Temasek, stated that the Zegna Group "has successfully established itself in the high-end luxury segment and presents significant long-term value creation opportunities across each brand. Our investment in them underscores our ongoing commitment to support leading European businesses with strong track records and global potential."

Hamiyeh concluded by saying that Temasek will be "a thoughtful, long-term partner to the Zegna family and management team, empowering them to execute on their growth strategy and supporting their vision to elevate their

iconic brands and global footprint."

In a statement, Zegna said "the enhanced financial flexibility will allow the group to carefully seize selected opportunities for accelerating the organic growth of the current brand portfolio." It pointed to Temasek's "wealth of experience in the luxury sector and deep knowledge of the Asian market" contributing to the Zegna group's "growth prospects and support the expansion in key geographies" where it is still underdeveloped.

Hamiyeh is expected to join the Zegna Group's board of directors in June.

Temasek has a wide range of investments in different business, among which are Amazon, Visa Inc. and Singapore Airlines. It had previously invested in Stone Island and Li & Fung. Its net portfolio is valued at 299 billion euros. The group has 13 offices in nine countries around the world.

After the closing of the Temasek transaction, the Zegna family will have a 60.3 percent stake in the group, down from 63.4 percent. A source explained that the 5 percent stake acquired by Temasek from the group comprised treasury shares, set aside by the parent company for extraordinary operations upon the listing. "This transaction dilutes the capital." To list in New York in Dec. 2021, Zegna entered into a business agreement with Investindustrial Acquisition Corp., a special purpose acquisition corporation, sponsored by investment subsidiaries of Investindustrial VII LP. Investindustrial will have an 11 percent stake in Zegna, down from 12 percent and 19 percent will be free-floating, down from 25 percent.

A market source said that "at this moment, having cash in the coffers is a very important asset. Zegna has no interest in delisting the company or in additional M&A, but with the new funds can invest in the organic growth of its brands." As of Dec. 31, the group's net financial position stood at a negative 94 million euros. Thanks to the transaction with Temasek, it will be cash positive for 14 million euros, converting \$126.4 million into 108 million euros.

The Ermenegildo Zegna Group marks 115





years in business in 2025, and while it stays true to the values of its namesake founder and its heritage, the Italian company has morphed into a publicly traded luxury powerhouse reporting 2024 sales of 1.94 billion euros comprising the Thom Browne brand and Tom Ford Fashion in addition to its Zegna menswear fashion label.

The company was established in 1910 in Trivero, Piedmont as a producer of woolen fabric and textile mill and is now in its fourth generation of family ownership and operation.

Gildo Zegna over the years spearheaded the development of a strong textile supply chain, which includes the likes of Bonotto and Tessitura Ubertino, among others. In addition to its own Lanificio Zegna, the group's textile supply chain includes Tessitura di Novara, Bonotto and Dondi, all acquired over the years, helping to raise its position in the country in terms of variety

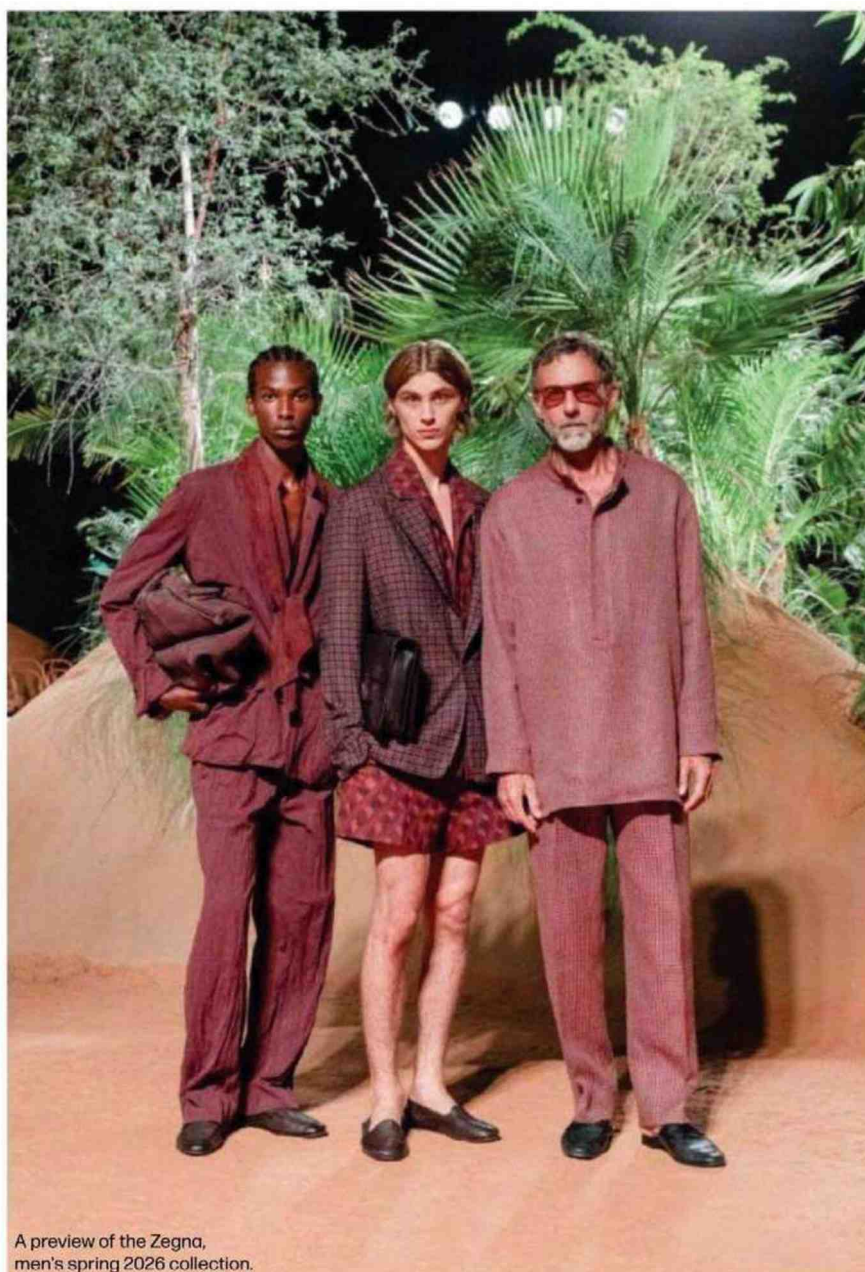
and size. In 2018, the family-owned group also finalized the acquisition of a controlling stake in Pelle Tessuta, which specializes in the weaving of leather, and bought a majority stake in Cappellificio Cervo, a historic men's hat brand based in Biella.

In June 2021, in a sign of an increased effort to protect Italy's unique supply chain, Zegna and Prada joined forces to acquire a majority stake Filati Biagioli Modesto SpA, each with a 40 percent stake in the cashmere firm.

As part of its strategy to rely on its own manufacturing capabilities and supply chain, the group plans to build a new luxury footwear and leather goods production facility in Sala Baganza, near Parma. The plant is scheduled to be completed by December 2026 and is expected to employ more than 300 people at full capacity in 2027.







A preview of the Zegna,
men's spring 2026 collection.



Le luxe s'inquiète pour ses marges

Déjà fragilisée par la baisse des ventes en Chine, la filière se demande comment absorber la hausse des droits de douane sans trop augmenter ses prix

Les fabricants de produits de luxe naviguent à vue. Bien que le secteur sache désormais que ses exportations seront taxées à hauteur de 15 % à l'entrée des Etats-Unis, au 1^{er} août, toute la filière s'interroge sur les conséquences de ces surcoûts et sur la stratégie la plus pertinente à adopter pour éviter de grever leur rentabilité. Car, rappelle Pierre-François Le Louët, coprésident de l'Union française des industries mode et habillement, « les Etats-Unis constituent un très gros marché, dont les fabricants de produits de luxe et les marques de prêt-à-porter haut de gamme ne peuvent se passer ». A lui seul, le pays assure environ 80 milliards des 363 milliards d'euros du chiffre d'affaires mondial des articles du luxe. La France y a exporté, notamment, près de 8 % de son prêt-à-porter féminin, 13 % de sa production de sacs à main et autant de produits cosmétiques en 2024.

L'Oncle Sam demeure la priorité des fabricants tricolores, confrontés au ralentissement du marché. Les ventes de prêt-à-porter, de cosmétiques et de parfums pourraient reculer de 2 % à 5 % en 2025, d'après les prévisions du cabinet Bain & Company, publiées en juin. Le secteur mise précisément sur les ventes aux Etats-Unis pour compenser le ralentissement de la consommation en Chine. En 2024, l'activité y a plongé de 20 %, selon Bain & Company, et le début de l'année 2025 ne donne guère de signes encourageants. Les touristes ont déserté l'île de Hainan, réputée pour ses centres commerciaux spécialisés dans le duty free.

Dès lors, toutes les marques de luxe ont pour impératif de continuer à vendre aux Etats-Unis à un prix raisonnable, dans leurs points de vente, notamment ceux ouverts récemment à New York, à Miami, ou à venir sur Rodeo Drive à Be-

verly Hills, et dans les grands magasins américains. « On ne peut pas se brouiller avec les Etats-Unis », a rappelé, le 24 juillet, Bernard Arnault, PDG du groupe LVMH, qui réalise un quart de son chiffre d'affaires mondial aux Etats-Unis, en appelant l'Union européenne à négocier avec Washington. Les fabricants français de produits de luxe devront donc se démenner pour absorber les hausses des coûts d'exploitation aux Etats-Unis. « Et gérer les effets de change », ajoute M. Le Louët. La force de l'euro grève en effet les prix des importations européennes outre-Atlantique, dans une proportion de l'ordre de 13 %, depuis le début de 2025.

Dégrader la qualité n'est plus tabou

Dès le mois de février, Axel Dumas, gérant d'Hermès, avait affirmé qu'il répercuterait le coût de ces droits de douane dans le prix de vente de l'ensemble de ses produits vendus outre-Atlantique. Jeudi 24 juillet, lors de la présentation des résultats semestriels de LVMH, Cécile Cabanis, directrice financière du groupe de luxe, a, elle, assuré que le fabricant s'autoriserait à des hausses de prix « modérés » sur le marché de la mode et de la maroquinerie.

Alors que les grandes maisons de luxe doivent relancer leurs ventes, leurs marges de manœuvre se réduisent. Toutes redoutent désormais de faire valser les étiquettes. Car la plupart l'ont fait avec excès au lendemain de la crise liée au Covid-19, au risque de refroidir leur clientèle. Près de 80 % de la croissance du marché fut le fruit de la hausse des prix et non de l'augmentation des volumes de ventes entre 2019 et 2023, avait alors calculé le cabinet McKinsey. Une étude plus récente, réalisée par KPMG auprès d'ex-

perts et de professionnels du luxe, souligne combien l'industrie du luxe a joué avec le feu. A l'en croire, « la hausse des prix pratiquée par le secteur du luxe » ne s'est pas « toujours accompagnée d'une élévation de la valeur perçue ». Et, ajoute KPMG, elle « a sans doute contribué, sinon à rompre, du moins à abîmer le contrat de confiance qui lie les marques à leurs consommateurs, accentuant le phénomène nouveau de "fatigue du luxe" ».

Pour absorber les tarifs douaniers américains, les fabricants pourraient plutôt rogner sur leurs marges. Mais, dans cette industrie dominée par des groupes cotés, LVMH, Kering, Hermès et autres L'Oréal, dont la valorisation boursière évolue au gré des perspectives de rentabilité, ce levier sera actionné avec précaution. Il reste à passer en revue les coûts de production. Dégrader la qualité des tissus ou des cuirs n'est plus tabou dans les ateliers, note un spécialiste de l'approvisionnement, sous le couvert de l'anonymat. Mais il est plus probable que les directions financières imposent aux acheteurs de négocier « plus durement » l'achat de matières premières ou le temps minute de production chez les sous-traitants, regrette ce dernier.

Une telle perspective plonge la filière française du cuir dans l'inquiétude. Car, déjà, en 2023 et en 2024, alors que les coûts énergétiques flambaient et que les salaires augmentaient en France, les donneurs d'ordre avaient déjà « rechigné » à accorder à leurs sous-traitants les « quelques euros » d'augmentation des prix d'achat de sacs « vendus plusieurs milliers d'euros », déplore ce spécialiste de la production. Et, depuis, face à l'érosion de leurs ventes, les marques ont réduit leur carnet de commandes. ■

JULIETTE GARNIER





Droits de douane: un "bon accord" pour Bernard Arnault, pas "parfait" mais "nécessaire"

(AFP) -

Bernard Arnault, PDG du numéro un mondial du luxe LVMH, défend l'accord conclu sur les droits de douane entre les Etats-Unis et l'Europe, qui n'est pas "parfait" mais qui était "nécessaire" dans le "contexte actuel", dans une tribune publiée par le quotidien Les Echos mardi.

