

K E R I N G



Revue de Presse

lundi 11 août 2025

SOMMAIRE

KERING - LUXE

- Et Yves Saint Laurent devint... une icône de la photographie 1
LesEchos.fr .- 09/08/2025
- Yves Saint Laurent et la photographie 3
Midi Libre Nîmes / Bagnols / Pont-Saint-Esprit .- 09/08/2025
- £775 for new Balenciaga shopping bag? It'd better be for life! 4
Daily Mail .- 09/08/2025
- Demna, un fil entre streetwear et haute couture 5
M - Le Magazine du Monde .- 09/08/2025

CONCURRENCE - CORPORATE

- Million-euro handbag heists in Paris show how gangs are now targeting luxury leather goods 6
The Guardian .- 11/08/2025
- Fin d'époque pour les entreprises du CAC 40 9
Les Echos .- 11/08/2025
- Pellami, i big del lusso a caccia d imprese nel polo pisano 15
Il Sole 24 Ore .- 10/08/2025

CONCURRENCE - LUXE

- Gli indimenticabili anni "dimenticati" di Martin Margiela da Hermès 19
vogue.it .- 08/08/2025
- Fendi, un siècle de style à l'italienne 31
MarieClaire.fr .- 09/08/2025
- Vivendi à la lumière du cas Christian Dior / Un parallèle utile pour éclairer la question du prix d'une éventuelle OPA 34
Wansquare.com .- 08/08/2025

CONJONCTURE - TENDANCES

- What the Supply Chain Scandals Mean for Luxury Brands and Made in Italy 36
wwd.com .- 11/08/2025
- A brand of one's own: how Denmark's women are redrawing fashion's rules 44
theguardian.com .- 08/08/2025
- La mer Rouge, talon d'Achille du commerce mondial 48
Les Echos .- 11/08/2025
- La guerre commerciale, ou la confrontation des puissances « au cœur de la paix » 52
Le Figaro .- 11/08/2025
- Il tessile cercala ripartenza dal 2026 54
Milano Finanza .- 09/08/2025
- Anna Wintour cerca un'assistente. Sembra un film ma è la realtà. Stipendio fino a 125mila dollari 56
corriere.it .- 10/08/2025

KERING - LUXE



Et Yves Saint Laurent devint... une icône de la photographie

Il en va ainsi des génies dans leur temps, quand on pense avoir fait le tour de leur empreinte, certains en révèlent encore de nouvelles facettes. Pour Yves Saint-Laurent, l'exposition à voir aux Rencontres d'Arles, jusqu'au 5 octobre, éclaire les liens du créateur de mode avec la photographie. Visite guidée avec le commissaire Simon Baker.

En smoking, les yeux baissés, une femme tient une cigarette allumée. La nuit baigne la scène et les éclairages urbains filent sur l'asphalte humide d'une ruelle sans qualités du Marais. C'était avant qu'il ne se gentrifie.

Yves Saint Laurent signe le costume, Helmut Newton fait le cliché de cette apparition androgyne et sans chaperon. Prise pour Vogue en 1975, la photo noir et blanc casse les codes du shooting de mode. Devenue iconique, on la croise depuis dans les collections des musées du monde entier.

« On n'a pas l'impression que c'est une photographie de mode. C'est là que les images dépassent les raisons pour lesquelles elles ont été faites et deviennent des icônes de l'histoire de l'art », relève Simon Baker qui nous guide dans l'exposition « Yves Saint-Laurent et la photographie » présentée aux Rencontres d'Arles jusqu'au 5 octobre.

Anti fashion show

Le directeur de la Maison européenne de la photographie, à Paris, est le commissaire de cet accrochage qui réunit plus de 80 oeuvres majeures de la photo. Des pièces exceptionnelles sorties des archives du Musée Yves-Saint-Laurent-Paris, qui est fermé pour deux ans de travaux. L'opportunité de démontrer comment « Yves Saint-Laurent était toujours parfaitement aligné avec ce qui était nouveau et intéressant dans la photographie », s'enthousiasme Simon Baker.

L'accrochage déroule, chronologiquement, une évolution conjointe du style et de l'homme à travers l'objectif. En évitant le piège du « fashion show ». « Ce n'est pas une exposition de photographie de mode. Je suis historien de la photographie et l'on écrit ici une histoire de la photographie, avec une figure centrale de la mode qui a effectivement eu un regard et une relation assez forte avec le médium », précise Simon Baker.

Photographe dont l'héritage inspire toujours la mode, Guy Bourdin a immortalisé la mythique collection haute couture de 1976 d'Yves Saint-Laurent dite « Opéra-Ballets russes », pour Vogue. © Yves Saint Laurent / The Guy Bourdin Estate 2025

Visage de sa marque

C'est un tirage d'un gris velouté, daté de 1957 et signé Irving Penn, qui ouvre cette relation, et l'exposition. Le photographe saisit quelque chose d'à la fois résolu et apeuré dans les grands yeux aux lunettes sages de celui qui est propulsé, à 21 ans, à la direction artistique de Dior, après la mort de Christian.

« De l'âge de 21 ans jusqu'à la fin de sa vie, Yves Saint Laurent a été photographié par les meilleurs photographes et il a choisi les meilleurs pour photographier ses vêtements. Son visage est entré dans l'histoire. Et c'est sans doute une vision que l'on doit aussi à Pierre Bergé, qui était un génie du marketing, que d'associer le visage d'Yves Saint Laurent avec sa propre marque », continue Simon Baker.

Richard Avedon, David Bailey, Alice Springs, Guy Bourdin, Jean-Marie Périer, Sabine Weiss, William Klein, Marc Riboud, Dominique Issermann, Peter Lindbergh, Paolo Roversi, Bettina Rheims, Frank Horvat, Sarah Moon, Andy Warhol... Alors que les



signatures et les oeuvres cultes défilent sous nos yeux, on s'arrête devant la photo de Jeanloup Sieff où il est entièrement nu. Yves Saint Laurent nimbé, un peu christique, comme posé sur l'autel de la beauté, incarne son premier parfum, en 1971. Une audace que certains magazines refusent de passer.

Mis à nu

Il faut se représenter un Yves Saint-Laurent en trentenaire triomphant et volontiers provocateur. Il incarne tout entier sa mode et se laisse saisir par le regard d'artistes, comme on capte l'air du temps. En plein âge d'or de la photographie argentique et de la presse magazine, il est l'un des premiers «people» à ne - presque - rien cacher.

Rien ne l'effraie dans son image. Pas même sa finitude. L'exposition se clôt sur une photo de 2000. Un immense close-up, un peu perturbant, fait par l'enfant terrible de la photographie contemporaine, Juergen Teller. Le flash fige une expression vaguement hystérique et trahi les rougeurs et le cheveux teint. Comme le dernier tour de piste d'une star usée.

« Là, c'est la fin de sa vie et Juergen Teller n'est pas flatteur. Juergen Teller n'est jamais flatteur ! Même si, pour moi, il a fait des portraits qui comptent parmi les meilleurs de notre époque. Et le fait qu'Yves Saint-Laurent ait accepté ça, c'est la marque d'un génie », conclut Simon Baker.

Rencontres de la photographie d'Arles

YVES SAINT LAURENT ET LA PHOTOGRAPHIE

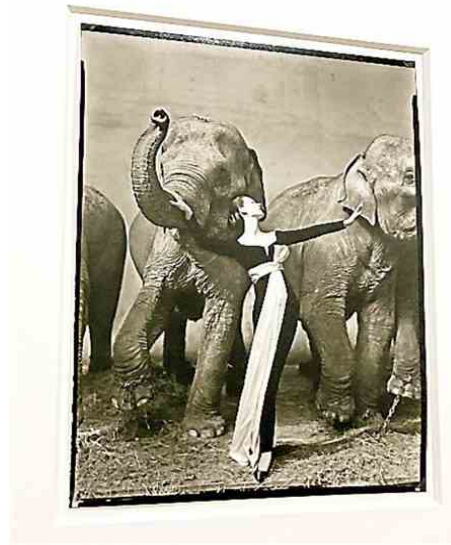
Jusqu'au 5 octobre 2025. Rens. : rencontres-arles.com



Yves Saint Laurent et la photographie



Archevêché En 1954, la photographe américaine Berenice Abbott suivait la Route 1, qui traverse les États-Unis du nord au sud, à travers les états de la côte est. Ce travail n'a jamais été publié. Elle y cernait déjà l'impact de l'automobile sur la vie quotidienne. En 2016, pendant la première campagne de Donald Trump, Anna Fox et Karen Knorr ont repris la route. Les employés d'hôtel, le kitsch de l'architecture néo-classique, les plages de Floride, les stands de tir, les sans-abris, les vétérans, les affiches contre l'avortement... Elles photographient un pays divisé, où survit l'imaginaire des pionniers.



mécanique Générale La photo a accompagné Yves Saint Laurent. Des polaroids pour préparer les défilés à l'iconique portrait nu par Jean-Louis Sieff, en passant par les coulisses par Françoise Huguier, les shootings par Paolo Roversi, Peter Lindbergh, Richard Avedon, Helmut Newton ou un tableau de Warhol, un demi-siècle d'histoire de la mode en compagnie des plus grands noms. Au fil des décennies, on croise même des noms plus inattendus comme Sabine Weiss ou Jacques-Henri Lartigue. Un film avec les témoignages de Jean-Luce Huré et Bettina Rheims est particulièrement éclairant sur sa manière de travailler. ■



Daily Mail, Saturday, August 9, 2025

£775 for new Balenciaga shopping bag? It'd better be for life!

FEMAIL VERDICT

By Dinah van Tulleken
 Fashion Editor

IF you're someone who uses a single-use plastic shopping bag to carry belongings, you may find that this autumn, you are at the forefront of fashion.

French fashion house Balenciaga has just released a blue tote that looks remarkably like one you had to buy for 10p on your last trip to the supermarket.

It even comes with crinkles so that it appears on its last legs before it has even left the shop.

Only by closely examining the new Marché Packable Tote Bag Medium (available to pre-order as part of the brand's Winter 2025 collection) would you see the Balenciaga logo and addresses of the Paris stores ... and the eye-watering £775 price tag.

It has been met with derision online, but Balenciaga knows exactly what it's doing.

This isn't the first time it has appeared to lampoon its own customers for having more money than sense. The first was in 2017 – a shopper tote tribute to Ikea's popular Frakta shopping bag, but with a price tag of £1,700.

It proved such a hit, Balenciaga followed it with black tie-top bin bags that cost £2,050. And as I write, you can pre-order a clutch online that looks like a crisp packet. For £1,450. In March Lau-



Tote-al madness: Designer bag, above, Lauren Sanchez's cup clutch, crisp creation and bin bag

ren Sanchez, now wife of Amazon billionaire Jeff Bezos, was seen with a £4,350 Balenciaga clutch shaped like a takeaway coffee cup.

The bonkers bags all came from the maverick mind of creative director, Demna, who arrived at

Balenciaga a decade ago and has only just left to join Gucci.

The tote is from his swansong collection. Demna, who goes by one name, has never offered an explanation for these projects, but most assume it's an ironic

take on consumer culture. Whether he will work the same magic for Gucci remains to be seen. But one thing's sure – fashion editors will be digging out and carrying their 10p crumpled plastic bags with pride this autumn.



TEXTE Sophie Abriat

L'ESSENCE D'UN STYLE

Demna, un fil entre streetwear et haute couture

Nommés à la tête de la création de quelques-unes des plus grandes marques de mode, six stylistes vont concentrer à la rentrée toute l'attention du secteur. Retour sur ce qui a fait jusque-là leur patte, avant leur baptême du feu. Cette semaine, l'ancien directeur artistique de Balenciaga passé chez Gucci.

« J'AI MIS BEAUCOUP de mes codes dans Balenciaga », expliquait Demna en coulisses de son dernier défilé haute couture pour la maison, le 9 juillet, avenue George-V, à Paris. Tout en annonçant que son prochain chapitre dans la mode serait différent et certainement moins conceptuel. Après avoir passé une décennie à la tête de la création de la griffe, mêlant l'allure couture de la maison à son récit personnel, le designer a rejoint Gucci, la locomotive historique du groupe Kering. Il présentera en septembre à Milan ses premières créations pour la marque italienne, avant son défilé inaugural, en février 2026.

C'est en 2014 que le public découvre le nom du créateur, alors porte-parole de la marque-collectif Vetements, fondée avec son frère, Guram, et plusieurs anciens du studio Margiela. Épaules exagérées, manches et ceintures trop longues, robes à imprimé kitsch... Les mannequins sont choisis lors de castings sauvages : les défilés organisés dans des lieux peu communs, comme Le Dépôt, club gay du Marais, ou Le Président, restaurant chinois de Belleville. Les détails font mouche : bottines à talons briquet Bic, tee-shirts affichant le logo du transporteur DHL, cuissardes qui grimpent jusqu'aux hanches... La presse présente le collectif comme « radical ».

Demna, figure de l'underground parisien, est influencé par la déconstruction vestimentaire. Il a travaillé dans le studio de Martin Margiela juste avant le départ de ce dernier et a fréquenté la même école que lui, la prestigieuse Académie royale des beaux-arts d'Anvers. Il retravaille des pièces de friperie pour créer des formes et des textures nouvelles, en version streetwear et quotidienne. « Demna propose une forme de beauté non conventionnelle, façonnée par un mélange singulier entre l'Occident et l'Orient – en référence à son pays d'origine, la Géorgie. Chez lui, il y a toujours une sorte de distorsion, une tension visuelle assumée. Les éléments familiers sont toujours exagérés, détournés, réinventés. Et c'est précisément dans cette altération que tout prend sens », explique Inge Grogard, make-up artiste belge, fidèle collaboratrice de Demna.

En 2015, après seulement trois collections chez Vetements, le designer est nommé directeur artistique de Balenciaga, fondé par le couturier espagnol Cristóbal Balenciaga en 1917. « À l'image de John Galliano en son temps – lorsque l'on prédisait que l'esprit punk britannique allait ébranler les fondations de Dior –, Demna incarne l'irruption de la scène alternative au cœur d'une maison de couture emblématique. Il est arrivé avec une image sulfureuse, provoquant un électrochoc. C'est l'outsider que le monde de la mode n'attendait pas », commente l'historienne de la mode Florence Müller. Son style, issu des codes de la rue, grunge, nourri par l'esthétique du heavy metal et l'énergie de la hard techno, s'accompagne d'un réel savoir-faire couture.

« Au début, il a essayé beaucoup de critiques. Il allait à l'encontre de tout ce que les gens attendaient dans la mode », se souvient Inge Grogard. Pour le défilé printemps-été 2020 de Balenciaga, tous deux avaient imaginé des visages aux volumes volontairement exagérés, en recourant à des prothèses pour souligner des pommettes extrêmes et des lèvres surgonflées. Une façon de simuler un lifting ou des injections ratées qui interroge notre perception de la beauté altérée par les normes esthétiques.

Détournant les objets du quotidien, il transforme l'ordinaire en pièces de luxe provocatrices. Dans cette logique, plusieurs créations deviennent

emblématiques : le trash bag, un sac en cuir de veau imitant un sac-poubelle ; le sac shopping bleu d'Ikea reproduit en cuir ; une combinaison entièrement faite de ruban adhésif ou une parka jaune flashy inspirée des tenues de chantier. Le geste est ironique, critique, parfois dérangeant : à partir d'un symbole de marginalité ou de banalité, le designer crée un objet de désir, révélant par là l'absurdité des mécanismes de valeur dans la mode contemporaine. « La démarche de Demna s'apparente à celle d'un artiste conceptuel : il ne se contente pas de créer des vêtements, il formalise une pensée d'auteur à travers chaque pièce. Il observe la marche du monde avec distance et le vêtement devient un support de réflexion critique. En cela, il a un vrai regard de sociologue », analyse Linda Loppa, ancienne directrice du département mode de l'Académie royale des beaux-arts d'Anvers.

En mars 2022, le créateur émeut son public avec un défilé en soutien à l'Ukraine. Les mannequins défilent en cercle sous des flocons de neige, en bravant le vent. « La guerre en Ukraine a réveillé la douleur et les traumatismes que j'avais en moi depuis 1993, lorsque la même chose est arrivée dans mon pays natal et que je suis devenu un réfugié pour toujours », écrit Demna dans sa note d'intention. « Il a mis beaucoup de son histoire personnelle dans Balenciaga. D'où la véracité qui se dégage de son propos », souligne Florence Müller. Le Géorgien a dû fuir la guerre et les massacres qui secouaient son pays au début des années 1990. La famille s'installe d'abord à Tbilissi, la capitale, davantage ouverte aux mouvements culturels venus de l'Ouest, puis rejoint l'Allemagne après un long périple et pose ses valises à Düsseldorf.

Au fil des saisons, le styliste est passé maître dans l'art des défilés coups de poing, bousculant les codes de l'univers du luxe, imaginant le show du « tunnel », du « Parlement européen » ou encore celui de « l'apocalypse », qui noyait le podium et le premier rang. « C'est un créateur qui n'a pas peur de prendre des risques et qui a tissé un langage visuel pour dire le réel, l'absurde ou le dérisoire. Il sait aussi faire preuve d'ironie pour délivrer des messages », commente Linda Loppa.

Sous son ère, la griffe au double B produit des hits : la basket Triple S ultra-massive, la Speed aux allures de chaussette, les doudounes et hoodies oversize, la pochette de chips Lay's, les leggings à escarpins intégrés... « Demna maîtrise à la perfection l'art de construire un vêtement, avec un sens aigu du tailoring – en témoigne sa célèbre veste Hourglass –, mais il sait tout autant déconstruire les formes, en jouer, les détourner, pour en révéler les mécanismes et les symboles », observe encore Linda Loppa.

Ses peignoirs en cuir aux faux poils ébouriffés ou ses baskets volontairement usées et détériorées témoignent d'un paradoxe assumé : ces pièces faussement négligées exigent plus de savoir-faire, de précision et d'heures d'atelier qu'un vêtement ou une paire de chaussures classiques. En juillet 2021, il relance l'activité haute couture qui s'était interrompue pendant cinquante-trois ans chez Balenciaga, révélant son talent pour la coupe et son sens de l'élégance. Certaines vestes possèdent jusqu'à huit couches d'entoilage, ses robes rappellent celles de Cristóbal Balenciaga, mais transportées dans le présent. À la direction artistique de Gucci, il devra là encore particulièrement soigner ce trait d'union entre le présent et le passé. Une mission délicate après quelques années économiquement difficiles pour la maison florentine. (M)

CONCURRENCE - CORPORATE



Million-euro handbag heists in Paris show how gangs are now targeting luxury leather goods

Angelique Chrisafis

Paris

A series of million-euro robberies of luxury handbags from boutiques and brand headquarters in Paris has shown that high-value leather goods are now a bigger target for organised criminals than jewels or cash, as French police pursue sophisticated gangs targeting designer bags.

Paris has been the scene of several high-profile robberies of handbags over the past year, fuelled by the growing global demand for designer leather goods, which are increasingly being displayed by influencers on social media. As handbags sell for record prices at auction - the late singer Jane Birkin's Hermès bag fetched €8.6m (£7.4m) this summer - prices are rising in boutiques and secondhand bags are gaining value as collectors' items.

Jérôme Lalande, an expert on leather goods at the Paris appeals court, said demand for designer handbags was so high that the secondhand market was flourishing, making bags very easy to sell on. "There's a lot of money to be made," he said. "Handbags have come to represent social status."

Last month, the Paris showroom of Houlux, a broker of secondhand designer bags that sells by appointment only, was robbed in a dawn raid. Burglars climbed up to a fourth-floor balcony and in less than 20 minutes took more than 100 luxury bags by brands including Hermès, Dior, Louis Vuitton and Chanel, estimated to be worth a total of €1m.

A few days later, the offices of the luxury brand Louis Vuitton in central Paris were broken into shortly after midnight by two masked men who broke down an inside door and

took a large number of bags, reported to have been worth more than €1m.

In May, a large number of handbags were stolen from a Louis Vuitton boutique on Boulevard Saint-Germain after a car was rammed into the shopfront in the early hours of the morning, allowing the robbers to enter the store and clear the shelves.

It was the third such ram-raid on the boutique in only nine months. In November, neighbours had filmed a car being driven into the same shop in the early hours of the morning as robbers dressed in black calmly loaded up scores of luxury bags before speeding off.

Pascal Carreau, the head of the organised crime unit of Paris's judicial police, said handbags were one of the last remaining high-value objects gangs could target in Paris. "Historically, before the explosion of drugs, French criminals, and particularly Parisian criminals, carried out armed robberies of banks, which in the 1970s had almost no protection at all."

But with banks now well secured and less cash in circulation, patterns had changed. "The teams of criminals who have not moved on to cyber-crime are looking to target physical objects of value on the market. And all that is left are jewels or luxury leather goods," he said.

In January, an employee carrying out a stock inventory in central Paris for LVMH, the conglomerate that owns Louis Vuitton and many other luxury brands, discovered 50 handbags by the label Loewe, worth about €100,000, were missing. Examination of CCTV footage showed two suspects had entered the

building one night before Christmas and exited carrying six large sacks believed to contain the bags.

Last year, a Chanel shop on Avenue Montaigne in central Paris was ram-raided and robbers escaped with bags worth between €500,000 and €1m. In 2024, the home of an influencer who specialised in luxury handbags, and posted photographs of herself posing with her bags in Paris locations, was targeted by thieves who stole items including bags worth between €20,000 and €30,000.

Earlier this year, Paris criminality returned to global headlines when a group of men who in 2016 robbed the US reality TV star Kim Kardashian of her jewellery - including a £3m 18.88-carat diamond engagement ring from her then husband, Kanye West - were found guilty after a high-profile trial.

But Carreau said jewellery heists in Paris had dropped significantly to one or two each year because high-value jewellery pieces, which were often unique "works of art", were hard to resell on the black market. He said luxury bags, on the other hand, were easier to sell on. "The resale is happening on secondhand sales sites. Some of the bags are transported abroad and sold the same way across Europe."

The first six months of 2025 showed a marked drop in crime in general in Paris compared with the previous year: armed robberies were down by more than 9%, burglaries by 15% and theft of cars and motorbikes by 14%.

Carreau said raids on expensive handbag boutiques were not a daily occurrence in Paris, but had a spectacular impact because sometimes



videos by onlookers who witnessed events had circulated on social media.

Lalande said bags were relatively easy to resell because they could not be traced as easily as watches or jewels. He had seen a shift in criminals'

focus on bags over the past 25 years.

"Twenty years ago, I was contacted because a [Hermès] crocodile Kelly bag was stolen from a woman in Paris. The bag was later found in a bin with her wallet that had been emptied. Years ago, a bag would be stolen for its contents. Today the target is the bag itself," he said.



► Handbags are said to be one of the last remaining high-value physical objects gangs can target in Paris, as crime patterns change

PHOTOGRAPH: EVERSUMMER/ALAMY



◄ Demand for designer handbags is so high, the resale market is flourishing, said one leather goods expert

PHOTOGRAPH: EVERSUMMER/ALAMY



► Bags by brands such as Chanel and Hermès (whose Birkin, above right, is highly sought after) are easy to sell on

MAIN PHOTOGRAPH:
SARAH MEYSSONNIER/
REUTERS





Résultats
Fin d'époque pour les
entreprises du CAC 40

// PP. 12-13

Fin d'époque pour les champions tricolores

RÉSULTATS

Les grandes entreprises françaises ont désormais presque toutes publié leurs résultats du premier semestre.

Encore un pied dans l'ancien monde, mais déjà tournés vers les

nouvelles règles du jeu du commerce mondial, les géants hexagonaux se défendent dans une période particulièrement agitée.

*Services Industrie
et Consommation*

La saison des semestriels qui s'achève laisse un goût douteux chez les experts des finances d'entreprise et des marchés. Des résultats décevants mais pas catastrophiques. Mais surtout révélateurs d'un changement d'époque.

« *Les entreprises au premier semestre se sont montrées offensives mais moins profitables* », juge Benedicte Hautefort, cofondatrice



de l'éditeur Scalens qui analyse avec l'intelligence artificielle les résultats et les communications financières des patrons.

Selon ses calculs, sur 39 résultats du CAC 40, les ventes ont progressé de 1,8 % sur un an quand elles stagnaient au premier semestre 2024. En revanche, le résultat global a dévié de 18 % quand il progressait de 2 % un an avant. Quant à la trésorerie, elle s'effondre de 18 %. La fête des cash-flows XXL est finie.

● CROISSANCE DES VENTES, PAS DES PROFITS

« La croissance est réelle mais l'augmentation du coût des matières premières et des salaires a pesé », estime-t-elle. Mais ce cumul mesure mal la grande diversité des situations. En enlevant les pertes exceptionnelles de Renault (-543 % à cause de Nissan), STMicroelectronics et Orange, Bénédicte Hautefort juge la photo d'ensemble bien meilleure.

Huit groupes déclarent des résultats nets en progression à deux chiffres : Bureau Veritas dope même son résultat net d'un tiers, ArcelorMittal de 30 % et Safran d'un quart. Plusieurs groupes ont posté des chiffres d'affaires en croissance à deux chiffres comme Safran (13 %) ou Publicis (11 %). Sanofi frôle les 10 %. Legrand, l'un des « extraterrestres » de la période, selon un analyste, enregistre au premier semestre 2025 une croissance de ses ventes de +15 % hors change.

Reste que les investisseurs se sont montrés nerveux à la lecture de ces chiffres. « Sur 39 groupes, 15 seulement ont réagi positivement en Bourse. Au global, la croissance des bénéfices est nulle ou négative de plus de 10 % », confirme Michel Saigné, directeur des investissements chez la Financière de l'Echiquier.

« Les mauvaises publications des sociétés du CAC 40 ont cette fois-ci été particulièrement sanctionnées. En moyenne équilibrée, les 23 déceptions de publication ont vu les cours baisser de -5 % en relatif par rapport au CAC 40, contre seulement +3,1 % de revalorisation pour les bonnes

surprises », pointe Andrzej Kawalec, directeur général du gestionnaire d'actif Moneta. Mais pour lui, « la vaste majorité des grandes entreprises françaises ont une structure financière très bonne ».