"L'accord trouvé (dimanche) entre l'Union européenne et les Etats-Unis suscite des critiques (...) je veux cependant rappeler, en tant que dirigeant d'une entreprise européenne, qu'il fallait éviter une impasse", juge le milliardaire.

"Dans le contexte actuel, il s'agit d'un bon accord", selon lui.

"Ce n'est pas l'Europe qui a demandé cet accord", mais "face à un partenaire capable de s'affranchir des règles existantes, il a fallu tenir bon, sans provoquer de rupture", estime le PDG de LVMH, propriétaire de Louis Vuitton, Dior et Celine, ainsi que du journal Les Echos.

Il trouve toutefois "dommageable" que les vins et spiritueux, exportés massivement depuis la France et l'UE vers les Etats-Unis, "ne (soient) pas inclus dans cet accord".

Son groupe a réalisé près de 7% de son chiffre d'affaires dans les vins et spiritueux au premier semestre 2025, notamment grâce aux champagnes Moët & Chandon et au cognac Hennessy.

Pour Bernard Arnault, "l'Europe sait défendre ses secteurs stratégiques", "une démonstration d'intelligence".

Le président américain Donald Trump et la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen ont annoncé dimanche en Ecosse un accord douanier prévoyant que les produits européens exportés aux Etats-Unis soient taxés à 15%.

Avec l'espoir d'éviter une escalade commerciale, l'UE s'est aussi engagée à 750 milliards de dollars d'achats d'énergie - visant notamment à remplacer le gaz russe - et à 600 milliards d'investissements supplémentaires aux Etats-Unis.

Emmanuel Macron n'avait toujours pas réagi mardi à ces annonces mais le Premier ministre François Bayrou a évoqué lundi un "jour sombre" pour l'Europe, qui selon lui "se résout à la soumission".

En juin, le fils de Bernard Arnault, Antoine Arnault, s'était amusé de la relation privilégiée de son père avec Donald Trump, qu'il connaît de longue date. "Vous avez peut-être remarqué qu'en plus de ses multiples casquettes, il est récemment devenu diplomate", avait lancé Antoine Arnault.

max/ak/de

Afp le 29 juil. 25 à 18 38.



Pourquoi Bernard Arnault soutient l'accord commercial avec Trump

POINT DE VUE Critiquée de toutes parts pour avoir conclu avec les Etats-Unis un accord douanier jugé asymétrique, notamment en France, la Commission européenne reçoit un soutien de poids au sein du monde des affaires, celui de Bernard Arnault. Le PDG de LVMH (propriétaire des

« Echos ») loue le « calme et la fermeté » de la Commission von der Leyen, qui a fait « acte de responsabilité ». Il défend un « accord nécessaire » qui « protège nos intérêts essentiels » et « évite l'embrassement ». « Préserver le dialogue transatlantique, même au prix de compromis, est une victoire »,

écrit le patron du leader mondial du luxe, dans une tribune. S'il estime « dommageable » l'omission, jusqu'ici, des vins et spiritueux dans les exemptions obtenues par Bruxelles, il souligne que le « travail collectif » de l'Europe a permis de sauvegarder ses secteurs stratégiques. // **PAGE 7**

débats

Préserver le dialogue transatlantique est une victoire

par **Bernard Arnault**

L'accord trouvé entre l'Union européenne et les Etats-Unis suscite des critiques. On le juge asymétrique, défensif, parfois insuffisant. Je comprends ces réserves. Je veux cependant ici rappeler, en tant que dirigeant d'une entreprise européenne, qu'il fallait éviter une impasse. Cet accord est un acte de responsabilité. Dans le contexte actuel, il s'agit d'un bon accord.

La vérité oblige à reconnaître que les fondements du commerce mondial sont aujourd'hui profondément fragilisés. L'Organisation mondiale du commerce est contournée, affaiblie, parfois ouvertement ignorée. Le multilatéralisme est mis à l'épreuve, y compris par certains de ses architectes historiques. Dans ce désordre, l'Europe reste attachée aux règles. Elle croit encore au cadre, à la prévisibilité, au droit. Cela lui donne une forme de crédibilité unique.

Les négociations avec les Etats-Unis se sont inscrites dans un rapport de force inédit. La menace était claire : de nouveaux tarifs, massifs, punitifs, unilatéraux. Face à cela, la Commission européenne a agi avec calme et fermeté. L'Elysée a également joué un rôle majeur

dans la coordination politique et diplomatique, rappelant que l'unité des Européens n'était pas négociable. Ce travail collectif a permis de contenir le risque. Il a évité une escalade qui aurait été lourde de conséquences – pour nos entreprises, pour nos économies, pour les équilibres géopolitiques.

Il ne faut pas se tromper de débat. Ce n'est pas l'Europe qui a demandé cet accord. Ce n'est pas l'Europe qui souhaite réécrire les règles du commerce international selon des critères de circonstance. Face à un partenaire capable de s'affranchir des règles existantes, il a fallu tenir bon, sans provoquer de rupture.

La Commission n'a pas obtenu un accord parfait mais un accord nécessaire. Il protège nos intérêts essentiels, évite l'embrassement et préserve une forme de stabilité minimale. Certaines exemptions sectorielles, notamment dans l'aéronautique et les biens à forte valeur technologique, envoient un signal positif : l'Europe sait défendre ses secteurs stratégiques. C'est une démonstration d'intelligence stratégique.

Un point important reste cependant en suspens : les vins et spiritueux ne sont pas inclus dans cet accord. Cette omission est dommageable. Elle expose un

secteur emblématique de la viticulture européenne à une grande incertitude. J'espère que les discussions en cours permettront d'éclaircir ce point. La reconnaissance mutuelle de nos appellations, le traitement équitable de nos exportations, sont des enjeux de souveraineté culturelle autant qu'économique.

Chez LVMH, nous produisons en France, en Italie mais aussi aux Etats-Unis. Nous connaissons les effets directs des décisions commerciales sur les chaînes de valeur, les investissements, la confiance. Et je le dis avec clarté : dans ce contexte, préserver le dialogue transatlantique, même au prix de compromis, est une victoire.

Il ne faut pas oublier que cette politique tarifaire américaine, bien que profondément inflationniste, génère des revenus pour les Etats-Unis avec un impact modéré sur le consommateur américain. Ce n'est pas un hasard : je connais le président Trump, et je sais qu'il n'aurait pas cédé à une confrontation prolongée. Une escalade aurait fragilisé l'Europe et peut-être mis en cause son unité.

Jean Monnet disait : « Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité, et ils ne voient la nécessité que



dans la crise. » Cette crise commerciale annoncée – car c'en était une – a permis à l'Europe de faire preuve de réalisme, d'unité, et de sang-froid. Ce sont là les conditions du changement. Et ce sont aussi, aujourd'hui, les conditions de notre crédibilité.

Il faudra aller plus loin. Renforcer notre autonomie stratégique. Défendre une vision européenne du commerce, ouverte mais lucide. Réinvestir les institutions internationales pour qu'elles redeviennent des lieux de régulation et

non d'affrontement. Pour cela, il fallait d'abord éviter le choc frontal. Cet accord l'a permis. A ceux qui le jugent trop modeste, je réponds qu'il faut parfois savoir empêcher le pire pour garder les moyens d'agir.

Bernard Arnault est PDG de LVMH (propriétaire des « Echos »).

Cette crise commerciale annoncée [...] a permis à l'Europe de faire preuve de réalisme, d'unité, et de sang-froid.





Marc Jacobs: quels sont les atouts de la maison américaine aujourd'hui?

La potentielle vente de Marc Jacobs de la part de LVMH revient sur le devant de la scène. Selon le Wall Street Journal, le numéro 1 du luxe serait en discussion avec différents possibles acheteurs, dont les groupes américains Authentic (Reebok, Champion, etc.), WHP Global (Bonobos, Vera Wang, etc.) ou encore Bluestar Alliance. L'opération pourrait atteindre un milliard de dollars (850 millions d'euros). Mais que vaut réellement la marque américaine fondée il y a près de 40 ans par Marc Jacobs (aujourd'hui âgé de 62 ans) et quels sont ses atouts?

Au printemps 2024 circulaient les premières indiscrétions sur une probable prise de contact avec des investisseurs intéressés, mais LVMH avait nié fermement à l'époque envisager la vente de Marc Jacobs. Aujourd'hui, avec un marché du luxe en fort ralentissement, cette hypothèse semble plus que plausible, d'autant que le groupe a déjà cédé récemment Off-White et Stella McCartney. Par ailleurs, les investissements engagés dans Marc Jacobs depuis plus de dix ans ne semblent pas avoir donné les résultats escomptés.

La maison de luxe a perdu du terrain "en termes de pertinence pour le consommateur", selon l'analyste de Bernstein Luca Solca, qui estime que "le marché serait favorable à une plus grande concentration des activités de LVMH. Surtout à un moment où même les maisons principales semblent souffrir, dont Dior en particulier". En près de quatre décennies, la griffe a connu des hauts et des bas. Dans les années 2010, en particulier, elle a enregistré un déclin qui l'a amenée à se restructurer en profondeur et se concentrer sur des produits plus commerciaux. Mais aujourd'hui son aura reste encore intacte et elle a réussi à renouveler sa clientèle, séduisant la Gen Z.

C'est en 1986 que le designer éponyme lance sa marque avec Robert Duffy via la société Jacobs Duffy Design, soutenu par le groupe japonais Onward. Mais ce n'est qu'un peu plus tard qu'il prend son envol lorsqu'il cofonde fin 1993, toujours avec Robert Duffy, sa propre société de licence et de design Marc Jacobs International, suivie en avril 1994 d'une première collection remarquée, qualifiée de "grunge, trash et chic". La griffe ne tarde pas à attirer le regard de LVMH, qui recrute Marc Jacobs en 1997 pour lui confier le lancement du prêt-à-porter de Louis Vuitton. Dans la foulée, le groupe de luxe français rachète la majorité de la marque. Et cette même année, le label ouvre sa première boutique dans le quartier de SoHo, au centre de Manhattan.

Portée par le talent bouillonnant de son créateur, qui se distingue pour sa mode libre, un brin excentrique et ludique, Marc Jacobs se développe sur tous les fronts avec son reconnaissable style pop, cool et chic, mélangeant influences rétro et vintage Seventies, touche punk, et créations couture audacieuses. Elle élargit son audience, notamment grâce à sa ligne jeune et accessible Marc by Marc Jacobs initiée en 2001, tout en multipliant les lignes et les diversifications (accessoires, beauté, parfum, montres, enfant). Mais un essoufflement se fait sentir après le départ du designer de chez Louis Vuitton en 2013, au bout de seize ans de direction artistique.

Marc Jacobs se restructure en revenant à ses fondamentaux pour se recentrer sur une offre plus cohérente et simplifiée. Elle met un terme à Marc by Marc Jacobs en 2015, intégrant dans sa marque principale une déclinaison entrée de gamme et haut de gamme. Au même moment, Robert Duffy quitte l'entreprise. En 2017, c'est au tour de la ligne masculine d'être arrêtée. C'est à ce moment qu'arrive aux commandes l'ex CEO de Kenzo Eric Marechalle, toujours en place.

Le manager devra affronter, entre autres, la crise du Covid, qui amène Marc Jacobs à se



redimensionner en fermant une série de boutiques et réduisant ses équipes, avant de remettre la marque sur les rails. Actuellement, elle dénombre 130 boutiques monomarkes dans le monde et est distribuée à travers une sélection de revendeurs multimarques top.

La maison continue de défiler à New York remportant à chaque fois l'adhésion de la presse, tout en confortant son image créative et sa renommée. Cette ligne couture "Runway" est distribuée depuis 2021 uniquement par l'enseigne américaine Bergdorf Goodman et depuis cette année au Japon par les grands magasins Isetan

Parallèlement, l'entreprise introduit en 2019 The Marc Jacobs, une ligne contemporary plus abordable avec du prêt-à-porter et des accessoires (sacs, souliers, bijoux, etc.) et lance en 2020 Heaven, une ligne de vêtements et d'accessoires plus commerciale, jeune et inclusive qui s'affranchit des genres et surfe sur la nostalgie pour les années 1990 et 2000 et l'engouement pour le style grunge, dont le designer a été un précurseur. Le succès est au rendez-vous ressuscitant la coolitude de la marque.