● DES DROITS DE DOUANE QUI FONT MAL

Sale temps pour les purs exportateurs. Alors que les Etats-Unis bâtissent méthodiquement leur forteresse tarifaire, les secteurs aux chaînes logistiques les plus complexes souffrent le plus : en première ligne, l'automobile. Même lorsque les véhicules sont assemblés aux Etats-Unis, une bonne partie de leurs pièces sont importées.

« L'automobile, mais aussi le luxe et la beauté font partie des secteurs les plus pénalisés par cette situation », souligne Catherine Garrigues, responsable de la stratégie actions européennes conviction chez Allianz Global Investors.

Stanislas de Gramont, le directeur général de SEB, a souligné lors de la publication des résultats qu'en Amérique du Nord, « les fortes incertitudes autour des droits de douane entraînent un attentisme prononcé des distributeurs, pénalisant notre performance dans la région ».

Résultat : les ventes outre-Atlantique ont reculé de 11,5 % au deuxième trimestre à taux de change et périmètre constants, entraînant une baisse de 3,9 % sur le semestre. L'industriel de l'électroménager estime que les perturbations vont se prolonger au deuxième semestre.

Avec 39,2 % de son chiffre d'affaires réalisé aux Etats-Unis au premier semestre, le distributeur d'équipements électriques Legrand est également particulièrement concerné par la hausse de leurs tarifs douaniers quand bien même son premier marché est porteur avec une croissance organique approchant les 22 % pour les six premiers mois de l'année. Globalement, le groupe chiffre ainsi entre 140 et 180 millions de dollars le surcoût des droits de douane

états-unien.

De fait, près de 50 % du coût des ventes aux Etats-Unis tiennent à l'importation de produits – une part d'un peu plus de 50 % étant donc produite localement, les flux les plus intenses venant du Mexique (environ 20 %), du Canada et d'Asie, notamment de Chine (15 à 20 %).

Pour faire face au phénomène inflationniste sous-jacent, le groupe procède notamment à des hausses de prix « ciblées ». Il ajuste par ailleurs ses chaînes d'approvisionnement avec la réduction des importations de Chine en transférant ces flux vers d'autres pays, en particulier le Vietnam.

La situation est en revanche plus lisible pour les secteurs d'activité qui agissent à 100 % aux Etats-Unis, comme dans le BTP. Les filiales des géants français de la construction opèrent et se fournissent localement. « Lorsque la chaîne logistique n'est pas compliquée, c'est tout à fait possible d'être Américain en Amérique », poursuit Catherine Garrigues.

● DES EFFETS DE CHANGE DÉVASTATEURS

Pour Andrzej Kawalec, ce sont les effets des devises qui marquent le plus cette vague de résultats. La première moitié de l'année a connu la faiblesse du dollar, l'appréciation de l'euro mais aussi le recul de la livre turque ou la chute du peso argentin. Vue par les analystes de Goldman Sachs, l'appréciation de l'euro face aux autres monnaies a même été depuis le deuxième trimestre le principal motif de révision à la baisse des revenus des entreprises.

« L'effet est vraiment très mordant : la moitié d'une hausse des revenus peut se retrouver effacée par le taux de change. Et souscrire une couverture, qui peut être coûteuse, n'est pas non plus une solution pérenne. Malheureusement, ce risque de change se traduit à la fin par une perte sèche », déplore Catherine Garrigues.

Engie a ainsi vu ses résultats impactés de 98 millions d'euros sur



le premier semestre, à cause de la dépréciation du dollar, mais aussi du real brésilien, un pays où il est présent à la fois dans la production, les infrastructures et la distribution. Pour Air Liquide, l'effet de change a eu un impact négatif de 1,5 % sur le chiffre d'affaires et de 2 % sur le résultat opérationnel.

Un effet accentué au deuxième trimestre. Chez Stellantis, les effets de change défavorables liés au dollar, aux monnaies sud-américaines et à la lire turque ont amputé de 900 millions d'euros son résultat opérationnel. Chez Renault, les effets de change ont englouti un point de croissance du chiffre d'affaires automobile.

De même, Bic explique le recul de son taux de marge brute passé de 49,3 % au premier semestre 2024 à 48,5 % pour les six premiers mois de 2025 par l'impact défavorable des devises auquel s'est ajoutée l'augmentation des coûts des matières premières et de l'électricité.

Autres illustrations, chez L'Oréal, à fin juin 2025, les effets monétaires ont eu un impact négatif sur chiffre d'affaires de -1,9 %. Dans l'hôtellerie, Accor estime à 69 millions d'euros l'impact négatif des effets de change, en raison essentiellement du réal brésilien, du dollar australien et canadien. Chez « l'américain » Sodexo, le chiffre d'affaires en hausse de 0,8 % sur le trimestre inclut un effet de change négatif de -2,1 %.

L'effet joue à plein pour les groupes de luxe et de beauté qui produisent en euro et vendent en dollar. Ils sont pénalisés par la faiblesse du billet vert, qui se cumule pour la suite de l'année à la taxe douanière de 15 % infligée par Donald Trump aux importations de l'Union européenne. Ironie de l'histoire, les entreprises américaines de ces différents secteurs exportent finalement peu. Et ne sont donc pas particulièrement avantagées par la faiblesse de leur monnaie.

● LA REVANCHE DES GROUPES DOMESTIQUES

Par contraste avec les groupes exposés au commerce international, les activités domestiques (banques, utilities) – ou alors « multilocales » (travaux) résistent mieux. Ces dernières ont dans l'ensemble offert de bonnes surprises, relève Goldman Sachs dans une étude : selon son décompte, dans 48 % des cas, les résultats des banques européennes ont été supérieurs de plus de 5 % au consensus des analystes. Et dans 25 % des cas pour les « utilities » (eau, électricité...).

D'où une forme de pivotement des marchés vers les valeurs domestiques, estime Michel Saugné. A ses yeux, on a assisté à des semestriels de transition. « En cumulant 15 % de droits de douane et 10 à 12 % d'effets de change, le choc de plus de 25 % est difficile à encaisser pour les exportateurs européens. »

Cette prime au domestique s'observe dans des sociétés très françaises comme Canal Plus et même Emeis (ex-Orpea) qui sort du trou. Le groupe des maisons de retraite a amélioré son chiffre d'affaires de 6,2 % à 2,908 milliards d'euros et l'excédent brut d'exploitation a bondi de 71,6 %, à 158 millions d'euros.

Autre exemple, dans la distribution, Carrefour, a connu au deuxième trimestre un retour à la croissance des ventes en France (+2,1 %) pour la première fois depuis 2023. De même, les opérateurs des grands centres commerciaux semblent avoir trouvé la parade à la morosité ambiante. Unibail-Rodamco-Westfield (URW) et Klépierre affichent des performances solides au premier semestre.

Quant à Renault, il sourit discrètement de son absence totale aux Etats-Unis, longtemps un point fort de son concurrent Stellantis. Ce dernier est maintenant empêtré dans les droits de douane de 25 % imposés aux importations canadiennes et mexicaines, où le groupe a installé au fil des ans des usines majeures. Un observateur se demande même comment le constructeur italo-franco-américain

« peut parvenir à gérer les effets des droits de douane et des effets de change ».

« Les valeurs de croissance comme L'Oréal, Dassault Systèmes qui surperformaient depuis sept-huit ans esquisaient un retournement de tendance. Même Schneider patine depuis quelques mois et son nouveau patron va devoir redresser la barre, enfin Hermès avec la création de sa nouvelle division haute couture inquiète. Safran est la seule très grande capitalisation boursière au profil croissance, qui n'ait jamais véritablement déçu depuis le Covid », juge Andrzej Kawalec.

● LA CONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE FRANÇAISE DÉJÀ INTÉGRÉE

L'innovation fiscale française de l'année est presque passée inaperçue aux semestriels. La contribution exceptionnelle sur les bénéfices des entreprises de plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires frappe les profits de l'année 2025 mais les analystes et les groupes l'ont déjà intégrée. Quelques publications l'ont évoquée, en collant généralement aux prévisions données dès la fin 2024.

Dassault évoque une surtaxe d'impôts en France de 67 millions d'euros, contre 64 millions prévus initialement. Air Liquide signale un « coût de la loi de finance 2025 » de

Les chiffres clés

+1,8 %

La progression moyenne des ventes sur un an pour 39 entreprises du CAC 40, quand elles stagnaient au premier semestre 2024.

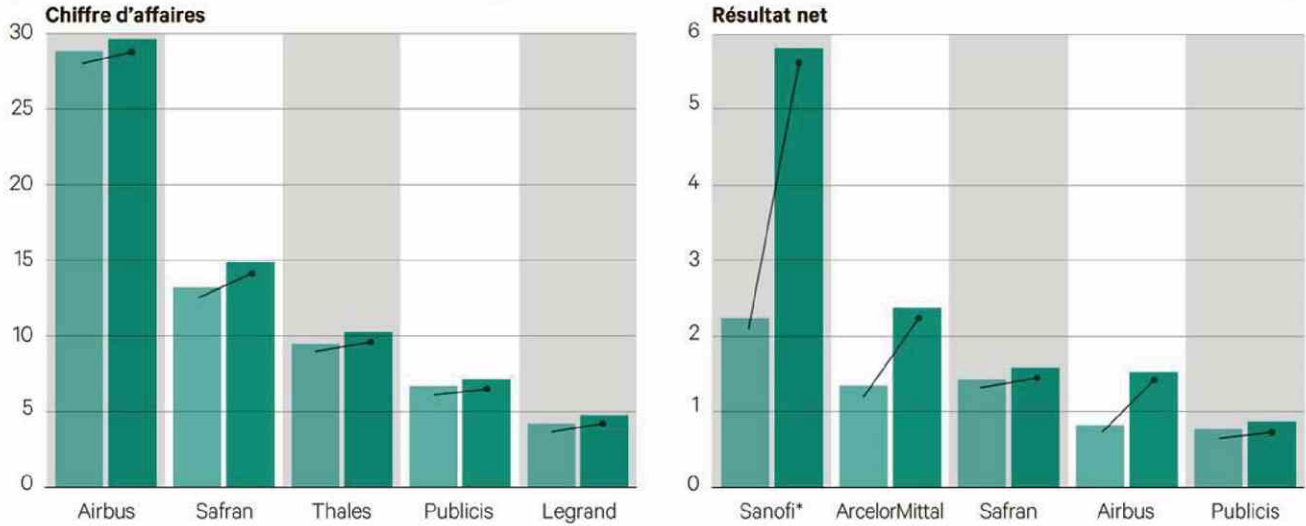
-18 %

La baisse moyenne du résultat global pour ces mêmes 39 groupes, quand il progressait de 2 % un an auparavant.

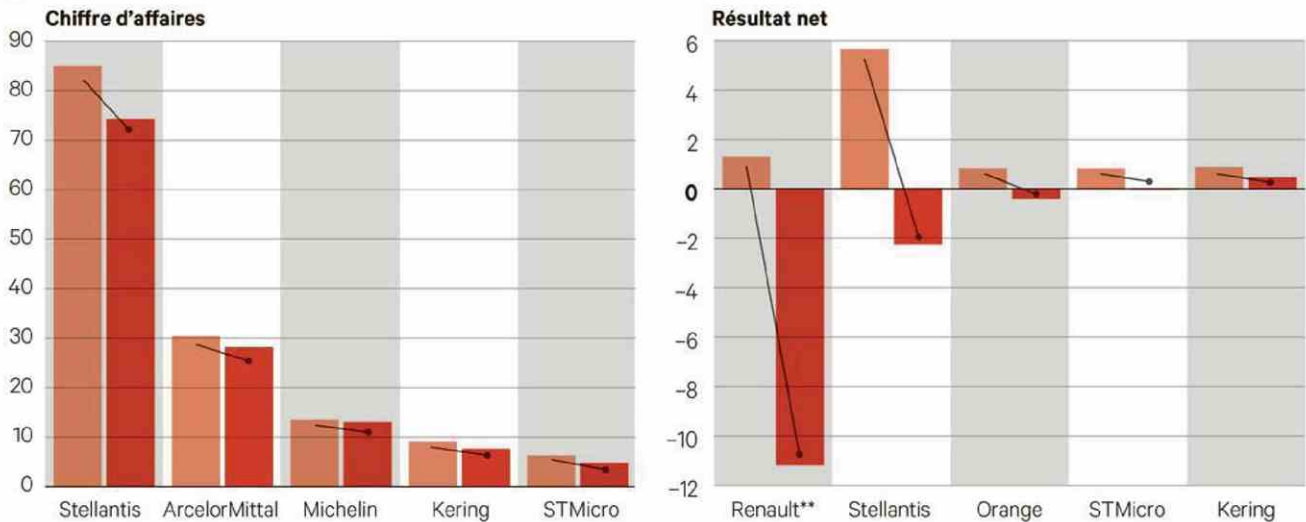
Un semestre agité pour les grands groupes français

En milliards d'euros S1 2024 S1 2025

Ces groupes qui tirent leur épingle du jeu...



... et ceux qui se trouvent sous pression



*Y COMPRIS LA PLUS-VALUE DE CESSION NETTE D'OPELLA (2,7 MILLIARDS COMPTABILISÉS AU 30 AVRIL 2025).

**Y COMPRIS L'EFFET COMPTABLE DE L'ACTUALISATION DE LA PARTICIPATION DANS NISSAN POUR UN MONTANT DE -9,3 MILLIARDS D'EUROS

45 millions d'euros au premier semestre. Renault a inscrit une charge de 24 millions d'euros au titre des six premiers mois de l'année.

« Retraité de la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises en France, le résultat

net s'élève à 2,5 milliards et progresse de 6 % », souligne Hermès après avoir indiqué que son « résultat net consolidé part du groupe s'élève à 2,2 milliards d'euros », ce qui suggère un impact de 300 millions d'euros. Vinci explique qu'au premier semestre, il reconnaît une

charge d'impôt complémentaire de 297 millions d'euros (70 % de la charge estimée pour l'ensemble de l'exercice 2025).

D'autres y font référence au travers de leur taux d'imposition, ou sans détail. C'est le cas par exemple de Carrefour. « Le taux effectif



d'imposition du Groupe du premier semestre 2025 est de 30,9 %, en hausse de 3,9 points par rapport au premier semestre 2024 en raison essentiellement de la surtaxe applicable aux sociétés françaises en 2025 », explique de son côté LVMH (propriétaire des « Echos »).

En revanche, cette notion de surtaxe n'apparaît pas chez d'autres. Il n'y a pas de mention spécifique chez Accor ou chez Kering. « Les marchés n'en tiennent pas rigueur, car l'information est déjà intégrée depuis longtemps, et qu'il s'agit a priori d'une taxe exceptionnelle », témoigne une gérante qui qualifie ces contributions de « non-événement » pour la lecture des résultats.

Interrogé par « Les Echos », le groupe Veolia juge que ses contributions exceptionnelles 2025 payables en décembre sont « non significatives » pour lui, de l'ordre « d'une dizaine de millions d'euros ». Les prévisions fin 2024 calculaient pourtant 3 millions d'euros.

● LES ENTREPRISES SE DÉTOURNENT DES ÉTATS-UNIS

Maintenant que la guerre commerciale de Trump a accouché de ses droits de douane, les dirigeants sont devenus plus loquaces sur les conséquences pour leur entreprise. Très discrets jusqu'ici par peur des représailles, un certain nombre d'entre eux n'ont pas caché chercher à regarder ailleurs que le marché américain. Les constructeurs automobiles évoquent de nouveaux relais de croissance comme l'Amérique latine ou l'Inde.

Engie est persuadé que les renouvelables ont un avenir aux États-Unis mais il prévoit d'y réduire ses investissements de croissance, de 4 milliards d'euros sur la période 2022-2024 à 2 milliards entre 2025 et 2027, en raison notamment des incertitudes réglementaires.

Les semestriels ont néanmoins connu leurs lots d'annonces de nouveaux investissements industriels. Danone par exemple tente de mettre la main sur Lifeway, spécialiste américain du kéfir. Chez Sodexo non plus, hors de question de tourner le dos à l'Amérique, l'un de ses principaux marchés. « La croissance interne en Amérique du Nord s'élève à +1,2 %, légèrement supérieure à celle du trimestre précédent, soutenue par des hausses de prix de près de 3 % et par la contribution des nouveaux contrats », explique le champion de la restauration collective.

Et L'Oréal explique justement que « 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 ».

● L'OPTIMISME AFFICHÉ DES DIRIGEANTS

Une sorte d'oxymore. Dans leurs résultats trimestriels, les grands groupes français, se projetant sur la deuxième moitié de l'année, évoquent avec des variantes un « environnement géopolitique et économique incertain ». Pour aussitôt affirmer qu'ils maintiennent leurs perspectives, voire parfois les améliorent.

« Je suis agréablement surpris par l'optimisme qui se dégage des annonces des dirigeants. Dans leurs prévisions pour le second semestre, ils anticipent en moyenne 3 % de croissance du chiffre d'affaires, mieux qu'en première partie d'année, l'effet notamment des nombreux plans de réduction de coûts déjà lancés », indique Benedicte Hautefort.

Elle cite Thales, Schneider Electric, Safran et Legrand. Et de nouveaux plans ont été promis chez STMicro, Bouygues ou Engie. « C'est

d'autant plus remarquable que le rebond attendu ne prend pas en compte un éventuel réveil de la consommation chinoise ou une détente avec les États-Unis. »

Parmi ces optimistes figure Danone qui « dans un contexte volatil et incertain », se targue d'avoir réussi à enregistrer quatorze trimestres d'affilée de croissance, depuis début 2022 et confirme ses objectifs 2025. Tout comme Saint-Gobain qui « confirme » ses perspectives 2025 avec une marge d'exploitation supérieure à 11,0 %. Legrand, lui, révisé à la hausse ses objectifs.

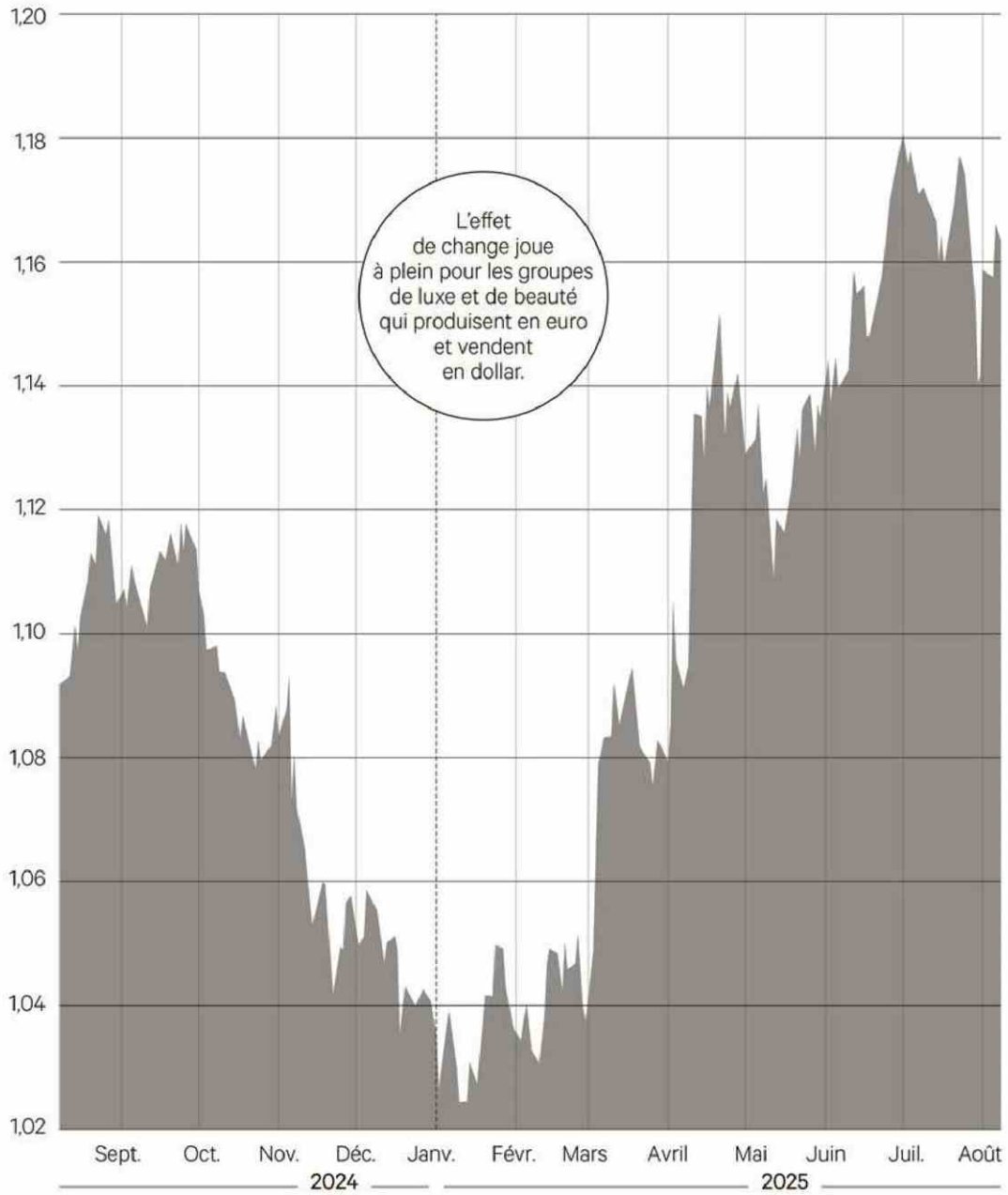
Chez LVMH, le groupe « reste confiant » et affirme que l'année lui permettra de « renforcer encore en 2025 [son] avance sur le marché mondial du luxe ». Hermès, enfin, « confirme » son objectif de « progression du chiffre d'affaires à taux constants ».

Sur le plan boursier, « les attentes des investisseurs pour 2026 atteignent 11 à 12 % et les marchés sont au plus haut alors qu'il y a tant d'incertitudes, tout cela me surprend. Pour notre part, nous surveillons de près les réactions du consommateur américain. Tout va bien tant qu'il garde son emploi et ne doit pas vendre sa maison... », conclut Michel Sagné.

Dans ce contexte, l'un des grands indicateurs à observer sera le niveau d'inflation aux États-Unis. « S'il n'y en a pas, c'est que les entreprises auront décidé de rogner leurs marges pour intégrer les taxes douanières », explique une analyste. Une façon de protéger les volumes, mais au détriment de la rentabilité... A l'inverse « si l'inflation grimpe, c'est qu'au contraire, le coût aura été transféré aux consommateurs ». Au risque, cette fois, de ralentir l'activité... ■



Le poids des taux de change : l'euro face au dollar



« LES ECHOS » / SOURCE : BLOOMBERG



Pellami, i big del lusso a caccia d'impresene nel polo pisano

Alta gamma. Da Chanel a Prada crescono gli investimenti per rilevare aziende a Santa Croce sull'Arno. Nuti: «Qui lavorano competenze uniche»

Silvia Pieraccini

Nei distretti industriali spesso si dipanano fenomeni che sfuggono alle previsioni statistiche e alle teorie macroeconomiche, e che si rivelano strategici per innescare trasformazioni e rinnovamento. È quel che sta succedendo nel distretto di Santa Croce sull'Arno (Pisa), leader mondiale nella concia delle pelli dirette alla moda di lusso (con 470 imprese, 5.700 addetti e 1,2 miliardi di valore della produzione), che era stato colpito da uno schiaffo pesante nell'aprile 2021, quando scoppiò un'inchiesta sullo smaltimento dei residui del trattamento dei fanghi conciarci (il cosiddetto keu), che coinvolse imprenditori e politici (24 persone e sei aziende indagate, l'udienza preliminare è ancora in corso).

Quell'inchiesta ebbe come conseguenza immediata il raffreddamento d'interesse - e anche di commesse - da parte dei grandi marchi internazionali, che storicamente in Toscana si riforniscono di pelli per realizzare borse, scarpe e abbigliamento. Sono passati quattro anni da quell'evento traumatico, di cui gli ultimi due dominati dalla crisi della filiera-pelle, e

il distretto di Santa Croce anziché entrare in una spirale negativa è diventato più attrattivo che mai per gli investitori internazionali. Con l'effetto di trasformarsi da realtà dominata da aziende familiari in conglomerato industriale in cui gli azionisti parlano francese, inglese, cinese, spagnolo, rumeno, ucraino.

Dieci operazioni di M&A negli ultimi due anni sono un record che pochi distretti possono vantare. Gli investitori sono tutti grandi gruppi del lusso e fondi internazionali.

L'ultimo deal è quello del marchio francese Chanel, che nel distretto pisano possiede dal 2019 la conceria Samanta specializzata in rettile stampato, e che poche settimane fa ha raddoppiato acquisendo il 20% della conceria Nuova Impala (22,2 milioni di ricavi 2024 con 1,2 milioni di utile e 37 dipendenti), nata nel 1958 dalle famiglie Caponi e Vanucci e suo fornitore.

Nel giugno scorso era stata Prada ad annunciare di essere salita dal 43% al 100% del capitale della storica conceria Superior di Santa Croce (29,1 milioni di euro di fatturato 2023), fi-



nora controllata dalla famiglia Caponi. Il passaggio successivo sarà il conferimento del 100% delle due concerie Prada - Superior in Italia e Tannerie Limoges in Francia - nel gruppo vicentino Rino Mastrotto, controllato dal fondo NB Renaissance Partners, di cui il marchio del lusso avrà il 10%.

Sempre nel giugno scorso è arrivato a Santa Croce il fondo francese Pai Partners che, attraverso il gruppo conciario veneto Pasubio, leader nelle pelli per automotive, ha acquisito la conceria Antiba (53,4 milioni di fatturato 2023) dai fratelli Paolo e Graziano Balducci, e la società di rappresentanza Skin (2,7 milioni). Secondo rumors Pai Partners sarebbe vicino all'acquisizione di una terza azienda a Santa Croce. Per adesso ha dato vita alla piattaforma Unica, guidata dal ceo Luca Pretto, con l'obiettivo di avere una gamma di pelli per fornire produttori di auto, borse, scarpe, accessori, abbigliamento e arredamento nel segmento lusso.