Pendant la pandémie, le styliste new-yorkais revoit également son approche par rapport au digital et aux réseaux sociaux. Il est l'un des premiers à capitaliser sur sa communauté sur TikTok, laissant libre court aux jeunes influenceurs de la plateforme de créer leurs propres contenus en s'appropriant de la marque. Il parvient à engager les plus jeunes avec toutes sortes d'initiatives, tout en s'appuyant sur les retours des adeptes de l'application chinoise pour ajuster son offre et mieux cibler la Gen Z.

À côté de son offre vestimentaire plus accessible, l'entreprise peut compter sur les licences et surtout les accessoires et l'offre beauté. Très tôt, elle s'est diversifiée dans le segment du bijou, du parfum (2001), des montres (2004), des lunettes (2004) avec Safilo, qui a renouvelé l'an dernier son accord de licence jusqu'à fin 2031, de la mode enfant (2005), tandis qu'en 2010 est inaugurée à New York la librairie Bookmarc.

Lancée en 2007, la fragrance Daisy fait un tabac, tout comme Perfect (2020). En 2014, la griffe débute dans la cosmétique avec Marc Jacobs Beauty via la filiale de LVMH, Kendo Brands. Abandonnée en 2021, cette ligne de beauté vient d'être relancée sous l'égide de Coty, le licencié parfum de la griffe depuis le début, qui a renouvelé en 2023 son contrat pour une durée de quinze ans en y ajoutant le volet cosmétique.

En juin dernier, lorsqu'il a quitté la société pour prendre la présidence d'Alexander Wang, le directeur du merchandising de Marc Jacobs, Robert Rizzolo, a qualifié ses quatre années passées dans la maison de "l'une des périodes les plus rentables et les plus transformatrices de l'entreprise". "J'ai été témoin du génie créatif de Marc dans les coulisses chaque saison et j'ai contribué à façonner certains des grands moments de la marque - l'ascension fulgurante du Tote Bag, le renouveau de Stam et Beauty, la relance du prêt-à-porter, des chaussures et de la joaillerie, l'impact culturel de Heaven", a-t-il écrit dans un post sur LinkedIn.

En attendant de changer de propriétaire, la marque devrait encore faire parler d'elle bientôt avec le documentaire sur Marc Jacobs réalisé par son amie de longue date, Sofia Coppola, qui sera présenté à la Mostra de Venise à la rentrée.





Le témoignage posthume d'un financier qui met en cause Bernard Arnault

Deux semaines avant son suicide, Eric Freymond, soupçonné d'avoir fait disparaître plusieurs milliards d'euros en actions Hermès, s'était laissé aller à de troublantes confidences aux juges...

DERRIÈRE le geste désespéré du Suisse Eric Freymond, c'est peut-être la fin d'une énigme vieille de dix ans qui s'annonce. Une décennie durant laquelle l'héritier Nicolas Puech, jadis premier actionnaire du groupe Hermès, avec 5,7 % des parts, a accusé ce gestionnaire de fortune de l'avoir ruiné en faisant disparaître sa montagne d'actions – soit plus de 6 millions de titres en papier, d'une valeur supérieure à... 13 milliards d'euros.

Comment ? Jusqu'à présent, magistrats, hommes et avocats d'affaires, banquiers helvètes et français s'étaient cassé les dents sur cette rocambolesque histoire. Mais les dernières révélations de Freymond pourraient lever un coin du voile.

Deux semaines avant son suicide, survenu le 23 juillet dernier, le financier traqué est auditionné trois jours durant, du 7 au 9 juillet, par les juges parisiens Anne de Pingon et Serge Tournaire. Plus bavard qu'à l'accoutumée, il livre une longue déposition de 31 pages, tombée dans le bec du « Canard ». Résultat ? Une mise en examen pour « abus de confiance aggravé » et « faux et usage de faux »...

La tête au carré d'Hermès

Son audition débute par un aveu. Alors que, depuis les premières plaintes le visant, en 2015, le gestionnaire de fortune a toujours nié avoir géré et vendu les actions historiques dont Nicolas Puech avait hérité, il commence à changer de braquet. « M. Puech m'a toujours indiqué que je pouvais gérer ce qu'il me confiait en gestion, glisse-t-il aux juges, et que, pour le reste, ce qui était normal, il le gardait en total libre arbitre (...). Il me confie un mandat sur les titres hérités, mais je n'ai pas connaissance de toute sa fortune. »

Sur quoi le financier aborde la question des 6 millions d'actions introuvables. Désormais, ses déclarations accréditent la thèse de la vente de ces parts en bloc et en loucadé, dès la fin des années 2000,

à Bernard Arnault et son groupe LVMH, lesquels fomentaient alors

un raid hostile sur le rival Hermès. Fin 2010, tel un clown jaillissant de sa boîte, le milliardaire avait révélé détenir 17,1 %, puis 20 % d'Hermès ! Un capital colossal qu'il aurait amassé pendant dix ans, à coups de rachats de petits paquets d'actions à plusieurs membres de la famille Hermès via des banques amies... Las ! L'audition de Freymond valide une théorie moins glorieuse : pour son raid sur Hermès, Arnault aurait surtout, entre autres acquisitions, fait main basse sur la montagne d'actions de Puech.

Cuisiné par la juge Pingon, le conseiller de l'héritier d'Hermès reconnaît pour la première fois qu'« il y a eu des ventes d'actions Hermès avant 2008 ». La magistrate insiste : « Vous admettez aujourd'hui avoir participé à la négociation, puis à la transaction, ayant abouti au transfert des titres Hermès de Nicolas Puech au groupe LVMH. Personnellement ou au travers d'une société de gestion ? » Freymond répond du tac au tac : « C'est au travers de Semper

Gestion... » Une société qu'il avait lui-même montée et dont il gardait le contrôle.

Mais ce n'est pas tout. L'homme prétend ensuite qu'il n'était pas seul dans cette opération secrète, qui aurait notamment vu 4,8 millions de titres tomber dans l'escarcelle de LVMH via une seconde société de droit suisse, appelée Dilico, créée pour l'occasion. L'héritier Puech était « au courant de tout », affirme-t-il. Il entretenait d'ailleurs des contacts avec Arnault « depuis 2002, 2001 même ». Et leur petite affaire, ajoute Freymond, aurait nécessité pas moins de 14 rendez-vous, dont certains organisés chez l'acheteur : « Deux fois au château d'Yquem, une fois dans l'appartement parisien de M. Bernard Arnault, une fois en Espagne et une dizaine de fois dans mon appartement parisien, rue Bonaparte », détaille-t-il.

L'instigateur ? « C'est M. Puech, qui était très actif et très demandeur en vue de créer un rapprochement capitalistique entre LVMH et Hermès », car cela « lui permettrait de jouer un rôle significatif dans la nouvelle

structure ». Ni les avocats de Puech ni ceux du gestionnaire n'ont répondu au « Canard ». Le groupe de luxe, pour sa part, estime que « les prétendues déclarations » d'Eric Freymond « sont totalement inexactes ». « LVMH ne détient plus d'actions Hermès », précise le service de presse.

LVMH, commandant du raid ?

La suite est connue : Puech a toujours juré n'avoir jamais vendu ses 6 millions d'actions, pas plus à LVMH qu'à un autre. Il affirme aussi ne pas savoir ce qu'elles sont devenues. Il a poursuivi son homme de confiance pour avoir tout manigancé dans son dos, grâce, à l'en croire, aux mandats et documents en blanc qu'il avait signés. Pendant des années, les deux hommes, Freymond en tête, ont étrangement masqué la disparition des 6 millions d'actions, prétendant, documents bidon à l'appui, que Puech les détenait toujours. L'explication finale livrée aux juges à ce propos est lapidaire : « M. Puech n'assumait pas de faire un certain nombre de choses vis-à-vis de sa famille. » Laquelle l'a, depuis, rebaptisé « le traître ».

Quant à Bernard Arnault, son fameux raid de 2008-2010 s'est terminé, à l'époque, par une enquête et une mini-amende de 8 millions d'euros infligée par l'Autorité des marchés financiers. Il s'est surtout soldé par la signature d'une paix armée entre les ennemis jurés LVMH et Hermès : le second aurait récupéré toutes ses billes en laissant au premier une coquette plus-value de 3,8 milliards d'euros. Nicolas Puech, 82 ans aujourd'hui, continue, quant à lui, de se dire ruiné et de gémir sur sa fortune volatilisée, peut-être quelque part dans des paradis fiscaux et leurs sociétés offshore, voire aux États-Unis, où de vrombissantes enquêtes ont été dernièrement lancées, avant de s'achever aussi sec dans un cul-de-sac...

Dur, de finir chocolat en Suisse.

**Marine Babonneau
et Christophe Nobili**



ENTREPRISES

L'Oréal maintient ses ambitions malgré les droits de douane et la surtaxe française

COSMÉTIQUES

Sur le premier semestre le résultat net recule mais la marge opérationnelle progresse.

Virginie Jacoberge-Lavoué

L'Oréal encaisse le choc. Sur les six premiers mois de l'année, le géant des cosmétiques enregistre un chiffre d'affaires global en hausse de 3 % (+1,6 % à données publiées), dépassant les 22 milliards d'euros. Mais il accuse une baisse de 7,8 % de son bénéfice net à 3,37 milliards d'euros, pénalisé par la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises annoncée dans le budget 2025. Hors éléments non récurrents, le résultat net est en hausse de +1 %.

Une lueur d'espoir est que la croissance s'accélère légèrement au cours des trois derniers mois (+3,7 %), par rapport au premier trimestre (2,6 %). « On est satisfait de la performance compte tenu du contexte – qui est quand même assez difficile avec beaucoup d'incertitudes pour les entreprises mais aussi pour les consommateurs – et ambitieux pour accélérer encore sur la deuxième partie d'année », a déclaré à l'AFP le directeur général Nicolas Hieronimus.

Une épine supplémentaire

Pour le groupe qui réalise un quart de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord, la hausse de 15 % des droits de douane américains « n'est pas une bonne nouvelle », mais « pour L'Oréal, c'est gérable ». Au cours des six premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires outre-Atlantique n'a cependant progressé que de 0,4 % en données publiées (+2 % à structure et taux de change identiques). Outre les droits de douane plus élevés, un billet vert faible est une épine supplémentaire. À fin juin 2025, les effets monétaires ont un impact négatif de l'ordre de -1,9 %. En extrapolant, le groupe concède que « l'impact des effets monétaires pourrait s'établir à environ -3,7 % sur le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'année 2025 ».

Marge en progression

« Comme prévu, la croissance à données comparables de L'Oréal a accéléré entre le premier et le deuxième trimestre. Le dynamisme continu des marchés émergents, le léger rebond en Chine continentale et la reprise progressive en Amérique du Nord ont plus que compensé le ralentissement attendu en Europe, validant une fois de plus notre modèle multipolaire », indique Nicolas Hieronimus.

Dans le détail, seuls les marchés émergents enregistrent une croissance à deux chiffres.

Aux États-Unis, la reprise enregistrée au cours du dernier trimestre reste à nuancer : la croissance s'y accélère à 8,3 % mais elle est gonflée par le phénomène de surstockage. Il s'agit plutôt d'une hausse de 5 % en comparable sur le second trimestre, et de +2,4 % en données publiées.

Les soins cheveux – de l'activité Produits Professionnels et de la Division des Produits Grand Public – connaissent un vrai engouement. Et L'Oréal Luxe maintient une croissance dynamique sur place grâce aux parfums, tel le dernier jus d'Yves Saint Laurent.

Même si ces résultats restent ternes, L'Oréal dispose d'un modèle robuste. Toutes ses divisions se distinguent sur le semestre par une rentabilité solide. Sur le premier semestre, la marge d'exploitation du groupe est de 21,1 % contre 20,8 % un an plus tôt. L'Oréal n'a pas rogné sur les investissements en Recherche & Innovation, mais a veillé à une gestion rigoureuse de ses frais promotionnels et de fonctionnement.

Au second semestre, sont attendus d'importants lancements, notamment celui du premier parfum Miu Miu. ■



CONCURRENCE - LUXE



FASHION

Valentino Garavani and Giancarlo Giammetti To Receive 2025 John B. Fairchild Honor

- The Honor will be presented in Manhattan on Oct. 28, the first night of the WWD Apparel & Retail CEO Summit.

BY WWD STAFF

Women's Wear Daily on Wednesday revealed Valentino Garavani and Giancarlo Giammetti as the 2025 recipients of the WWD John B. Fairchild Honor.

Presented annually at the WWD Honors gala, the John B. Fairchild Honor celebrates individuals whose creativity, vision and careers have left an enduring impact on the global fashion industry. Past recipients have been Ralph Lauren, Giorgio Armani, Karl Lagerfeld, Leonard Lauder, Miuccia Prada, Tommy Hilfiger, Maria Grazia Chiuri and Brunello Cucinelli.