Nel novembre scorso invece è passata di mano, acquisita dal gruppo cinese Henan Prosper & Colomer Moda attraverso la controllata spagnola Colomer 1792 Slu, la storica Ausonia fondata nel 1946 da Marino Donati e fornitrice di pelli pregiate a brand come Louis Vuitton, Ralph Lauren, Cassina e Poltrona Frau. L'operazione ha segnato lo sbarco dei cinesi nel distretto toscano. E sempre nel novembre scorso il marchio Gucci, parte del gruppo francese Kering e uno dei primi a capire l'importanza di controllare anelli strategici della filiera come la concia (nel lontano 2001 acquisì la conceria Caravel), è salito dal 51% al

100% del gruppo Colonna, suo fornitore storico, che controlla le tre toscane Marbella Pellami, Conceria 800 e Falco Pellami.

Non è sorpreso da tanto dinamismo a dispetto delle difficoltà del settore Fabrizio Nuti, azionista del gruppo conciario Nuti Ivo, uno dei nomi più importanti del distretto di Santa Croce che nel 2022 ha ceduto la maggioranza al colosso francese del lusso Lvmh, e presidente di Unic, l'Unione nazionale industria conciaria: «Gli investitori internazionali guardano al distretto di Santa Croce perché le competenze che esistono

qui nella concia delle pelli per la moda di lusso sono le più importanti al mondo - spiega - e perché gli investimenti fatti sul fronte della sostenibilità ambientale sono inarrivabili». Il terzo motivo è la possibilità di sviluppo: «Qui ci sono terreni per ampliare le aziende e capacità di depurazione». E non ultimo, visto che la moda di lusso si fa in Italia e in Francia, «andare in Cina per produrre oggi non è facile né comodo».

Sul fronte della congiuntura, dopo il 2024 che ha visto scendere il fatturato dell'industria conciaria italiana a 4,1 miliardi di euro (-4,5%) di cui 2,8 miliardi all'export (-3,6%), ora si intravede un'inversione di tendenza. «Nelle ultime settimane c'è stata una leggera ripresa - spiega il presidente Unic - ora le aziende chiudono per ferie e bisognerà vedere cosa accadrà a settembre-ottobre per capire se è stato solo un picco pre-vacanze o una ripresa strutturale. Nei primi mesi dell'anno è stata dura».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



► 10 août 2025



Concia delle pelli. A Santa Croce sull'Arno competenze professionali di alto livello



**FABRIZIO
NUTI**
Presidente
Unic



Lo scenario

Risultati economici dell'industria conciaria italiana, anno 2024

 **AZIENDE**

1.074
-5,7% ▼



 **ADDETTI**

17.230
-3,6% ▼



 **VOLUME PELLI FINITE**

95,4 *Min mq*
-4,1% ▼



 **VOLUME CUOIO SUOLA**

6,7 *Mila tonnellate*
-6,3% ▼



 **VALORE PRODUZIONE**

4,1 *Miliardi di euro*
-4,5% ▼



 **EXPORT**

2,8 *Miliardi di euro*
-3,6% ▼



Fonte: Unio

CONCURRENCE - LUXE



Gli indimenticabili anni “dimenticati” di Martin Margiela da Hermès



STORIE

Portò Jane Birkin in passerella, ma anche dei trikini, delle sneakers e delle tasche da sella. Così, dal 1997 al 2003, ha sovvertito con raffinatezza il concetto di lusso più classico

di Giulia Di Giamberardino 8 agosto 2025 Jean-Louis Dumas gli chiese se avesse intenzione di tagliare una Kelly a metà. Ma non ci fu alcun bisogno di convincerlo del contrario. Martin Margiela, da Hermès, ha scritto un capitolo di storia contemporanea che in fondo non è mai finito.

Con un comunicato stampa essenziale quanto basta, **il 28 aprile del 1997 venne annunciata la nomina di Martin Margiela come direttore creativo di Hermès**. Aveva quarant'anni, gravitava nell'anonimato – comunicava con la stampa solo via fax, evitava di farsi fotografare, e non usciva mai a salutare il pubblico al termine delle sue sfilate, evitando attentamente gli atteggiamenti divistici di molti dei suoi colleghi – ed era già considerato *l'outsider degli outsiders*. «Quando ci siamo incontrati per la prima volta, Jean-Louis Dumas mi ha chiesto – con una comprensibile dose di ansia – se avessi intenzione di tagliare la Kelly a metà. All'epoca la stampa usava parole come “grunge” o “distruzione” per descrivere il mio lavoro» disse Martin Margiela in un'intervista a *Grazia*. **A distanza di tempo, si parla di quel 1997 come l'anno del *Big Bang* della moda** – in quei dodici mesi ci furono la prima collezione di Alexander McQueen per Givenchy, la nascita della Baguette di Fendi, l'ultima sfilata di Gianni Versace, solo per citare alcuni dei momenti più rilevanti. Estremi inconciliabili sembravano avvicinarsi, e l'impossibile sembrava pronto ad accadere.





Hermès automne hiver 1998 1999
Giovanni Giannoni/Penske Media via Getty Images





Dal libro *Margiela, The Hermès Years*
Margiela, The Hermès Years/Lannoo Publishers

“Come succede in tanti altri campi, anche nella moda i credi ieri considerati assoluti e saldamente radicati mostrano slittamenti verso credi opposti. Roccheforti dell'eleganza conservatrice che aprono le porte all'azzardo e all'eccentricità, vivace militanza nel prêt-à-porter che si trasforma in flair per la Couture, ascetica vocazione alla ricerca concettuale che viene imbrigliata nelle scuderie del lusso tradizionale. Non c'è proprio più religione, come sarebbe venuto da dire qualche tempo fa. **Persino un irriducibile come Martin Margiela, martire della sperimentazione prima derisa e poi messa a frutto dai copiatori, già profeta della moda decostruttivista e del grunge, è uscito dal suo isolamento e ha aderito all'invito di ridisegnare il bon chic bon genre per eccellenza: il classico di Hermès**” scriveva Lele Acquarone sul numero di Vogue Italia di luglio del 1998.





Hermès primavera estate 2000
Giovanni Giannoni/Penske Media via Getty Images





Hermès primavera estate 2000
Condé Nast Archive





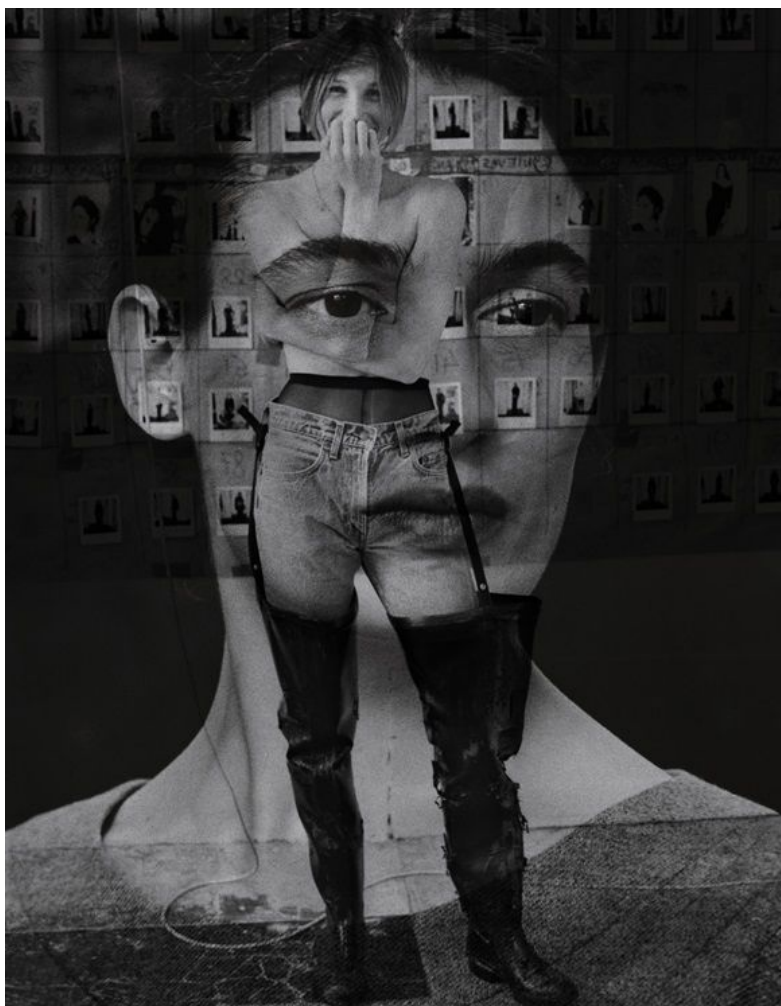
Hermès primavera estate 1999
Condé Nast Archive

All'epoca Jean-Louis Dumas ricopriva la carica di presidente di Hermès e sua figlia Sandrine, negli anni Novanta, aveva sfilato più volte per Margiela – non lo faceva per soldi, ma per avere in cambio le sue creazioni. Quando suo padre le chiese se avesse in mente qualcuno a cui affidare la direzione creativa della Maison dopo Claude Brouet, trovare una risposta non fu affatto difficile. **Non ci fu alcun bisogno di ricerche, selezioni, colloqui, presentazioni, schizzi o business plan. Si diedero appuntamento a pranzo.** Il designer belga scrisse quattro parole su un foglio di carta. Rilassatezza, comfort, qualità, tempo. Fu abbastanza per capire che seppure all'apparenza si trovassero agli antipodi, quei valori erano condivisi. **Così, con la collezione autunno inverno 1998 1999, iniziarono gli anni di Martin Margiela da**



Hermès.

Debuttò a marzo del 1998, durante la Paris Fashion Week. E per dodici stagioni fu **la boutique Hermès al numero 24 di Rue du Faubourg-Saint Honoré** – indirizzo che da sempre custodisce la storia della Maison – la cornice delle sue sfilate. La colonna sonora, invece, era una declinazione poetica del concetto di lusso. Sulle note classiche della *Gymnopédies* di Erik Satie, una voce maschile, dolcemente malinconica, ripeteva “*Tu es aimable, Tu es belle, Tu es charmante, Tu es fantastique, Tu es unique...*”. A chiudere quei quindici minuti, un “*Tu es vraie, vraie, vraie...*”. L'idea fu di Marie-Hélène Vincent, attrice e regista teatrale francese: quei complimenti, in ordine alfabetico, dovevano essere quelli che ogni donna, in Hermès, avrebbe voluto ascoltare.



Dal libro *Margiela, The Hermès Years*
Margiela, The Hermès Years/Lannoo Publishers

Nessuno né prima, né dopo Martin Margiela portò in passerella Jane Birkin, che sfilò durante la presentazione della collezione primavera estate 2000. **Tra le altre, lui fece sfilare per Hermès anche Inès de la Fressange** per la primavera estate 2001 e **Simonetta Gianfelici** per la primavera estate 2002. Voleva che nei suoi casting ci si



potesse riconoscere, per cui volle portare davanti ai riflettori donne diverse, appartenenti a generazioni diverse, cercandole magari per strada. Sfilavano con disinvoltura, sorridendo. E pare che nel backstage degli show non ci fossero solo make-up artist ed hair stylist a prendersi cura di loro, ma anche dei massaggiatori.



Hermès primavera estate 2000
Giovanni Giannoni/Penske Media via Getty Images





Hermès primavera estate 1999
Giovanni Giannoni/Penske Media via Getty Images

In sei anni – ricoprì il ruolo fino al 2003, quando venne affidato a Jean Paul Gaultier – Martin Margiela ha scritto un capitolo della storia della moda contemporanea, che in fondo non è mai finito. «La nostra politica non riguarda l'immagine, ma il prodotto. Da Hermès l'idea è sempre la stessa: far vivere la tradizione scuotendola» disse Jean-Louis Dumas commentando le sue scelte. In dodici stagioni ha sovvertito il concetto di lusso con un approccio conservativo, lavorando su un'innovativa una ricerca dei materiali e portando l'attenzione sulla perfezione delle linee e delle costruzioni. «Fluido è un termine che utilizzavamo di frequente, tutto doveva cadere in modo da discostarsi dal corpo» spiegò il designer a Suzy Menkes. Ha portato in passerella **sneakers, trikini e trench modificabili** e ha trasformato i portachiavi delle Kelly in *clochette* da portare al collo, le



tasche da sella in cinture, dei guanti spaiati in un abito e i *twin-set* in *triple-set*. Ha disegnato l'iconico **orologio Cape Cod**, con un cinturino da girare due volte attorno al polso, il **foulard Losange**, ripensando il classico carré in seta, i bottoni a sei buchi, cuciti a mano per creare una piccola *H* (che sarebbe stata un sofisticato logo-no-logo), e lo scollo a "V" come richiamo alla *Vareuse*, la tradizionale giacca da marinaio in francese.