This year's award will be presented live on Oct. 28 at the WWD Honors dinner, held on the opening night of the WWD Apparel & Retail CEO Summit in New York City. This year's summit also will celebrate WWD's 115th anniversary, with special recognition for the 2025 list of 115 Fashion and Beauty Newsmakers and Originals.

"As WWD celebrates its 115th anniversary, it is more important than ever to recognize the creative and business leadership that continues to shape and define the industry," said Amanda Smith, chief executive officer of Fairchild Media Group. "This year's John B. Fairchild Honor celebrates the power of both legacy and innovation, and Valentino Garavani and Giancarlo Giammetti's partnership is a testament to the ability to continue to create significant connections with new audiences time and again."

"Valentino Garavani's artistry and vision have consistently redefined elegance and glamour, making him a true icon whose influence spans generations, and someone whom Mr. Fairchild admired and respected immensely," dubbing him "The Chic," added James Fallon, chief content officer of WWD and Fairchild Media Group. "His unique ability to blend timeless sophistication with innovative design has left an indelible mark on haute couture, ready-to-wear and menswear.

Alongside him, Giancarlo Giammetti's strategic genius and business acumen built a global empire around that creative

vision. Their collaborative legacy is not only groundbreaking design, but brilliant business leadership, and that is the foundation for true magic."

WWD dubbed Garavani The Chic in light of the sophisticated femininity of his designs, but also given his own stylish, impeccably tailored clothes – sharing with Giammetti the look and a dreamy lifestyle, with beautifully decorated houses in Gstaad, London, New York and the Château de Wideville, outside Paris. They have collected artworks for decades and several of these masterpieces are on display at the first exhibition of the Fondazione Valentino Garavani and Giancarlo Giammetti in Rome alongside 50 iconic Valentino designs – all in red – spanning five decades. The color red is indeed a brand signature, but the couturier famously showed a celebrated all-white collection in 1968.

That year, Jacqueline Kennedy wore Valentino's ivory georgette and lace minidress when she married Greek shipping tycoon Aristotle Onassis on his private island, Scorpios. She was one of the designer's loyal clients, who ranged from Marella Agnelli, Brooke Astor, Nancy Reagan and Nancy Kissinger, to Marie-Helene de Rothschild, Elizabeth Taylor, Sophia Loren and European royalty such as Queen Maxima of Holland and Princess Marie-Chantal of Greece. As the brand developed globally, it became a favorite with Hollywood A-listers, too, from Uma Thurman, Gwyneth Paltrow and Scarlett Johansson to Anne Hathaway and Julia Roberts, who famously wore a vintage Valentino receiving her Academy Award for "Erin Brockovich."

Valentino Garavani's first couture studio opened in 1959 and his ready-to-wear collection launched in 1970. His haute couture bowed in Paris at the Ecole des Beaux-Arts in 1989. He and Giammetti retired in January 2008 after the brand's final couture show, when it was owned by the equity fund Permira. The brand has been owned by the Qatar-based Mayhoola for Investments since 2012.





Valentino
Garavani and
Giancarlo
Giammetti



Fashion Scoops

Dario's First

Dario Vitale's first collection for Versace will not be presented through a runway fashion show, according to sources.

Asked for a comment, a Versace representative confirmed and said Vitale's debut collection "will see the house host an intimate event, honoring the past and envisioning the future," scheduled on Sept. 26 in Milan. The city's Fashion Week is expected to run Sept. 23-29 but the calendar has not been released yet.

The spring 2026 collection will be unveiled through a presentation and, according to sources, there is a video component.

This is a new development for Versace, which has over the years staged fashion shows with

major models and friends of the house ranging from Demi Moore and Elton John to Miley Cyrus and Anne Hathaway, even enlisting Jennifer Lopez and Dua Lipa to walk the runways.

In March, Donatella Versace was named chief brand ambassador of the fashion house she has helped grow on her own for the past 28 years, following the death of her brother Gianni. Her last show was paraded in Milan in February for fall, hinging on the house's bold, baroque prints. The designer was succeeded by Dario Vitale, named chief creative officer, on April 1.

Vitale was previously Miu Miu's ready-to-wear design director and left the company in January.

In April, after months of speculation, Prada finally confirmed it was acquiring 100 percent of Versace from Capri Holdings for 1.25 billion euros. The transaction is expected to close in the second half of 2025.

Announcing the deal, Lorenzo Bertelli, head of CSR at Prada Group, said: "I think we don't need to change the brand, we need to just evolve it and make the right things happen and together bring back Versace to be a huge success. So we need just to be patient, and we know very well that there is no one single ingredient for success."

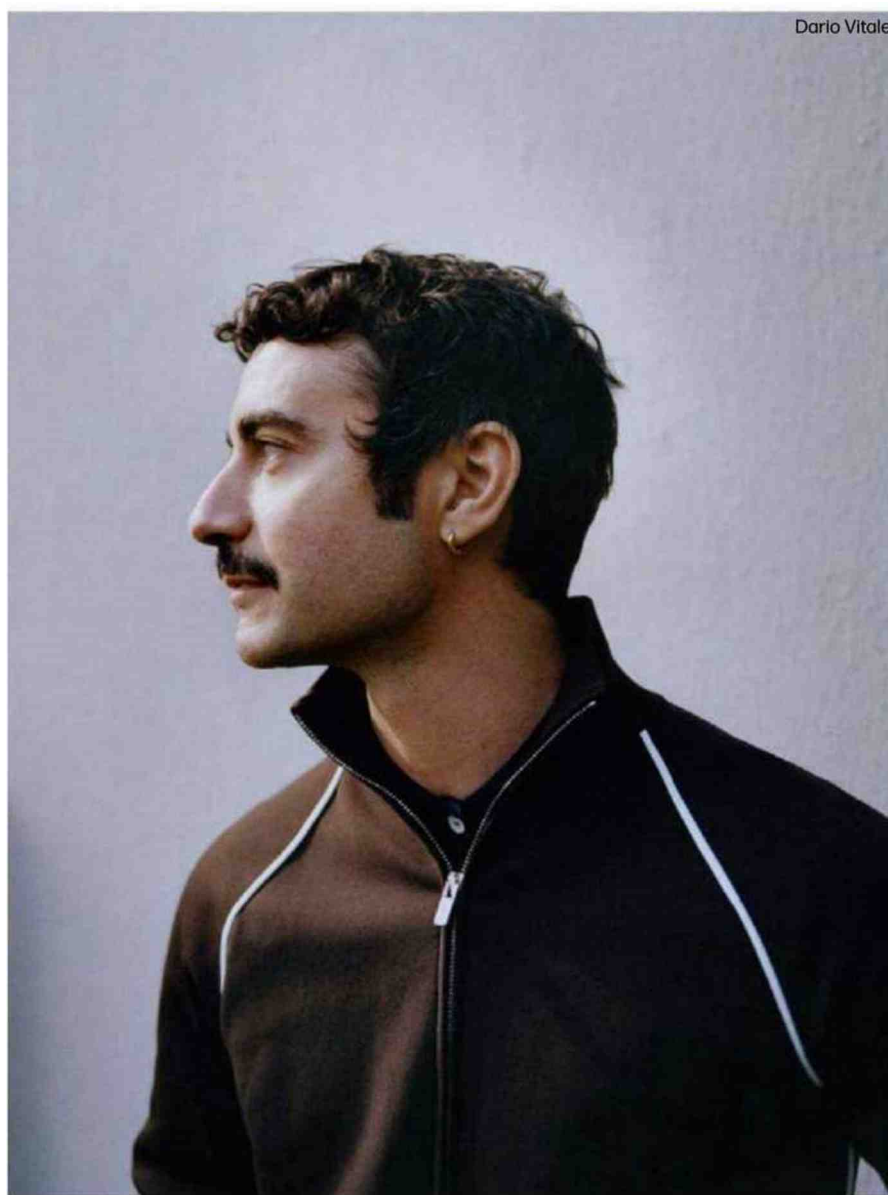
During a conference call with analysts at the time, Prada Group CEO Andrea Guerra underscored that

Vitale's exit from Miu Miu was "his own decision, independent and very personal," and that it was not the harbinger of this acquisition.

Pressed for further comment on finding Vitale at Versace, Guerra said, "We are happy to find him as a trusted pair of hands in such an important position for the future of the brand, we are very happy to really welcome all the team, wherever they are in the world and whatever they're doing. We really need to be warm and give everyone the opportunity to show their impact and their talent."

— LUISA ZARGANI







Chanel Celebrates Five Years Of The BAAND Together Dance Festival At Lincoln Center



The New York City Ballet for BAAND Together Dance Festival
Courtesy of CHANEL

The Rite of Spring is one of Igor Stravinsky's greatest legacies, yet that nearly almost wasn't the case. Composed for Sergei Diaghilev's Ballets Russes and choreographed by Vaslav Nijinsky, when the show debuted in 1913, it was instantly met with controversy. But when Coco Chanel met Diaghilev, she became his friend and costumer designer, and eventually his patron when he was unable to fund the revival of *The Rite of Spring*, allowing the show to be revived at the end of 1920.

Coco Chanel immersed herself in the world of dance beyond providing financial support, taking dance lessons with Isadora Duncan. Her passion for dance lives on through her maison. Today marks the opening night of the BAAND Together Dance Festival, in which five iconic dance companies come together for the fifth year, a famously auspicious number for Chanel. BAAND Together Dance Festival began in 2021 when the New York City arts scene was starting to return to the stage after being ravaged by the pandemic. The festival marked a new form of collaboration to help spark the return of live performances.

The American Ballet Theatre for BAAND Together Dance Festival
Courtesy of CHANEL

"Five is a very important number for Chanel, but also it represents five years of coming out of this extraordinary time for this city, out of a pandemic, and what was not just a silver lining, but this development of a real relationship that happened in a very dark time for the city," says Shanta Thake, Ehrenkranz Chief Artistic Officer of Lincoln Center. "These five incredible, illustrious companies coming together and making something bigger than the sum of its parts is one of the most inspirational events."

The festival is an ongoing reminder of how powerful it can be when people join forces for good. "These five dance companies in the middle of the pandemic were leaning on each other in new ways, as many of us were, and thinking about how as running companies of dancers when we're not allowed to be together and near each other, sharing ideas practices and how to move through this time, and they formed this camaraderie," Thake



says. "Jon Nakagawa, who was on the Lincoln Center team, found out about this and reached out and asked, 'could you imagine actually performing together beyond this conversation?' They took that and ran with it. This idea of coming together in this way was important for all of the leaders of these companies to show what was possible when they came together, and to be able to celebrate together."

Running through August 2, each dance company will perform a program curated collaboratively by the artistic directors as part of Lincoln Center's Summer for the City. The Dance Theatre of Harlem will perform "Nyman String Quartet No. 2" by Robert Garland, New York City Ballet will perform "After the Rain (Pas de Deux)" by Christopher Wheeldon, Alvin Ailey American Dance Theater will perform "Many Angels" by Lar Lubovitch, American Ballet Theatre will perform "Midnight Pas de Deux" by Susan Jaffe and Ballet Hispánico will perform "House of Mad'moiselle" by Annabelle Lopez Ochoa.

BAAND Together Dance Festival has grown and evolved since its inaugural performance, which was held outdoors to accommodate restrictions during the pandemic. "We're very fortunate to be in the space of our friends at New York City Ballet, at the David H. Koch Theater," Thake says. "We moved it indoors because we want to make sure we never have any weather cancelations when we have these companies together. The other thing is the deepening of the relationship with Chanel, who's been supporting this from the very beginning, moving with us—no pun intended—towards all of these choices of how and where we meet the audience. It's become such a fan favorite, staff favorite and dancer favorite, to see all of these companies together because of the depth of these relationships over five years."

Alvin Ailey American Dance Theater for BAAND Together Dance Festival
Courtesy of CHANEL

For the first time, this season the audience can get the behind-the-scenes scoop on the on-stage collaboration between all five dance companies during a free panel discussion on July 29 at 5PM in the David Rubenstein Atrium featuring the artistic leaders of all five companies, moderated by Thake. "To actually hear artistic directors in conversation with one another, you see this camaraderie come out in a different kind of way," Thake says. "What I love about these artistic directors is that they're also New Yorkers. You also get to see them as people who are so invested in this city, and because dance happens at such a young age, and so many of them grew up here, learning here at these various schools and forums, this idea of what it means to be in New York and dance is going to come through in this panel."

To reach audiences and dance lovers in new ways, free dance workshops will be offered for all ages and abilities. "Every day of the festival, a different company brings their expertise in education and programming to the David Geffen Hall lobby, where anyone can participate in these dance workshops," Thake says. "Another through line of these companies that they all have beautiful, big education programs. It's a large part of what they do. It's not an aside. To be able to make sure that we have room to showcase both of them, and for audience members to be able to come and watch the performance at night, but also be able to dance yourself and join us on the dance floor after the performance, [illustrates] this idea that dance really does belong to all of us. Freedom of movement and the power of being able to use your body in space is one that that we feel is necessary to activate differently in this time."

The performers of the BAAND Together Dance Festival
Courtesy of CHANEL

A cornerstone of the BAAND Together Dance Festival is making dance more accessible to all, so to honor that effort tickets are available on a choose-what-you-pay basis (the suggested ticket price is \$35). "It's amazing to have audiences walk into that theater and have this experience in one of the best theaters in the world, and choose what you pay



ticketing and free tickets, and see these great companies together," Thake says. "A lot of people don't think culture belongs to them. It's part of our role as a civic cultural institution to make sure that everyone in the city and beyond knows that art is a public good. We have this opportunity in the summers to open up all of these different culturally rich bridges to anyone that comes through, and to be able to see this height of human expression. We want to make sure everyone has that ability. We also do that through the addition of ASL to performances and performances where we have audio description, making sure that the Lincoln Center is a place for everyone."

Ballet Hispánico for BAAND Together Dance Festival
Courtesy of CHANEL

As the official partner of the festival, Chanel makes all of this possible. "Chanel is such an incredibly generous partner for this festival over five years," Thake says. "They continue to deepen their relationship to dance and the performing arts, and you see it also in the history of this house, and Gabrielle Chanel's commitment to dance and freedom of movement, and this storytelling around it. When you think of Chanel, you think of this femininity, but also strength. There's a strength associated with the house and you cannot look at the athleticism of the dancers and not think the same thing with these beautiful movements, but also the unbelievable strength of these athletes onstage. Lincoln Center is a long-standing idea and ballet and Chanel is as well, so when you come together around the shared idea of something that's as old as time itself, of people coming together, expressing themselves through movement, it's always a beautiful process."

The Dance Theatre of Harlem for BAAND Together Dance Festival
Courtesy of CHANEL

Thanks to the BAAND Together Dance Festival, both Chanel and Lincoln Center achieve their shared goal of making dance accessible to all. "The most rewarding for me is watching this audience come in and maybe they have seen Alvin Ailey before, but they didn't even know that Ballet Hispanico existed, or they are part of the school of Ballet Hispanico, but have never seen ballet with the American Ballet Theater," Thake says. "Watching people understand what's available to them in this city, in this world, that there are all of these different forms of expression that are here in this incredible city, I just love that. I love watching somebody come in with a tutu and then stopping by the Alvin Ailey desk on the way out to find out more. The hope is exactly that, that the more people learn about these different forums and companies, the more they continue to expand their own curiosity about humanity at large."





Avec le sac Bolide, Hermès pionnier du Zip

Elvire von Bardeleben

« Mode culte » (3/6). Pendant la première guerre mondiale, Emile Hermès, petit-fils du fondateur de la marque, rapporte d'un voyage en Amérique du Nord la fermeture à glissière. Un mécanisme à l'origine du succès du sac Bolide, qui perdure depuis plus d'un siècle.

Parfois, une idée très simple infléchit de manière décisive le destin d'une entreprise. Emile Hermès en a fait l'expérience. En décembre 1914, cinq mois après le début du premier conflit mondial, il est mandaté par le ministère de la guerre français pour se rendre en Amérique du Nord. Sa mission : étudier la production industrielle de harnais, trouver des chevaux et des selles pour la cavalerie nationale. Cet entrepreneur de 45 ans est envoyé en sa qualité d'officier, mais aussi de spécialiste du cuir. Avec son frère Adolphe, ils dirigent Hermès Frères, l'entreprise de sellerie et de harnachement que leur grand-père Thierry a fondée en 1837.

Au Canada, Emile Hermès découvre sur la capote d'une voiture militaire un mécanisme de fermeture inconnu : un dispositif de dents métalliques engrenées à l'aide d'un curseur. Un Zip, donc, qu'on appelle alors à l'époque plus volontiers « fermeture à glissière » et qui vient d'être mis au point aux Etats-Unis. La simplicité du procédé stimule l'imagination de cet homme capable de saisir l'air du temps et décidé à tourner l'entreprise familiale vers l'avenir. Il pressent que les voitures vont remplacer les chevaux et que les voyages, plus rapides, vont exiger des accessoires différents, mais aussi des fermetures de bagages et de sacs plus performantes. Inspiré par cette petite bande métallique si pratique, il passe à l'action. Une fois rentré en France, il acquiert pour deux ans l'exclusivité de son utilisation avec la société britannique Lightning Fastener, et il n'est pas rare de lire dans les magazines des années 1920 « fermeture Hermès » pour désigner un Zip sur un objet sans lien avec le sellier de la rue du Faubourg-Saint-Honoré. En 1922, Emile Hermès rachète les parts d'Adolphe, qui ne tient pas à élargir la production au-delà des articles de sellerie. Hermès Frères devient Hermès.

Au début des années 1920, la marque ne produit qu'un seul sac, dénommé « haut à courroies » – on ne baptise pas encore les sacs à cette époque, on se contente de les décrire pour les désigner. C'est un format imposant et anguleux, aux lignes trapézoïdales, conçu à la fin du XIXe siècle pour que les cavaliers transportent leurs bottes et selles.

Forme arrondie

En 1923, place au changement. Emile Hermès commercialise un nouveau modèle à l'opposé du premier. Certes, il possède des poignées bombées comme les brides des harnais évoquant l'héritage équestre, mais il est pensé pour l'automobile. Sa forme arrondie lui permet de se glisser facilement dans les coffres incurvés des voitures ou près des pieds du passager avant. Sa base plate et ovale lui donne une structure nécessaire pour tenir debout. Surtout, sa fermeture à glissière assortie d'une tirette en cuir rend l'ouverture extrêmement facile. On ne l'appelle pas encore comme ça, mais le sac Bolide est né, décliné jusqu'à nos jours. Avec l'arrondi pour forme et le Zip pour fermeture.

« La fermeture à glissière était répandue à l'époque, mais son usage était très fonctionnel, par exemple pour les capotes de voiture. L'appliquer à un article de maroquinerie, ça ne s'était jamais fait », explique Marie-Amélie Tharaud, directrice du Conservatoire des créations Hermès, que l'on rencontre, en mai, dans les ateliers de la marque, à Pantin (Seine-Saint-Denis).



Le lieu dispose d'un espace d'exposition où sont affichées sur les murs plusieurs publicités anciennes. Les nombreuses apparitions du sac zippé laissent deviner la fierté qu'Hermès devait tirer de son invention. Il apparaît au milieu de selles, d'accessoires de maroquinerie et de housses pour clubs de golf. Sur une réclame de 1926, il est tenu à bout de bras par un dandy digne d'un roman de Francis Scott Fitzgerald, accoudé à une voiture décapotable, devant un paysage de la Riviera. « La fermeture "Eclair" offre de grands avantages, mais elle exige d'être bien posée. Hermès [en gras et lettres capitales] en est le spécialiste », promet l'affiche.

Marie-Amélie Tharaud a fait venir des archives (dont le lieu est tenu secret) une sélection de sacs à glissière, conçus à des époques différentes. Elle nous montre les deux premiers, commercialisés à peu près à la même période. Le plus ancien est centenaire et a appartenu à Julie Hermès, la femme d'Emile, comme en attestent les initiales JH métalliques incrustées dans la tirette ; en cuir noir lisse presque brillant, il est dans un état impeccable. Le second, de grand format cette fois, semble avoir eu une vie plus mouvementée : le cuir des poignées est craquelé, celui du corps du sac est balafré, et le tissu qui encadre le Zip légèrement déchiré. A ses débuts, le sac n'existe que dans ces deux tailles. Hermès l'appelle alors de façon très basique : « sac de ville » ou « sac de voyage ». Il devient parfois le « sac auto », le « sac forme haute » ou le « sac rond de ville » dans les inventaires et certaines publicités, où sa récurrence est un témoignage de son succès.

Porté par ces résultats encourageants, Emile Hermès multiplie les nouveautés : collection de bagages (zippés), collier de chien (adopté par les humains), bracelets de montre... Dans les années 1920, fouettée par l'esprit d'initiative du patron, la petite entreprise artisanale parisienne se transforme en jeune marque de luxe internationale.

Après la seconde guerre mondiale, quand la mode s'enflamme pour un vestiaire glamour renouant avec les grandes heures de la haute couture, le sac à glissière se fait éclipser par un autre modèle d'Hermès, le Kelly. Ce trapèze tout en lignes droites, plus classique, acquiert une renommée mondiale à la fin des années 1950, lorsque l'actrice américaine Grace Kelly (1929-1982) est photographiée avec dans sa loge ou s'en sert pour dissimuler sa grossesse.

« Fermoirs crapauds »

Mais le sac à glissière n'a pas dit son dernier mot. L'épure et la modernité de ses formes lui garantissent une longue vie. « Il opère un retour en force dans les années 1980 », explique Marie-Amélie Tharaud, preuve à l'appui, en déployant devant nous les nombreuses déclinaisons en cuir clouté, en toile, ou agrémenté d'une bandoulière qu'elle a sortie des archives. Ou encore celui qu'avait commandé une des stars de l'époque, la mannequin australienne Elle Macpherson (surnommée « The Body »). En 1989, elle demande à Hermès de lui créer une version permettant de ranger son maquillage dans un compartiment rigide à sa base, comme une mallette indépendante dotée de deux « fermoirs crapauds » – telle est la terminologie pour qualifier un petit fermoir à bascule.

Depuis une quarantaine d'années, le sac à Zip – officiellement baptisé « Bolide » par Hermès en 1995 – fait partie des classiques de la maison. Pour entretenir la désirabilité autour de ce produit d'un autre siècle, la directrice de création de la maroquinerie, Priscila Alexandre Spring, imagine chaque saison de nouvelles déclinaisons. « Ça, c'est mon préféré », déclare-t-elle dans son bureau de Pantin, quelques étages au-dessus du showroom.

Elle désigne un sac Bolide de 2018, où des pièces métalliques dessinent sur l'avant un visage qui semble sourire. « J'avais fouillé dans les tiroirs du "bureau des orfèvres" [un atelier à part entière chez Hermès, situé à côté de celui de la maroquinerie] pour récupérer des pièces inutilisées : une loupe, un mors, une chaîne gourmette, un cadenas et une clé. » Comme la plupart des éditions spéciales du Bolide, ce « Smile » est en rupture de stock, mais il émerge parfois sur des sites de seconde main, autour de 15 000 euros.

« Ce que j'aime avec le Bolide, c'est qu'il est sobre et dispose d'une grande surface qu'on peut travailler. C'est comme une toile pour un peintre », devise Priscila Alexandre Spring. Parmi les déclinaisons les plus étonnantes auxquelles elle s'est livrée, il y a ce « Bolide on wheels », avec ses quatre roulettes de





skate cousues sur la base : c'est à la fois un sac typiquement Hermès, avec son luxueux cuir au grain fin et régulier, ses finitions parfaites, sa doublure en agneau, et en même temps, avec ses roues en gomme et ses formes arrondies, il semble sorti d'une boutique de jouets – lancé à vive allure, il ne démeriterait pas dans une course de petites voitures.

« Je l'ai créé pour les 100 ans du Bolide, en 2023, en pensant à Julie Hermès, qui voulait un sac facile à caler à l'avant d'une automobile », se souvient Priscila Alexandre Spring. Emile Hermès aurait-il pu imaginer que ses pérégrinations nord-américaines pendant la Grande Guerre aboutiraient à un objet aussi ludique, dont la cote atteint des sommes stratosphériques, qu'il soit ancien ou récent ? Sans doute pas. Mais il aurait sans doute été fier d'avoir conçu un sac dont, un siècle plus tard, le succès ne se dément pas. ■





De Dior à Longchamp, la mode prend d'assaut les destinations balnéaires

Publié le

29 juillet 2025

La boutique ne suffit plus. Les marques se doivent d'intercepter le client dans les différents moments de sa vie, surtout lorsqu'il est en vacances. Comme chaque été, les maisons de luxe telles que Christian Dior, Dolce & Gabbana, etc. investissent en force les stations balnéaires, misant sur des emplacements prestigieux, notamment des hôtels, des clubs de plage et des restaurants, en intégrant leurs offres dans des lieux de vacances exclusifs pour créer des expériences immersives qui mettent en valeur à la fois la destination et la marque. Mais elles ne sont plus les seules, d'autres marques de taille plus petite, souvent indépendantes, occupent désormais le terrain. A l'instar de Longchamp, Lacoste ou Coccinelle. Tour d'horizon.