Hermès autunno inverno 1998 1999

Giovanni Giannoni/Penske Media via Getty Images

Ha immaginato il suo mondo in cammello, avorio, bianco, bronzo, pietra, alabastro, ardesia o l'*acromatico* taupe di Hermès. Persino il suo studio era latteo, e ai suoi collaboratori veniva chiesto di indossare un camice chiaro. Ha lavorato per sottrazione, declinando il suo fare ribelle in un'estetica sofisticata e un linguaggio essenziale, devoto



alla ricerca di una perfezione progettuale. **La collezione primavera estate 2004 fu l'ultima alla guida di Hermès.** Mai, negli anni successivi, avrebbe curato la direzione creativa di una Maison che non fosse la sua. **«La memoria si è persa» confidò Martin Margiela a Suzy Menkes prima che un libro edito da Lannoo – *Margiela, The Hermès Years* – riportasse l'attenzione su quegli anni.** A poco meno di trent'anni da quell'era, però, il suo lavoro appare lontano dal concetto di finitezza. Nel senso che quella sua sommossa gentile è diventata eterna. E il tempo pare essere lo stesso di quelle parole scritte su un foglio di carta durante un pranzo a Parigi.

Acquista il libro che ripercorre gli anni di Martin Margiela alla direzione creativa di Hermès:



Margiela, The Hermès Years





Hermès automno inverno 1998 1999
Giovanni Giannoni/Penske Media via Getty Images





Fendi, un siècle de style à l'italienne

Fendi, un siècle de style à l'italienne De son premier atelier romain à la Grande Muraille de Chine, Fendi cultive depuis plus d'un siècle l'excellence du geste et la noblesse de la matière. Un luxe à l'italienne façonné à la main qui ne cesse de conjuguer tradition et innovation, héritage et réinvention.

Aux origines de **Fendi**, une histoire de famille. Celle-ci débute en 1925, à Rome, lorsque **Adele et Edoardo Fendi** ouvrent leur première boutique spécialisée en **fouurrure** et maroquinerie. D'emblée, leur exigence artisanale et leur sens du détail attirent une clientèle locale fidèle, posant les bases d'une maison d'exception qui ne dissimule pas ses ambitions internationales. Si les années 1940 voient la notoriété de Fendi dépasser les frontières transalpines, c'est surtout après la Seconde Guerre mondiale que la marque entre dans la cour des grands grâce à une approche plus mode.

Fendi, la transmission en héritage

À cette époque, les cinq filles du couple – Paola, Anna, Franca, Carla et Alda – reprennent l'entreprise familiale avec une vision collective aussi fédératrice que visionnaire. En 1965, elles décident de faire appel à un jeune styliste allemand prometteur, encore peu connu du grand public. Son nom ? Karl Lagerfeld.

Sous son impulsion, la fouurrure se métamorphose, s'allège, se colore et se mue en accessoire sulfureux, tantôt ultra-chic, tantôt transgressif. Scellant la marque de son célèbre logo aux deux F inversés – pour Fun Fur -, le Kaiser de la mode façonne ainsi pendant plus d'un demi-siècle le style singulier d'une maison devenue synonyme de luxe à l'italienne.

Dans les années 1980, c'est au tour de la troisième génération Fendi de reprendre le flambeau, avec notamment **Silvia Venturini Fendi**, fille d'Anna, qui rejoint la maison en 1987. Elle est nommée directrice artistique des accessoires en 1994, avant de prendre également la tête de la mode masculine. Fendi, de la fouurrure aux it bags cultes

En 1997, la nouvelle héritière Fendi signe ce qui deviendra l'un des plus grands succès de la maison : le sac à main **Baguette**, véritable phénomène de mode qui fait de Fendi une marque incontournable dans une industrie du luxe en pleine expansion. Un an plus tôt, le groupe LVMH est d'ailleurs entré au capital de la marque, avant de devenir actionnaire majoritaire en 2001. Une nouvelle étape qui ne vient pas entacher la créativité de Silvia Venturini Fendi.

Aux côtés de Karl Lagerfeld, elle poursuit l'aventure avec constance et imagine le **Peekaboo**, autre it bag iconique du répertoire Fendi, en 2008. Outre son savoir-faire d'exception, la griffe s'applique en parallèle à rythmer son héritage créatif de moments de mode spectaculaires. En 2007, la maison romaine devient ainsi la première à organiser un défilé sur la Grande Muraille de Chine avant d'investir, neuf ans plus tard, la fontaine de Trevi à Rome, symbole absolu de son attachement à la ville éternelle. Des défilés iconiques qui assoient plus que jamais la marque dans un paysage de plus en plus compétitif.

Un siècle de création et un nouveau chapitre ?

En 2020, une nouvelle génération investit la maison. Tandis que **Delfina Delettrez-Fendi**, créatrice audacieuse et fille de Silvia Venturini Fendi, prend les commandes du département joaillerie de la maison, **Kim Jones** est nommé au poste de directeur artistique de la couture et du prêt-à-porter féminin. Au programme ? Une approche poétique et sensuelle des archives de la maison, esquissée par des silhouettes sculpturales aux textures délicates et aux gimmicks empreints d'une certaine modernité. Le designer britannique quitte toutefois la maison en 2024, laissant Silvia Venturini Fendi et le studio interne



assurer la continuité artistique des collections en attendant la nomination de son ou sa successeuse.

En 2025, Fendi fête ainsi ses 100 ans à l'aube d'un nouveau chapitre qui, sans nul doute, s'écrira avec l'esprit visionnaire qui l'anime depuis ses débuts.

Fendi célèbre un siècle de mode en famille lors de son défilé automne-hiver 2025-2026 Un show total, orchestré par Silvia Venturini Fendi, petite-fille des fondateurs de la maison. Deva Cassel en bonnet XXL, Eva Herzigová en robe 60's... Pour son défilé anniversaire, Fendi s'offre une cabine historique La griffe italienne a célébré 100 ans de mode à travers un défilé fantastique au cours duquel les stars étaient présentes en front row et sur le catwalk. Bang Chan du groupe Stray Kids est le nouvel ambassadeur de Fendi Fendi a officiellement trouvé son nouveau protégé et représentant de marque. Fendi annonce le départ immédiat de Kim Jones Après Celine, c'est au tour de Fendi de se séparer de son directeur artistique. 5 infos à retenir du défilé anniversaire de Fendi Kim Jones, le directeur artistique de la maison italienne, a imaginé une collection tout en délicatesse pour les 100 ans de la maison. Ce défilé Fendi fait fusionner les codes de la mode londonienne et romaine Pour cette saison, le directeur artistique de Fendi a puisé dans les archives de la griffe romaine pour créer une garde-robe éclectique. À Milan, les supermodels font le show sur le front-row du défilé Fendi Le gotha des mannequins s'est donné rendez-vous au défilé Fendi. Au défilé Fendi : 3 nouvelles manières de porter son pull Ce mardi 20 septembre 2023, la maison Fendi a présenté son défilé pour le printemps-été 2024. Pourquoi la montre Fendigraphy s'annonce comme un véritable collector En cette rentrée 2023, la maison de mode romaine Fendi présente la montre Fendigraphy, nouvelle addition premium à sa ligne incontournable. Un objet horloger aussi précieux que rare qui promet déjà être un incontournable de la griffe romaine. Pourquoi on adore la première collection de Haute Joaillerie de Fendi ? Le 6 juillet dernier, Fendi a présenté sa collection Couture automne-hiver 2023. En plus des ravissants vêtements, une myriade de bijoux a capté l'attention : il s'agit de la première collection de haute joaillerie Fendi dessinée par Delfina Delettrez Fendi. Défilés Haute Couture automne-hiver 2023-2024 : Fendi, la mode comme un bijou Ce jeudi 6 juillet 2023, Kim Jones a présenté la collection Haute Couture de la maison romaine Fendi. Un ensemble de 36 silhouettes sculpturales qui met en valeur la collection de joaillerie imaginée par Delfina Delettrez. Fendi by Marc Jacobs, la capsule qui célèbre les 25 ans de l'icône sac Baguette Ce mardi 9 mai, Fendi a présenté les fruits de sa collaboration avec Marc Jacobs. Le designer américain en a profité pour revisiter les iconiques de la maison de mode italienne dont le sac Baguette, it-bag qu'il n'est plus besoin de présenter. Défilés automne-hiver 2023-2024 : le workwear chic de Fendi Ce mercredi 22 février 2023 se tenait le défilé Fendi automne-hiver 2023. La source d'inspiration pour ce défilé de 51 silhouettes créé par Kim Jones ? Delfina Delettrez, héritière Fendi reconnue pour son sens du style aussi élégant qu'un tantinet subversif. Défilés Haute Couture printemps-été 2023 : Fendi célèbre l'artisanat Ce jeudi 26 janvier 2023, la maison italienne Fendi présentait son défilé Haute Couture pour le printemps-été 2023. Une collection de 39 silhouettes conçues par Kim Jones, le directeur artistique des collections Fendi Femme, qui font honneur à la désinvolture chic caractéristique de la maison. Défilés printemps-été 2023 : chez Fendi, la force du luxe pratique Ce mardi 21 septembre 2022, Kim Jones, le directeur artistique des collections femme de la maison Fendi a présenté ses silhouettes pour le printemps-été prochain. En fil rouge, un clin d'oeil aux femmes Fendi qui ont donné sa renommée à la griffe de luxe italienne. Silvia Venturini Fendi, présidente de la Fashion Week AltaRoma : "La mode est la dimension où le rêve prend vie" Créatrice de mode italienne iconique, Silvia Venturini Fendi est aussi présidente d'AltaRoma, la semaine de la mode romaine consacrée à la jeune création. Rencontre avec la femme qui entend faire de Rome une capitale de la mode internationale. Après avoir été victime d'un soin esthétique raté, Linda Evangelista fait son retour au mannequinat avec Fendi En septembre 2021, la mannequin sortait de son silence. Elle racontait avoir été "brutalement défigurée" des suites d'une séance de cryolipolyse, raison pour laquelle elle avait choisi de s'éloigner des podiums. Aujourd'hui, Linda Evangelista est le nouveau visage d'une campagne Fendi. Défilés automne-hiver 2022-2023 : le sans-faute de Fendi Jeux de matières et de textures. Pour Fendi automne-hiver 2022-2023 Kim Jones a présenté une collection de 51 silhouettes qui valorisent la force et la sensualité du patrimoine de la maison italienne, façonné par Karl Lagerfeld, tout le conjuguant au présent. La Baguette de Fendi,



histoire d'un sac culte Il est considéré comme l'un des premiers it-bag de sa génération. Son nom ? Le Baguette, sac créé par la maison italienne Fendi à la fin des années 90 devenu un modèle iconique de la mode des années 2000. On veut au moins une pièce de la collab' entre Fendi et Skims Le 9 novembre prochain seront accessibles à l'achat des pièces de la première collaboration entre Fendi et Skims. Au programme, des pièces qui valorisent les corps tout en mettant à l'honneur les codes de la maison italienne et du géant de la lingerie sculptante créé par Kim Kardashian. Défilé printemps-été 2022 : rencontre au sommet entre Fendi et Versace Ils ont clôt la semaine de la mode milanaise en beauté. Ce dimanche 26 septembre, Donatella Versace et Kim Jones ont présenté le défilé Fendace. Pour ce show, les deux créateurs ont échangé leurs rôles en devenant directeur artistique d'un jour pour la maison de l'autre. Défilés printemps-été 2022 : la féminité multigénérationnelle de Fendi Pour le printemps-été 2022, Kim Jones, le directeur artistique de Fendi, a célébré l'héritage de la maison italienne tout en proposant une vision contemporaine de ce qu'elle représente en terme de style. Défilés automne-hiver 2021-2022 : une nouvelle ère pour Fendi Après un premier défilé Couture remarqué, Kim Jones a présenté sa première collection de prêt-à-porter pour Fendi. Un retour aux basiques qui dévoilent la grammaire stylistique que le designer compte mettre en place au sein de la maison italienne. Défilés Haute-Couture printemps-été 2021 : le voyage de Fendi par Kim Jones Kim Jones a présenté sa première collection Haute-Couture pour Fendi. Une célébration de l'histoire britannique et de l'héritage romain de la maison italienne qui annonce une nouvelle ère créative majeure. Kim Jones prend la direction artistique de Fendi et conserve Dior Homme Le directeur artistique britannique Kim Jones vient d'être annoncé aujourd'hui comme nouveau directeur artistique de la maison Fendi. Il succède ainsi à Karl Lagerfeld. Défilés printemps-été 2020 : une nouvelle aube pour Fendi Pour sa première collection sans Karl Lagerfeld, Silvia Venturini Fendi a écrit une nouvelle page de l'histoire de la maison familiale. L'été prochain, la femme Fendi se fait épicurienne pour notre plus grand plaisir. Karl Lagerfeld et Fendi : 54 ans de collaboration heureuse Karl Lagerfeld nous a quitté ce mardi 19 février 2019, à quelques jours de la Fashion Week parisienne. Alors que la maison présente ce 21 février le dernier défilé conçu par le créateur, retour sur ses 54 ans de collaboration. [#BaguetteFriendsforever](#) la nouvelle campagne Fendi Considéré comme l'un des premiers it-bags de sa génération, Le Baguette de Fendi continue à faire des émules plus de 20 ans après sa sortie. Pour célébrer cet intemporel, la maison italienne a conçu une campagne vidéo où Sarah Jessica Parker fait un cameo. Le défilé Fendi automne-hiver 2017/2018 Découvrez le défilé Fendi automne-hiver 2017/2018 en direct de la Fashion Week de Milan. ■





Vivendi à la lumière du cas Christian Dior / Un parallèle utile pour éclairer la question du prix d'une éventuelle OPA

Alors que la procédure judiciaire liée à l'OPA obligatoire sur Vivendi devrait encore s'étirer sur de longs mois, UBS propose une lecture originale de l'affaire. La banque d'affaires trace un parallèle avec l'OPA de la famille Arnault sur Christian Dior en 2017. Une comparaison éclairante, mais dont les limites apparaissent dès que l'on s'attarde sur le contexte.