La terrasse du beach club et du bar Fiore a Paraggi en Ligurie - Christian Dior

Cet été, Christian Dior étend son tour du monde et s'affiche sur tous les fronts avec sa collection estivale Dioriviera. La maison phare de LVMH multiplie les activations avec une série de pop-up stores de Bali à Séoul au sein d'exotiques structures en bambou et en rotin. A Ibiza, Capri, Mykonos, Bodrum, D-Maris, mais aussi Portofino, elle habille transats, parasols et autres accessoires d'une sélection de plages et piscines exclusives avec les imprimés toile de Jouy de la collection Dioriviera.

La plage de l'Annex Beach sur la Croisette - Roberto Cavalli

Elle customise aussi fauteuils et canapés de spas ou cafés itinérants, dont le "Bacaro Dior" au sein de l'hôtel Cipriani de Venise, détenu par la chaîne hôtelière Belmond de LVMH. Mais ce n'est pas tout ! Comme le précise la griffe "les piscines sont dotées de bouées prenant la forme d'animaux sauvages, tandis que certaines escales en bord de mer proposent des excursions à bord de *Riviera boats* ornés de la signature Dior".

Roberto Cavalli pose ses valises à Cannes et aux Baléares. Sur la Côte d'Azur, la griffe italienne décore de ses célèbres rayures zébrées et de son imprimé "Ray of Sea" la plage privée Annex Beach sur la Croisette, tandis qu'à la Playa d'en Bossa, la plage la plus populaire d'Ibiza, elle investit l'Oyster & Caviar Bar du nouvel établissement The Unexpected Ibiza Hotel et son emblématique piscine avec parasols, lits de plage, coussins et serviettes. Sans oublier le jacuzzi.

Les rayures de la griffe parisienne s'affichent au Monte-Carlo Beach Club - Jacquemus

Au-delà d'Ibiza, Jacquemus se pose aussi à Monaco cette saison en s'associant au Monte-Carlo Beach Club. Le label habille de ses célèbres rayures jaune banane ou coco et noires, inspirées de sa collection La Croisière présentée en janvier à Paris, transats, parasols et draps de bain du ponton, ainsi que parasols et coussins du Café de la piscine olympique. Tout près, deux boutiques dédiées sont baignées par l'esprit provençal si cher au styliste Simon Porte Jacquemus.



La plage Twiga de Forte dei Marmi se revêt de feuilles de bananier - Dolce & Gabbana

Dolce & Gabbana multiplie les activations cet été dans les lieux les plus exclusifs. La griffe y habille à chaque fois d'un imprimé différent mais très reconnaissable serviettes, mobiliers de plage, bouées, planches de surf, mais aussi pop-up, cafés et restaurants avec nappes, serviettes, fauteuils et vaisselle. Le thème léopard s'empare de la Clap House d'Ibiza, les feuilles de bananiers investissent la plage Twiga et son restaurant Vesta dans la station huppée de Forte dei Marmi sur la côte toscane, pour une ambiance tropicale, toujours dans les tons verts, les motifs de céramique sicilienne décorent le très select beach club Carillon dans baie ligure de Paraggi, près de Portofino, ainsi que son restaurant et un pop-up.

D'autres motifs céramiques, cette fois dans les tons bleus, se déclinent à La Cabane, le club du resort Los Monteros sur la Costa del Sol à Marbella, dans la piscine du San Domenico Palace à Taormine en Sicile, mais également de l'autre côté de l'Atlantique dans le Gurney's Montauk Resort & Seawater Spa situé dans les Hamptons près de New York. Près de Saint-Tropez, le duo s'installe sur la plage privée au style bohème Casa Amor, sur la plage de Pampelonne à Ramatuelle avec une décoration inspirée des traditionnelles et très colorées charrettes siciliennes. Le même motif est utilisé pour la piscine de l'Hôtel Cala di Volpe à Porto Cervo, en Sardaigne.

Le kiosque à glace au style chic et rétro de la griffe française - Louis Vuitton

Louis Vuitton se distingue avec un kiosque gourmand à glace, installé juste devant sa boutique à Forte dei Marmi, sur la côte toscane. Tout y est pensé dans les moindres détails pour offrir une expérience de luxe... abordable. Avec son aspect rétro et chic rappelant la tradition balnéaire locale, la structure en bois peinte en vert et son offre de dix parfums sélectionnés avec le glacier historique de la région, Galliano 1923, sont parfaitement cohérentes avec l'image de la marque star de LVMH. Le lieu est parsemé de certains détails très Louis Vuitton comme les biscuits décorés de la fleur du célèbre monogramme, à rajouter sur le cornet de glace, ou la mascotte, également en forme de fleur, posée sur la devanture.

La marque de sacs française revient à Forte dei Marmi cet été - Longchamp

Décidément, Forte dei Marmi a le vent en poupe. C'est la destination choisie aussi à nouveau par Longchamp cette année, qui redessine pour l'occasion l'établissement balnéaire Bagno Felice 1, non loin de sa boutique, où est proposée tout l'été une édition spéciale de son modèle Pliage. La marque de sacs française a choisi son vert emblématique pour le mobilier et les cabines de plage ainsi que les accessoires textiles. Tout a été personnalisé, des clés des cabines au jeu de backgammon, tandis que sont prévues sur place toutes sortes d'animations, dont de la musique live, durant toute la période estivale.

Le maroquinier italien s'embarque pour la mer Egée dans l'île de Milos - Coccinelle

Autre marque de maroquinerie, l'italienne Coccinelle pose ses valises au cœur des Cyclades en Grèce, sur l'île de Milos, où elle s'associe au restaurant Sirocco Volcanic, doté d'une plage et d'un concept-store, commercialisant pour l'occasion une sélection de produits du label. Les transats et le décor du restaurant sont déclinés dans des teintes



neutres, le nom de la marque venant s'apposer sur certains accessoires comme les coussins ou les sets de table. Coccinelle a également installé un pop-up près du port Adamas.

La marque au crocodile s'installe en Ligurie à Sestri Levante - Lacoste

Rayures vertes et blanches associées au motif crocodile sont l'apanage du Tigu Beach à Sestri Levante, en Ligurie, signé par Lacoste. La marque de sport française imprègne de son élégance tout l'aménagement de la plage (lits, parasols, serviettes, coussins) et de son café-restaurant, actif du matin au soir. La griffe a choisi ce décor estival chic pour y orchestrer une présentation de son parfum Lacoste original.

Guess ajoute Mykonos et le Kalua Beach Club à ses destinations estivales cette saison - Guess

Guess accélère avec son projet "Beach clubs" lancé il y a trois ans. La marque de jeans américaine annonce pas moins de neuf partenariats avec quelques-unes des plages les plus prisées du bassin méditerranéen, renforçant sa présence sur des marchés européens clés, tout en introduisant de nouvelles destinations, comme en Grèce avec le Kalua Beach Club de Mykonos, en Pologne redéfinissant à ses couleurs terrasse panoramique et piscine du Sopot Marriott Resort & Spa, qui surplombe la mer Baltique au cœur de Sopot, au Portugal avec le club balnéaire Purobeach Vilamoura sur la côte de l'Algarve, et aux Pays-Bas avec le Bernie's Beach Club sur la côte néerlandaise.

Guess habille le mobilier et les accessoires de plage en s'inspirant des paysages marins et du mode de vie côtier, apposant son nom et son motif signature 4G sur des serviettes de bain et planches de surf. Aux cotés des nouvelles destinations, le label revient en Turquie, via les établissements Ruins de Bodrum et de Yuzu Beach à Çeşme, aux Baléares avec le club Blue Marlin Ibiza dans la baie de Cala Jondal, et enfin en Italie, à La Fenice de Forte dei Marmi et l'Arienzo Beach Club de Positano.

"Ce projet reflète notre engagement à consolider la notoriété de Guess sur les marchés internationaux. En collaborant avec certains des clubs de plage les plus prestigieux d'Europe, nous renforçons non seulement l'image de la marque, mais nous offrons également aux vacanciers une expérience immersive mêlant mode, lifestyle et voyage de luxe", commente dans un communiqué le directeur créatif Paul Marciano.

Alessandro Enriquez apporte sa touche pop au resort hôtel Braccialieri en Sicile - Braccialieri

La famille Cancemi a fait appel au styliste italien Alessandro Enriquez pour aménager le resort hôtel Braccialieri, qu'elle vient d'inaugurer au milieu des oliviers, au cœur de la Sicile baroque dans la vallée de Noto. Le créateur apporte sa touche pop aux lieux, qu'il enrichit avec ses motifs fantaisie joyeux et colorés. En particulier le café, le restaurant, les espaces de loisirs avec transats et parasols, et surtout la piscine, qu'il décore à coups de gros carreaux rouges et blancs, inspirés des sols des anciennes cuisines, tout comme la grande table de jardin conviviale.

Le très chic pédalo du Café del Lago à Formentera customisé par le chausseur italien - Pollini



Pollini, le chausseur de luxe du groupe Aeffe (Moschino), personnalise pour le deuxième été consécutif le Café del Lago situé près du port La Salina sur l'île de Formentera. Se dressant face au lagon, il affiche le style sobre et élégant de l'historique marque de chaussures italienne. Alliant design et touche méditerranéenne à travers des matières naturelles et une palette claire (sable, ivoire, corde), le label a pensé aux moindres détails, habillant coussins, sièges, menus, lanternes et jusqu'au pédalo mis à disposition des clients.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

© 2025 FashionNetwork.com



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Can luxury ever guarantee clean supply chains?

Illicit subcontracting is plaguing the 'Made in Italy' supply chain and its reputation for high quality and ethics. As legislators look for ways to stamp it out for good, what part can brands play?

BY

July 30, 2025



Photo: Alessia Pierdomenico/Getty Images

For so long, fast fashion's rock-bottom prices and complex global supply chains were blamed for low wages, worker exploitation, and health and safety shortcuts. The assumption was that luxury's much higher prices and closer-to-home manufacturing all but guaranteed ethical production.

Now, news that Italian brand Loro Piana has been placed under judicial administration for a year by an Italian court due to allegations of worker exploitation in its supply chain — making it the latest in a string of brands under scrutiny — has shaken the industry. Fellow luxury players Dior, Armani and Valentino (as well as the more mass-market Italian label Alviero Martini) have also been subject to such measures, which allow external administrators to monitor and verify improvements. But Loro Piana's positioning at the top of the pricing pyramid showed no brand is immune to the issues at play in Italy's supply chain — in particular, the practice of subcontracting.

Subcontracting — where a direct supplier outsources certain production processes or orders — is usually triggered by cost pressures and uncertain order volumes, according to Kim Van der Weerd, a former garment factory manager who is now CEO and co-founder of producer-led sustainability think tank Fashion Producer Collective. By subcontracting, factories can keep minimal staff on their books, expanding and shrinking the workforces as necessary with low expenditure.

“The more fragmented the production process, the more difficult it is for workers to identify a violation of their rights and the responsible employer.”

A 2021 European Trade Union Confederation (ETUC) report stated that subcontracted workers usually experience the worst working conditions, with rights violations spanning from bogus self-employment (when a worker is held to the same commitments and conditions as a full-time employee but receives no benefits such as a contract or sick pay), to human trafficking. “The more fragmented the production process, the more difficult it is for workers to identify a violation of their rights and the responsible employer,” the report found.

All of the brands that have commented on being placed under judicial administration in Italy said they were not aware that their suppliers were subcontracting to factories with below-par conditions, underscoring the lack of visibility in fashion’s supply chains, even at the very top end. Brands rely on auditing to check that standards are being upheld, but the small number of factories that illicitly subcontract are adept at hiding it. Meanwhile, traceability technologies such as digital product passports (DPPs) are still in their infancy, and early attempts to rectify the situation have been restricted to voluntary agreements, which experts say have limited potential. The whole system needs to change — and quickly.

“The Italian production system is the real pride of ‘Made in Italy’. If the chain gets broken, everyone — workers, designers, stylists, entrepreneurs — will lose,” says Carlo Capasa, president of Italy’s fashion chamber Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI). “We must step up preventive controls, acting upstream to avoid damage downstream. These pseudo-entrepreneurs [subcontractors] are the real culprits because they exploit labour and distort the market. We must make sure they don’t pollute the market.”

How the brands have responded

The issues identified by the Italian authorities include the removal of safety devices to facilitate faster work, violence towards workers, extremely long hours, low pay, illegal and unsanitary living arrangements, and the presence of undocumented or unregistered migrant workers. In their responses, brands were quick to condemn the actions of the small number of suppliers that are abusing the system.

In a statement shared with *Vogue Business*, Loro Piana said its supplier breached legal and contractual obligations by subcontracting without the brand’s knowledge. Loro Piana terminated all relations in May, within 24 hours of being notified by Italian authorities. The brand added: “Loro Piana firmly condemns any illegal practices and reaffirms its unwavering commitment to upholding human rights and compliance with all applicable

regulations throughout its supply chain. Loro Piana is committed to ensuring that all its suppliers comply with the maison's highest quality and ethical standards in line with its code of conduct. In this perspective, Loro Piana has been constantly reviewing and will continue to strengthen its control and audit activities." It also expressed "its full willingness to cooperate with the relevant authorities on this matter" and that it will support any further investigations.

Armani did not provide a comment to *Vogue Business*. However, its 2023 sustainability report, published in the first quarter of 2025, referenced the inquiry. In it, Armani stated: "The group continues to pursue a strategy of continuous improvement in the process of supplier selection, evaluation and monitoring, recognising the importance of this process and reaffirming its zero-tolerance policy on these issues by promoting ethical behaviour and communication. The group is monitoring the development of the [...] investigations and reiterates its position that it is not involved in the alleged facts."

In a statement published by *Reuters*, Valentino said it had intensified controls on suppliers in the last few years, with checks including "audits conducted by certified third parties covering the entire production process", leading to the dismissal of producers that did not meet its standards.

Valentino told *Vogue Business* it has no further comment at this time. Alviero Martini did not release a statement and did not respond to requests for comment from *Vogue Business*.

At the time the court order was announced, Dior said it “firmly condemned” the illegal practices uncovered at its two suppliers, in charge of the partial assembly of its leather goods for men, as “unworthy acts, which contradict its values and the code of conduct signed by these suppliers”. It ceased orders with those suppliers and vowed to work with the Italian authorities on the investigation. “The Dior teams are working intensely on ongoing reinforcements of the existing procedures. Despite regular audits, these two suppliers had evidently succeeded in hiding these practices,” the statement said.

The orders imposed on Alviero Martini, Armani and Dior were all lifted early (Alviero Martini in October 2024, the other two in February 2025), once the brands complied with the court’s measures.

In a follow-up statement sent to *Vogue Business* in February, Dior said: “Thanks to a constructive and collaborative dialogue with the Court of Milan and the court-appointed experts, Dior was able to further enhance our supply chain operations and establish a new benchmark for industry best practices. Dior remains deeply committed to upholding and enforcing our values of transparency, integrity and respect throughout our supply chain. We continue to monitor, and whenever possible strengthen, our internal procedures to maintain fair and equitable working conditions for everyone who contributes, with great commitment and skill, to creating the finest quality Dior products.”

Valentino and Loro Piana, who were placed under the measures more recently, remain under administration. (The process is described as a

preventative measure aimed at “combating the unlawful contamination of healthy businesses by subjecting them to judicial oversight”, per court documents.)

A flawed auditing system

The Italian supply chain probe exposes the reality that poor conditions persist in garment factories across the world, including in Europe.

“You could say that choosing countries such as Italy or France that have quite strict regulations can help to reduce the risk of a bad working environment, [but] I would definitely *not* say that a short supply chain means better traceability,” says Alexandra Pelka, co-founder of ESG (environmental, social and governance) and SDG (Sustainable Development Goals) consultancy AP Projects. “Companies need to map, manage and verify their supply chains [wherever they produce].”

Brands often rely on auditing for this sort of verification. However, experts flag that it can be a very complex and difficult process. “You go into a company for one or two days, and you can’t be 100 per cent sure that you’ve seen everything, because, of course, they will show you their best behaviour [and] they will all wear their protective gear,” says Pelka, who regularly undertakes audits for brands.

Suppliers flag that the auditing process is fragmented and onerous. “I see suppliers that are audited every week or every two weeks, on the same or

similar audit scheme [by different brands],” Pelka continues. This onslaught means that rather than dealing with any issues flagged, suppliers are simply throwing resources at the next audit. “Business in Europe, and specifically in Italy, means an overload of bureaucracy, which leads to increased costs,” says Andrea Crespi, managing director of Italian fabric supplier Eurojersey.

Part of the problem is that each brand and certification sends its own auditor, duplicating the work, and increasing the pressure and hostility around audits. While there are benefits to independent auditors having no ties to the factory in question, there is also an argument for closer relationships built on trust, with the aim of remediating issues before they escalate and become entrenched. Former garment factory auditor Elliot Mussa now works at the Fashion Workers Advice Bureau Leicester (FAB-L), a grassroots project established to protect vulnerable and exploited workers in the wake of the UK’s Leicester scandal in 2020. As *Vogue Business* reported in May, Leicester was another example of rampant subcontracting gone wrong, in a country that purports to have stronger protections for workers, albeit on the fast fashion end of the spectrum. “We need [the same] auditors [to] turn up every day, sometimes twice a day, totally unannounced,” Mussa told *Vogue Business*. “You have to win the confidence of the bosses and the workers to see the reality, and to convince them that the audits are there to help them thrive — to build the business, not close the business down.”

This could help curb audit fatigue by reducing the number of different auditors factories have to deal with, and stopping the constant duplication. “It

would be so much easier for [brands] to just collect the same information once,” says Ettore Piacenza, general director of Italian company Piacenza 1733, which supplies fleeces and fabrics to the tailoring and haute couture sectors. “They should find a unique protocol for everyone.”

Supply chain data company Sedex owns SMETA, a widely used audit system within the fashion industry. It recommends that audits are either semi-announced, where a site is given a window of several weeks or months, or unannounced, says a spokesperson from the company. Its methodology includes an assessment for disclosed and undisclosed subcontracting, with auditors looking out for telltale signs such as factories not having capacity to meet demand, yet fulfilling order volumes. But brands cannot continuously audit every supplier. “One brand was telling me how they have over 4,000 suppliers, and every year they can only audit about 1,500,” says Piacenza.

Technology could fill some of the remaining gaps. Armani, for example, says it is testing DPPs, which can track products from raw material to end of life, on approximately 29,000 garments. Loro Piana and Dior owner LVMH and Prada Group are part of the [Aura Blockchain Consortium](#), which aims to increase the use of blockchain technologies — including DPPs — within the luxury industry.

But while these are being developed and rolled out, experts say urgent action is needed to level the playing field.

Stepping up preventive controls

At the end of May, the Prefect of Milan proposed a voluntary agreement to boost traceability and stamp out exploitation in Italian supply chains. Brands and suppliers will be asked to submit data to a central database, which will then be used to generate a “green list” of approved suppliers. If applied clearly and consistently, experts say it could be a much-needed step towards ensuring compliance across Italy’s fashion supply chain.

“You cannot change [the industry] with one measure immediately. But this is a step towards better behaviour in the whole supply chain,” says Andrea Sianesi, professor of operations and supply chain management at Politecnico Di Milano, and part of the team that developed the agreement protocol.

Others argue that a voluntary agreement will not go far enough, and legislation is needed.

Currently, transparency and supply chain due diligence are essential elements of the European Union’s (EU) Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), says Natalia Yerashevich, head of transparency and supply chain at EU policy consultancy Ohana Public Affairs. But due to their proposed simplification, oversight may be limited only to Tier 1 — or direct — suppliers, side-stepping the real challenge.

Elsewhere, the DPP initiative and the EU Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) will require a certain level of traceability for products, says Yerashevich, while the Forced Labour Ban, entering application in December 2027, will “definitely prompt more scrutiny of supply chains”, she

adds, because third-party complaints can trigger investigations by relevant EU authorities.

Italy is exploring legal moves independently, with industry minister Adolfo Urso announcing in late July the intent to develop a law to certify the sustainability and legality of companies in the supply chain. According to a press release from the Ministry of Business and Made in Italy, the law aims to certify the supply chain based on ad-hoc preventive checks, a move it says will exclude brands from being held accountable for the “illicit or opaque behaviour” of suppliers and subcontractors. CNMI is among the first promoters of the initiative, says the body’s president Capasa. Italian fashion trade association Confindustria Moda is also working with the government on this, its president Luca Sburlati said in a statement shared with *Vogue Business*, and hopes to address the dual issues of cost pressures and short-term contracts, which it sees as the underlying drivers of subcontracting.

Changing mindsets

Though undertaking due diligence and scrutinising supply chains is an essential move from brands, multiple sources *Vogue Business* spoke to highlight the need for brands to examine and alter their internal operations. Piacenza wants to see labels engage in robust seasonal planning so suppliers can plan their own resources in step, removing any need for subcontracting.

Tharina Quintero, founder of luxury sustainability consultancy The Good Luxury, suggests linking executive and middle-management remuneration with supply chain compliance and performance — mirroring the connection some brands have forged between executive bonuses and progress on sustainability. “Right now, profits are the measure of success. But we also have to make social corporate responsibility, the environment, investment in stakeholders and engagement with communities a measure of success to rebuild the culture inside of an organisation,” she says. This thinking is the driving force behind a new project from the Centre for Sustainable Fashion and luxury conglomerate Kering, which seeks to overhaul corporate governance with the central benefit of all stakeholders.

“Brands play a crucial role in shaping supplier behaviour,” says Ercole Botto Poala, CEO of Italian merino fabrics supplier Reda. “If transparency and ethical conditions are the goal, then responsible purchasing practices are essential: fair pricing, realistic lead times and long-term relationships that allow suppliers to plan, invest and operate responsibly.” Transparency is a shared responsibility, he stresses. “It starts with creating the conditions that make it possible.”

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

CONJONCTURE - TENDANCES



Prices To Rise For Prestige European Consumer Products, Making U.S. Brands More Competitive

A new 15% EU-U.S. tariff, effective Aug. 1, will significantly raise prices on a wide array of European consumer brands, including luxury goods, autos, food, and beauty products. While brands are cautious about passing on the full cost to avoid alienating consumers, this move aims to boost the competitiveness of made-in-USA brands. This could lead to slower sales for European imports as U.S. consumers may shift demand.



A "Made in France" label on red acrylic fabric indicating that product is manufactured in France and ... More representing a France map with tricolour flag featuring three vertical bands coloured blue, white, and red.
getty

Prices on a wide array of European consumer products are set to rise beginning Aug. 1, now that a EU-U.S. trade deal is in place, including a 15% tariff duty on EU exports to the United States. From food to fashion, watches to wine and autos to appliances, few product categories are spared.

What unites them is that European brands carry old-world prestige. These heritage-rich brands have long commanded a price premium, and now that premium will come with an even a higher price tag.

On the flip side, it's going to make made-in-USA brands more price competitive, all part of President Trump's America First agenda.

Depending upon how much of the 15% price premium is passed along to consumers, it could reset demand for European brands, leading to slower sales in the U.S. What's for certain is that these premium Euro brands can't take their previous high status for granted and must continue to invest in their prestige value to maintain their market position.

Tariff Blow To Luxury Fashion Brands

Many major European luxury brands learned that lesson after boosting prices on average 33% from 2019 to 2023 with no discernible improvement in quality, according to



UBS.

After that, Bain reports that some 50 million luxury consumers exited the market and the personal luxury market contracted 2% in 2024. It is facing up to a 5% decline this year, as well.

UBS doesn't expect luxury brands to make the same mistake twice. Luxury goods brands are expected to pass along only about a 2% price increase in the U.S. and 1% globally to avoid taking a 3% hit to earnings before interest and taxes.

"Brands are treading carefully with further price hikes to avoid alienating younger and occasional shoppers," said Digital Luxury Group's managing director Jacques Roizen.

European luxury brands hold a 70% global luxury market share and account for some 11.5% of total EU exports, according to an analysis by Bain and the European Cultural and Creative Industries Alliance.

Some of the leading EU luxury brands include LVMH-owned Louis Vuitton, Dior, TAG Heuer and Fendi, Kering's Gucci and Saint Laurent, Richemont's Cartier and Van Cleef & Arpels, Swatch Group's Omega, Longines and Harry Winston, Hermès, Chanel, Prada, Moncler, Dolce & Gabbana, Valentino and Giorgio Armani.

Further down the fashion food chain, Zara out of Spain, H&M from Sweden and Primark from Ireland are likely to be hit by tariff price increases, as are Germany-based sportswear brands Adidas and Puma.

Rejiggering Engineered Products

After pharmaceuticals, medications and other medical products, automobiles and motor vehicles are the third largest category of EU exports. And according to the latest Cars Commerce report, U.S. unit sales of new vehicles rose 3.9% from January through June as consumers picked up the pace on purchases ahead of tariff price increases.

Leading luxury automobile brands are going to take a big hit as the 15% EU tariffs take hold. According to the European Automobile Manufacturers' Association, some 22% of EU vehicle exports land here. Brands in the crosshairs include BMW, Mercedes-Benz, Volkswagen, Audi, Porsche, Fiat, Volvo and Peugeot.

These luxury auto leaders faced a global slowdown from 2023 to 2024, dropping a reported 5%. Automobiles are the luxury market's largest segment, totaling \$668 billion last year compared to \$419 billion in the personal luxury goods market.