L'actif net réévalué (ANR) de Vivendi, portée par UMG, est évaluée à 4,70 euros par action par UBS - Photo by Alexander Pohl / NurPhoto / NurPhoto via AFP

Depuis la décision de l'AMF du 18 juillet, le scénario d'une OPA obligatoire de Bolloré sur Vivendi est officiellement enclenché. Mais le processus pourrait encore s'étirer sur de longs mois, tant le terrain judiciaire reste mouvant. Car si le gendarme boursier a enjoint le groupe Bolloré de déposer une offre sur les actions Vivendi qu'il ne détient pas encore, cette décision a aussitôt fait l'objet d'un recours devant la Cour d'appel de Paris, dont le verdict n'est pas attendu avant le 28 décembre. Et même en cas de confirmation, un pourvoi en cassation resterait possible, avec un épilogue repoussé au second semestre 2026.

À cela s'ajoute une procédure distincte : Bolloré conteste aussi une précédente décision de la même Cour d'appel, rendue en avril, à l'origine de l'injonction de l'AMF. La décision sur ce second recours est attendue à la mi-décembre. Deux échéances judiciaires qui devraient donc rythmer la fin d'année.

Ce calendrier dilué laisse à chacun le temps d'examiner ce qui constitue le cœur du dossier : la question du prix. Essentielle pour Bolloré, évidemment, pour les actionnaires, naturellement... et pour l'AMF, in fine, qui devra se prononcer sur son caractère équitable. Toute offre, si elle devait être lancée, devra en effet être validée par des experts indépendants, et soumise à l'appréciation du régulateur.

Retour sur une opération structurante dans le luxe

C'est précisément sur ce point que les analystes d'UBS viennent de proposer un éclairage intéressant, en traçant un parallèle avec une opération emblématique : l'OPA de la famille Arnault sur Christian Dior en 2017. Pourquoi ce parallèle ? Parce qu'à l'époque, Christian Dior SE occupait une position comparable à celle de Vivendi aujourd'hui : celle d'une holding cotée détenant un actif coté dominant – LVMH alors, UMG désormais. Quant à la famille Arnault, engagée dans une simplification capitalistique, elle tenait un rôle proche de celui du groupe Bolloré.

Dans une récente note, UBS rappelle qu'en avril 2017, la famille Arnault avait lancé une OPA sur les minoritaires de Christian Dior, au prix de 260 euros par action, en s'appuyant sur un calcul d'actif net réévalué (ANR). Celui-ci intégrait principalement trois éléments : la participation de 41 % dans LVMH, valorisée selon un VWAP (cours moyen pondéré par les volumes) à un mois, mais aussi présentée selon un VWAP à trois mois ; la dette nette de Dior ; et enfin une estimation de 6,5 milliards d'euros pour la branche non cotée Dior Couture, fondée sur un multiple de 15,6 fois l'EBITDA.

Une approche méthodique de l'actif net réévalué

UBS met en lumière deux aspects méthodologiques importants. D'une part, " le calcul de la valeur liquidative n'incluait pas de décote pour les coûts de la société holding ". Et d'autre part, la part cotée – la participation dans LVMH – représentait environ 90 % de l'ANR.

C'est cette logique qu'UBS estime transposable au cas Vivendi. UMG joue pour Vivendi le rôle qu'a joué LVMH pour Dior, résume en substance la banque suisse. Vivendi est, comme Dior à l'époque, une holding dont la valeur repose essentiellement sur un actif coté. De fait, la participation dans Universal Music Group représente à elle seule plus de 100 % de l'ANR du groupe, ce qui signifie que le reste du portefeuille pèserait peu, voire négativement.

Contrairement au cas Dior, UBS applique toutefois une décote pour tenir compte des frais de structure. La banque évalue l'ANR de Vivendi à 4,70 euros par action, en intégrant une déduction de 0,50 euro liée à ces charges récurrentes. Sans doute parce que Vivendi, en tant que holding pure, assume plus directement ces frais, là où Dior,



à l'époque, conservait une activité industrielle avec Dior Couture.

Un contexte stratégique radicalement différent

Mais si l'intérêt pour la famille Arnault de racheter les minoritaires au prix de l'ANR, sans prime excessive, était facilement compréhensible – faire remonter la valeur et créer une organisation plus lisible –, le cas est évidemment bien différent pour Bolloré. L'obligation imposée par l'AMF tombe à contretemps de la séquence stratégique du groupe, qui s'est récemment séparé de Canal+, Havas et Lagardère (via Louis Hachette Group). Depuis la scission intervenue fin 2024, Vivendi a été vidé de ses principaux actifs. Il n'est plus qu'une société de portefeuille, recentrée sur des participations minoritaires dans les contenus, les médias et le divertissement. Son actif principal restedonc sa part d'environ 10 % dans Universal Music Group, cotée à Amsterdam. Il détient également des participations dans BaniJay, MediaForEurope, Prisa, ainsi que 100 % de l'éditeur de jeux vidéo Gameloft. À cela s'ajoute une structure de holding, qui gère ces actifs comme une tête de portefeuille, avec une dette nette d'environ 1,8 milliard d'euros à fin juin.

L'OPA ne ferait qu'offrir au groupe le contrôle total d'une holding dépouillée de ses actifs historiques. Et elle aurait un coût : " sur la base d'un cours de 3,5 €, cela induirait une sortie de cash de 2,5 milliards d'euros ", a récemment souligné Oddo BHF. D'où la stratégie judiciaire engagée.



CONJONCTURE - TENDANCES



What the Supply Chain Scandals Mean for Luxury Brands and Made in Italy

Supply chain scandals challenge Made in Italy fashion as luxury brands face scrutiny over labor practices, sparking calls for stricter transparency.



Unpacking what's behind the allegations of luxury brands' ties to sweatshop schemes in Italy. MILAN — Over the past two years, shock waves have been running through the luxury industry as supply chain scandals uncovered in Italy have prompted strong reactions from stakeholders

Multiple probes by a Milan Court into luxury brands' ties to subcontractors allegedly engaged in workers' exploitation, abuse and sweatshop schemes have placed the sector's supply chain under scrutiny, all amid mounting pressure on fashion as a result of the global downturn in luxury spending.

You May Also Like

The latest case linked Loro Piana to sweatshop subcontractors that the brand allegedly failed to properly audit and follows earlier similar incidents at Dior Giorgio Armani Valentino and Alviero Martini. All brands have been put under judicial administration, with the probes into Dior and Armani fully resolved and the judicial oversight lifted.

“According to the prosecutors, brands would have relied on weak controls, turning a blind eye to subcontracting practices. More specifically, there would have been a huge disparity between the brands' ethical and social commitments, also reflected in the supplier contractual framework, and the supplier audit process, which would not have been adequate to identify relevant risks,” said Arnaldo Bernardi, a Milan-based partner at law firm Dentons' global Litigation and Dispute Resolution practice and part of the Italian White-Collar Crime and Compliance team, as well as environmental, social and governance ambassador for Dentons in Italy.

Subcontracting is a common practice, implemented to gain flexibility of production and better deal with business shifts. Although no current regulatory framework in Italy holds fashion companies



legally accountable for forced labor or health and safety violations along their nonproprietary value chain, brands are expected to implement robust, risk-based assessment and compliance protocols to detect and exclude such risks.

“It’s worth remembering that creating a product, say, a luxury handbag, quite legitimately requires multiple layers of subcontracting, which per se are not inherently problematic,” Bernardi said.

In most cases Milan prosecutors indicated that the companies failed to properly audit their supply chain partners, which kept them from uncovering unofficial subcontracting arrangements. In some circumstances the first- and second-tier subcontractors involved third parties in breach of contract with the brands, paperwork reviewed by WWD revealed.

“Once you outsource production, you essentially gain flexibility but reduce control and insight into supply chain relationships. Having extremely strong contractual frameworks is one key step in the management of supplier relationships from a legal and compliance standpoint. However, it is important to verify that suppliers abide by their contractual commitments,” Bernardi explained.

The Industry Responds

All brands subject to judicial administration have fully complied with court-mediated auditing procedures to improve oversight of their supply chains.

Loro Piana firmly condemned illegal practices and reaffirmed its commitment to human rights and compliance with all applicable regulations in line with its Code of Conduct. The brand pledged to continue to strengthen its control and audit activities.

The LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton-owned Italian luxury house said “in breach of its legal and contractual obligations, the supplier did not inform Loro Piana of the existence of these subcontractors,” and terminated all relations with the subcontractor in less than 24 hours.

When in February a Milan court lifted the judicial administration imposed less than a year earlier on Giorgio Armani Operations, a unit of the namesake designer’s fashion group, the company said the decision was made because the company had taken all the necessary corrective actions to improve its already structured and tested system of controls. However, the Italian Competition Authority, or AGCM, imposed sanctions of 3.5 million euros on the luxury brand for alleged misleading advertising linked to its sustainability claims. Armani said last week that it plans to appeal the fine.

Last year, judges also placed an Italian subsidiary of Dior, which produced small leather goods for the French brand, under the same form of monitoring, but the company was cleared of any wrongdoing in May. Dior reaffirmed its commitment to “upholding our values of transparency and respect throughout our supply chain” and “dedication to pursuing both rigorous Made in Italy products and the highest standards of ethics and excellence.”

Alviero Martini was also investigated over alleged worker exploitation, and in May a unit of Valentino specializing in bags was placed under judicial administration for a year by the Milan court after alleged abuse was uncovered at subcontractors.



Following the move, Valentino said it had intensified its supplier evaluation process across its supply chain in recent years and would cooperate with the relevant authorities to “fully understand the circumstances that have led to the measures taken by the judiciary in this specific case.”

Meanwhile, Carlo Capasa, president of Camera Nazionale della Moda Italiana, is pushing back against the narrative that Made in Italy production lacks ethics.

While acknowledging that wrongdoing must be uncovered and prosecuted, he strongly defended the country's high-end fashion supply chain against ongoing claims that it systematically fails to fulfill the principles of quality, work ethics and sustainability that the sector has long prided itself on.

“The message trickling down is wrong and dangerous. It conveys the idea that fashion equals labor exploitation and luxury is unethical,” Capasa said.

“As much as it shouldn't exist entirely, the illegal supply chain is confined to a small portion,” he claimed, noting how, according to reports from the National Institute for Statistics, or ISTAT, the sector allegedly employs illegally about 30,000 workers, compared to a total workforce of 600,000 people across its industrial operations. The tally, Capasa said, is far below other industries.

“According to our estimates, irregular suppliers contribute to just 2 to 3 percent of the high-end fashion production in the country,” he added.

In the most recent webcast reporting 2025 first-half and second-quarter figures, LVMH's chief financial officer Cécile Cabanis addressed the Loro Piana probe and judicial administration procedure, further adding to the conversation.

“On Loro Piana, we were not satisfied with the situation, especially because we've been working a lot since last year on reworking on all the processes, making sure that we had more audits in place,” the executive said.

“This topic is beyond Loro Piana. It's a topic that the full industry in Italy is facing, and it's something that we all will have to manage collectively with the association, with the government as a whole,” she said.

“It shouldn't create an impact on the [brand's] image.... Still, we need to make sure that — collectively with everyone — we can solve, or at least improve, the situation of the industry that should [have] very fair practices and clean supply chain, so we need to continue to work on that and obviously there is still progress to be made,” she said.

It didn't take long for Italian industry association Confindustria Moda to respond. Its president Luca Sburlati addressed Cabanis' remarks, noting that “there are indeed, and it is evident, instances of irregularities and illegal practices, which must be firmly condemned.... However, it is crucial to underline that these episodes are the exception, not the rule. Italy remains the manufacturing heart of global fashion.

“We welcome LVMH's call for collaboration. These challenges must be addressed as partners, not adversaries, with a shared long-term vision and an awareness that the entire supply chain is interdependent and transnational,” Sburlati said. “Generalizing all Italian companies as being



complicit in illegality is unacceptable, and we will strongly oppose such narratives at every level. Our country deserves better.”

A New Auditing Approach

No regulatory framework exists that sets defined supply chain auditing rules for fashion or other sectors, and perhaps there is no one-size-fits-all solution to aspire to, observers argued.

Luxury companies usually conduct several thousand audits a year on their supply chains, but the checklist-based system is often weak or insufficient and frequently outsourced to third parties, which on one side are supposedly impartial but on the other provide somewhat fragmented assessments, multiple sources said.

“We need to rethink the auditing approach. What brands need is a supplier audit system based on two pillars — a risk-based approach, and a verification process taking into account the specific operations of each supplier category,” Dentons’ Bernardi noted. Most audits currently in place, he said, “cast a wide net but often lack a tailored focus depending on the supplier’s operations... ‘one-size-fits-all checklists’ are no longer sustainable.”