Consumer appliance brands are also facing tariff challenges. Bosch, Electrolux, Miele, Philips, Braun and De'Longi are leading brands in this sector.

For example, the largest of those brands, Bosch generated some 20% of global sales in the Americas last year and it was the only market that grew, up 5%, while Asia-Pacific (31% of sales) was flat and Europe (49%) fell 5%.

Beauty Makeover

With \$50 billion in sales last year, Paris-based L'Oréal is the world's leading beauty company with 37 brands in its portfolio under four divisions: consumer products (e.g. L'Oréal Paris, Maybelline, Garnier), luxe (Lancôme, Kiehl's, Aēsop, IT Cosmetics), dermatological beauty (La Roche-Posay, CeraVe, SkinCeuticals) and professional products (Kératase, Redken, Matrix). And within the luxe division, it is also the beauty partner of numerous luxury brands, including Yves Saint Laurent, Armani, Ralph Lauren, Valentino, Prada and Mui Mui.

Last year, some 27% of sales were made in North America, its second largest market after Europe at 33%. In dollar terms, the 15% tariff will hit the higher-end of its range – 36% of sales are in luxe, followed by 16% in dermatological beauty and 11% professional products. However, those brands' more affluent target market may be more



willing to accept a price hike as compared to the 37% of sales in its more affordable consumer products range.

Other EU beauty brands under pressure include Beiersdorf (Nivia, Eucerin and La Prairie), Clarins, Yves Roche, Chanel and Dior.

Gourmands Will Pay More

American consumers, who've acquired a taste for more premium European foods, wine and spirits, are likely to suffer sticker shock the most as tariffs push prices above previous levels. Statista reports high-quality, artisanal European food imports have grown from \$16.5 billion in 2021 to \$20 billion in 2023, a 21% increase.

Popular EU brands include sparkling water (Evian Perrier, Pellegrino brands), chocolates (Ferrero Rocher, Lindt, Godiva, Toblerone, Nestlé), Lavazza coffee, Barilla pastas and sauces and Goya Foods. Specialty regional-specific olive oils, cheeses, wine and spirits brands will also take a hit.

LVMH's wine and spirits segment is already 8% underwater in the first half of 2025, and it can ill afford having its brands' already premium prices go up another 15% in the U.S., the business group's largest market, accounting for 35% of revenues.

The Italian Unione Italiana Vini winemaker's trade association figures the 15% tariff will cost exporters \$371 million, noting that a bottle of Italian wine that previously retailed for \$11.50 per bottle will cost \$15 going forward.

American Consumers To Reconsider Place Of Origin

Whether Americans will be both willing and able to absorb the growing premium on European imports is an open question. What is likely is that consumer demand will cool, making the U.S. a less attractive trading partner for many brands. And with falling demand, the 15% tariff price hike will ultimately have less impact on inflation.

At the same time, with no shortage of domestic alternatives, American-based brands are well-positioned to capitalize on the change. As shoppers prioritize price/value over prestige, it could give U.S. brands a much-welcomed competitive edge and much-needed boost.

See also:

ForbesU.S. And EU Agree On Trade Deal Setting Tariffs At 15%—Stock Futures Rise

ForbesRetailers In The Crosshairs Over Tariff-Driven Price HikesBy Pamela N. Danziger

ForbesLuxury Lethargy Sets In As The Market Braces For Up To A 5% Drop In 2025By

Pamela N. Danziger



Europe L'économie espagnole affiche une croissance toujours aussi spectaculaire // P.4

L'économie mondiale résiste au choc protectionniste de Trump

CONJONCTURE

Le FMI revoit à la hausse sa prévision de croissance mondiale cette année, à 3 %.

Guillaume de Calignon

Cela aurait pu être pire. L'économie mondiale se montre plus résiliente qu'anticipé à la guerre commerciale de Donald Trump, selon les dernières prévisions du FMI. L'institution internationale a revu à la hausse son estimation de la croissance mondiale de 0,2 % cette année par rapport à sa précédente prévision d'avril dernier. Elle table désormais sur une progression du PIB de la planète de 3 % cette année. Cette relative résistance à l'incertitude créée par la politique commerciale des Etats-Unis s'explique par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, et c'est un paradoxe, l'anticipation de droits de douane très élevés mis en place par la Maison-Blanche a poussé les entreprises américaines à importer énormément, quitte à stocker les produits. Ce mouvement a gonflé les exportations du reste du monde, créant par là même un surcroît d'activité économique en début d'année. La Chine et la zone euro, notamment, ont profité de ces achats anticipés. Ainsi, la croissance mondiale sur le seul premier trimestre a été supérieure de 0,3 point à ce que le FMI prévoyait au printemps dernier.

Des droits de douane en moyenne à 17 %

Ensuite, les hausses de droits de douane décidées par l'administration Trump se révèlent être un peu inférieures aux estimations faites auparavant. Les économistes du FMI s'attendaient à ce que le tarif douanier moyen des Etats-Unis s'élève à 24 % lors de la publication de la dernière étude. Mais, avec les accords commerciaux signés ces dernières semaines avec plusieurs pays comme le Japon, les Philippines, le Vietnam, le Royaume-Uni et l'Indonésie, ils considèrent désormais que les droits de douane américains représenteront environ 17 % à l'avenir. De quoi là encore bénéficier à l'activité économique, même si « l'environnement commercial actuel reste précaire », s'est empressé de préciser Pierre-Olivier Gourinchas, le chef économiste du FMI.

Autre raison de la résilience de l'économie mondiale, les conditions financières ne se sont pas durcies. Au contraire. Plusieurs banques centrales, dont la BCE, ont réduit leurs taux d'intérêt et pour le FMI, la banque d'Angleterre et la Réserve fédérale américaine devraient abaisser les leurs dans la seconde moitié de l'année. Et le dollar s'est déprécié depuis le début de l'année, allégeant la dette des pays et des entreprises endettés dans la devise américaine.

Enfin, la politique budgétaire mise en place par certains pays, tels que la Chine et l'Allemagne, est

expansionniste et participe à relancer l'activité économique. La loi dite « One Big Beautiful Bill Act » de Donald Trump, elle aussi, permet de stimuler l'activité américaine à court terme, en gravant dans le marbre des baisses d'impôts.

Les craintes de récession aux Etats-Unis, fortes au printemps dernier, au plus fort de la guerre commerciale, semblent écartées à court terme. La croissance américaine devrait donc tenir le coup face au choc Trump. Le PIB des Etats-Unis progresserait de 1,9 % cette année, après une augmentation de 2,8 % en 2024. Le ralentissement a donc tout de même lieu en raison des hausses de droits de douane et de l'inflation qui s'ensuivra outre-Atlantique. Les prix devraient grimper de plus de 2 % cette année et l'an prochain.

Un endettement public dangereux

La zone euro résiste aussi, tant bien que mal à l'agressivité commerciale de Donald Trump, avec une croissance attendue à 1 % en 2025 mais seulement 0,6 % pour la France. Quant à la Chine, pour l'instant, elle navigue bien au milieu de la tempête. Grande cible des mesures de Donald Trump, l'empire du Milieu devrait afficher une croissance de 4,8 % cette année, quasiment équivalente à celle de l'an passé.

Le FMI note toutefois qu'à 3 %, la croissance mondiale restera cette année largement en dessous des

années pré-Covid où elle atteignait 3,7 % en moyenne. Surtout, les risques restent nombreux. A l'heure où Donald Trump met la pression sur Jerome Powell, le patron de la Fed pour qu'il baisse les taux d'intérêt, Pierre-Olivier Gourinchas a insisté mardi sur l'importance de protéger « l'indépendance de la Banque centrale, non seulement en termes juridiques, mais aussi dans la pratique ». « C'est un actif qu'il faut préserver », a-t-il poursuivi.

Outre une guerre commerciale qui s'envenimerait encore plus,

l'institution internationale note aussi qu'« un certain nombre d'économies, dont le Brésil, la France et les Etats-Unis, devraient connaître d'importants déficits budgétaires dans un contexte de niveaux de dette publique historiquement élevés ».

L'organisation basée à Washington prévient que ces « vulnérabilités budgétaires pourraient devenir plus importantes, avec des implications pour les marchés financiers et des répercussions sur l'économie réelle ». En clair, les taux d'intérêt payés par ces Etats-là pourraient brusquement augmenter et conduire à des crises. Les gouvernements et les peuples sont prévenus. ■

Les augmentations des droits de douane américains sont moins élevées que prévu et les politiques monétaires plus accommodantes.

Les prévisions de croissance du Fonds monétaire international

Variation annuelle du PIB, en %

	2023	2024	2025 (prévision)	2026 (prévision)
Inde	9,2	6,5	6,4	6,4
Chine	5,4	5	4,8	4,2
Monde	3,5	3,3	3	3,1
Etats-Unis	2,9	2,8	1,9	2
Espagne	2,7	3,2	2,5	1,8
Zone euro	0,5	0,9	1	1,2
France	1,6	1,1	0,6	1
Allemagne	-0,3	-0,2	0,1	0,9
Italie	0,7	0,7	0,5	0,8
Japon	1,4	0,2	0,7	0,5

* LES ECHOS * / SOURCE : FMI



MONDE

La Chine cherche à prolonger de trois mois la trêve commerciale avec les Etats-Unis

COMMERCE

Les deux puissances, enlisées depuis plusieurs mois dans une guerre commerciale, se sont rencontrées en Suède pendant deux jours.

Une prolongation de la trêve est en vue.

Claire Rouaud

Alors que Donald Trump rencontrait dimanche la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, pour un accord sur les droits de douane imposés au Vingt-sept, les Etats-Unis se relancent dans une nouvelle négociation de taille. Le secrétaire américain au Trésor, Scott Bessent, et le vice-Premier ministre chinois, He Lifeng, se sont rencontrés à Stockholm pour éviter une nouvelle escalade dans la guerre commerciale entre les deux premières économies mondiales.

Pékin et Washington veulent allonger de trois mois la période de négociation – jusque-là fixée au 12 août – pour parvenir à un pacte durable. Selon le quotidien « South China Morning Post », les deux pays s'engageraient, lors de cette nouvelle trêve, à ne pas instaurer de nouveaux droits de douane et à ne pas prendre d'autres mesures susceptibles d'aggraver leur guerre commerciale.

Prolonger l'accord de Londres

Les Etats-Unis et la Chine vont « continuer à œuvrer » en faveur d'une prolongation de la trêve com-

merciale qui a permis de suspendre une grande partie des surtaxes douanières prohibitives qu'ils s'imposaient mutuellement, a déclaré mardi Li Chenggang, le représentant chinois au commerce international, cité par l'agence de presse officielle Xinhua.

Li Chenggang a tenu ces propos à l'issue du troisième cycle de négociations sino-américaines à Stockholm, qu'il a qualifiées de « franches, approfondies et constructives ». De son côté, Scott Bessent a déclaré que les problèmes restant à régler étaient « petits ». Mais dans le camp américain, c'est Donald Trump qui, comme toujours, prendra la décision finale. En avril dernier, la Chine était visée par une taxe punitive de 145 % sur les produits chinois importés aux Etats-Unis. Un bras de fer s'était engagé, la Chine ayant décidé d'imposer en retour une taxe de 125 % sur les produits chinois.

Une première trêve a été négociée à Genève puis scellée à Londres début juin. Les deux puissances avaient accepté d'abaisser les droits de douane, à 55 % pour les produits chinois et à 10 % pour les

produits américains.

Trafic de fentanyl

Les Etats-Unis ont aussi autorisé la livraison de semi-conducteurs (Nvidia) et de pièces pour l'aéronautique tandis que la Chine avait assoupli son contrôle sur les terres rares. Mais l'accord ne valait que pour 90 jours et devait être revu avant le 12 août. « Nous sommes très proches d'un accord avec la Chine », avait déclaré Donald Trump dimanche en Ecosse aux journalistes tandis que la Chine a fait savoir lundi qu'elle espérait de la « réciprocité » dans les négociations avec les Etats-Unis. Mardi, Donald Trump a nié vouloir organiser un sommet avec le président chinois Xi Jinping.

Les discussions à Stockholm ont porté également sur les taxes américaines de 20 % liées au trafic de fentanyl. En février, Washington avait accusé Pékin d'être « la principale source de précurseurs chimiques liés au fentanyl introduits clandestinement aux Etats-Unis ». Le fentanyl est un opioïde responsable de la mort de milliers de personnes aux Etats-Unis chaque année. Depuis, Washington a constaté des

progrès dans ce domaine. ■

Le secrétaire américain au Trésor, Scott Bessent, a déclaré que les problèmes restant à régler étaient « petits ».