The burden isn’t light, at both ends of the spectrum, but for suppliers being audited by big brands, the process can become burdensome. At the same time, brands’ frequent lack of in-house manpower and financial resources — especially at a time of market volatility and a spending downturn — contribute to their inability to check on their subcontractors.

Fashion and luxury brands’ re-shoring initiatives over the past decade have helped to curb their exposure to work exploitation incidents abroad, especially for companies that have integrated their production capabilities via new industrial facilities or the acquisition of suppliers.

“The key rationale is certainly that of securing a high-quality supply chain. Nonetheless, once that supplier becomes part of a group, internal processes are rapidly improved through dedicated procedures and multiple layers of controls,” Bernardi said.

However, as probes suggest, the phenomenon has not erased unlawful practices entirely.

If anything, the recent investigations have forced the entire sector to do better, having raised red flags for ESG metrics in the luxury sector.

“Companies that were placed under judicial monitorship had to improve their supplier auditing process, including through the enhancement of relevant checklists, which were ultimately validated by the prosecutors, and which are now setting a new industry standard,” Bernardi said.

Regulatory Framework

These incidents have highlighted the increasing regulatory and legal risks for luxury brands, although until recently the legislative framework within the European Union has been fragmented.

The enactment of the EU’s Corporate Sustainability Reporting Directive and the Corporate Sustainability Due Diligence Directive by Member States by July 2026 and enforcement a year later



starting with companies with net sales of 1.5 billion euros are seen as partially driving more transparency in the supply chain, although their proposed simplification may dodge the key issue.

Despite not receiving much attention, the EU Forced Labor Regulation that will begin to be applied from December 2027 is viewed as a strong regulatory tool.

“This regulation prohibits the placing or making available on the EU market of products made with forced labor...thus covering all stages of the supply chain,” Bernardi explained. “It mostly takes the perspective of enforcement authorities, detailing the controls that they need to conduct...While enforcement authorities will bear the burden of establishing the existence of instances of forced labor, luxury groups — like any other company — will have to rely on the soundness of their supply chain due diligence processes.”

In Italy, industry associations and trade unions are pressuring the Ministry of Enterprises and Made in Italy to define a countrywide mandatory protocol and policy to ensure the luxury sector complies with fair work standards.

A fashion roundtable held in July at the ministry moved the conversation forward, although no advancement is expected before the end of the summer.

“A national law is needed...and it should introduce third-party certification of the production supply chain, granting a presumption of legality to certified companies based on independent criteria ensuring complete transparency,” Camera della Moda said in a statement. “It is important to note that this supply chain, by its very nature, operates on a national and often international scale.”

“Regular employment, traceability and compliance must become systemic standards for the sector in order to safeguard our most valuable brand: Made in Italy,” said Confindustria Moda's Sburlati. “A unified national auditing protocol is not only desirable but also necessary and urgent. We may not fully realize it, but we are facing attacks even from abroad.”

“It is baffling that institutional players are unable to establish a mandatory nationwide system for certifying legality across the supply chain....Such a system is essential to safeguard the entire manufacturing sector,” echoed the unions Filctem Cgil, Femca Cisl and Uiltec Uil in a joint statement.

According to Confindustria Accessori Moda president Giovanna Ceolini, one first step is ensuring that “employment contracts are limited to those negotiated and signed by the sector's most representative trade unions, rather than company-level agreements. It is essential that the entire production chain operates in full compliance with all applicable laws and regulations, ensuring fairness, sustainability and dignity for all parties involved.”

A Local Protocol

As many of the claims of alleged work abuse have involved companies based in the Lombardy region, the Milan Prefecture promoted in May a memorandum of understanding to tackle worker exploitation, undeclared work, tax evasion and unfair contractual practices in the fashion supply chain.



Confindustria Moda, Confindustria Accessori Moda and Camera Nazionale della Moda Italiana were among other entities that undersigned the non-legally binding memorandum.

In the signed document reviewed by WWD, the Milan Prefecture proposed the creation of a voluntary digital supply chain platform for fashion companies, requiring mandatory updates every six months.

Brands are expected to encourage their suppliers to sign onto it, as well as impose compliance with labor, fiscal, health and safety laws and implement onboarding processes, ethical codes of conduct, audits and targeted staff training.

Supply chain players are invited to extend compliance clauses to subcontractors through cascading contracts and enforce scheduled and surprise audits.

Companies adhering to the platform, free of charge, will receive a Fashion Sector Transparency Certificate, or “green badge,” valid for six months and renewable, along with access to financial incentives from the Lombardy region.

The proposal's scope is limited to the Lombardy region, which observers have described as one of its weaknesses.

“Given the existing framework, the platform itself will not be decisive. Once again, supplier registration is voluntary and the territorial scope of the protocol regional — at least for the time being,” Dentons' Bernardi said.

“Let's also remember that Italy's manufacturing base is primarily composed of small and medium-sized enterprises. The platform registration process is time-consuming, and I am curious to see how many small companies that already have long-standing ties with brands will actually be willing to invest time and resources into this,” he said.

“The current market contraction might encourage some of them to make the effort, perhaps to better position themselves toward the brands, but many simply lack a qualified in-house workforce to handle these procedures,” he opined.

“The platform will not be accessible to the public, who will therefore be unable to exercise any oversight of corporate conduct,” said Deborah Lucchetti, national coordinator of the Italian branch of the Clean Clothes Campaign global organization.

“The protocol rightly points the finger at the top of the supply chain, where true responsibility must be sought. But it leaves hanging in the air one deafening question: what became of all the workers who, for years, were victims of forced labor, exploited with inhumane hours and stripped of their rights? What happened to them once the brands' supply chains were ‘cleaned up’ through judicial oversight?” she questioned.

To this end, a court case that began in July that was initiated by six, now-former workers of Z Production — a Tuscany-based handbag supplier to Compagnie Financière Richemont-owned Montblanc — could set a legal precedent in Italy.



The six Pakistani workers, supported by trade union Sudd Cobas and the Clean Clothes Campaign, allege that the relationship between Z Production and Pelletteria Richemont Firenze — a Scandicci, Italy-based Richemont subsidiary — did not constitute a genuine subcontract and so they seek recognition as direct employees of Pelletteria Richemont Firenze.

The case goes back to 2023, when the workers alleged that they were paid as little as 3 euros an hour, working 12 hours a day, six days a week, Sudd Cobas said. The latter organized months-long strike campaigns to secure better working conditions.

After Z Production's contract with Pelletteria Richemont Firenze was terminated within less than a month of the union agreement, the workers were laid off and now seek reintegration into the Montblanc supply chain, said Francesca Ciuffi, a representative of the Sudd Cobas union.

“It was only when the workers decided to unionize...that things changed. Less than a month later, Richemont terminated the contract, effectively carrying out an antiunion policy and paving the way for the workers' dismissal,” she claimed.

“Should the six Pakistani workers leading the case succeed, the ruling could represent a turning point for thousands of exploited workers across the Made in Italy supply chains. It would be the first time a fashion brand is held directly responsible for working conditions within its supply chain,” the union said in a statement.

Montblanc has rejected the allegations, claiming that the “decision by former supplier Z Production to dismiss six of its employees was an independent choice by the company, made nearly 18 months after the notification and 10 months after the termination of the contract.”

Brand Accountability

Perhaps the most immediate impact of these scandals has been on brand perception and goodwill.

“The operational management of client companies cannot focus solely on cost reduction. Quality requires investment, know-how and time. A supply chain driven only by price [wars] ultimately undermines the perceived product quality by end customers. This is a real and present risk,” said Sburlati.

To be sure, debate is growing among social media netizens over the worthiness of luxury brands' products.

Many have expressed frustration and disdain over the discrepancy between manufacturing costs and related retail prices, which they allege is proof of worker abuse practices, as widely suggested in media reports about the case involving Loro Piana, which reports claimed sells cashmere jackets retailing for 3,000 euros, which, through its subcontractors, would allegedly cost only 100 euros.

As reported, the luxury label firmly denied this claim, saying that “the reported cost figures are not representative of the amounts paid by Loro Piana to its supplier, nor do they consider the full value of all the elements, including, among others, raw materials and fabrics.”



“One of the key components of fostering human rights throughout the supply chain is that of ensuring that all workers involved receive a wage that allows them to maintain a decent standard of living for themselves and their family, that often goes beyond applicable minimum wage requirements,” Bernardi said.

“We're talking about living wages. If the price you're paying for a handbag doesn't allow workers to afford this, then yes, there could be allegations that human rights are being violated.... The issue isn't about price disparity at retail but rather providing a fair price to suppliers that ensures adequate working and living conditions for all workers across subcontracting tiers,” he said.

Capasa, the Camera della Moda president, also refuted in recent remarks the reports about the differential between manufacturing costs and retail prices. However, compliance and fair labor practices are increasingly important elements of brand equity, especially at a time of rising price tags.

According to Capasa it's not just luxury brands' aura of quality, exclusivity and trust that is at stake, but “the survival of the entire supply chain.”

ad



A brand of one's own: how Denmark's women are redrawing fashion's rules



In an industry dominated by male creative directors, a quiet shift is taking place in Copenhagen, where women are not only leading labels but redefining what success looks like



Chloe Mac Donnell Fri 8 Aug 2025 08.01 CEST Last modified on Fri 8 Aug 2025 08.02 CEST Share

Football fans will be familiar with the manager musical chairs, but fashion has been strangely similar over the last year. Since mid-2024 there have been 17 new designers appointed to head up houses including Gucci and Dior. But, in an industry fuelled by womenswear, just four of these appointments have been women.

And there are other depressing statistics. Of the top 30 luxury brands in the Vogue Business Index, a mere five creative directors are women. At Kering, the luxury conglomerate that owns Balenciaga and Valentino, there is just one: Louise Trotter at Bottega Veneta. At LVMH, the fashion behemoth that counts Loewe and Dior among its brands, again, just one label is helmed by a woman – Sarah Burton at Givenchy.

There's more. In February, research by 1Granary found that 74% of students at top fashion programmes are female, yet 88% of fashion's top designer roles are held by men. The last time a woman won designer of the year at the Fashion awards was in 2012. And it's not just designers. The majority of those in positions of power at brands, such as CEOs and executives, are also male.

There is an anomaly, though. This week, the 19th iteration of Copenhagen fashion week (CPHFW), known in the industry as the fifth fashion week, is being held in the Danish capital. Of the 42 brands participating, 26 are founded and led by females.

Stine Goya – who now sells her eponymous label in over 30 countries, with the US being its second-biggest market outside Denmark – describes men's continual domination of the fashion industry as “outdated”. Denmark's structural approach to equality, she says, has become a key instigator of change, with policies aimed at improving wage equality and schemes to encourage women to return to work after having children. “Copenhagen has become an ecosystem for independent female-led brands,” she told me. “There is a spirit of collaboration here, and a willingness to do things differently. It has allowed women to take up space and build businesses on their own terms.”





A look from Cecilie Bahnsen's spring/summer '26 show Photograph: James Cochrane/PR IMAGE

Stephanie Gundelach co-founded OpéraSport, a brand that specialises in creating contemporary wardrobe staples from upcycled materials, with Awa Malina Stelter in 2019. Gundelach says much of their motivation comes from the desire to overcome this type of gender inequality. "There is an unspoken bias in the fashion industry where often women have to work twice as hard to be seen as equally visionary. In Copenhagen, there is a shift happening. Women are building their own platforms rather than waiting for a seat at someone else's table."

Fashion's idea of what a woman should look like impacts everything, from the models who appear on the catwalks to the design of the clothes. In 2024, for instance, 1.4% of models on the catwalks at CPHFW were plus-size while in New York, London, Milan and Paris just 0.8% of models were plus-size.

Cecilie Bahnsen, who popularised the idea of wearing intricate and romantic dresses



with practical trainers, says that as a woman designing for other women her ethos is based around comfort. "There is an ease to my pieces. They don't outshine you."

"A lot of women want to wear something different to what male designers suggest they should wear," says Anne Sofie Madsen, who this week relaunched her namesake brand with a new co-creative director, the stylist Caroline Clante. "We look at clothing with a female gaze. Our customers are not only dressing to be desired or admired, but also to be themselves." This season's collection included a pair of "evening jeans", as well as meme-able "rat bags".

While the creative jobs at the top of the fashion industry have become synonymous with burnout, Danish designers take a more holistic approach to work-life balance, in line with Danish work culture generally. Madsen, who prior to launching her own label in 2011 worked alongside designers including Alexander McQueen and John Galliano, credits fashion's traditional gauntlet of endless travelling, long hours and expectations to produce more than six collections a year as a catalyst for her hitting pause on her brand in 2017. "I realised that I was living a life that I didn't want to live," she says. "I wanted to figure out a different way to be in fashion."



Making their own path ... Awa Malina Stelter and Stephanie Gundelach at a Copenhagen fashion week event. Photograph: Martin Sylvest Andersen/Getty Images for Dazed

Now, Madsen and Clante are determined to build their brand to work around their lives, rather than making the brand their whole existence. Madsen is continuing to teach at the Scandinavian Academy of Fashion Design and Clante works as a freelance stylist.
skip past newsletter promotion

Sign up to Fashion Statement
Free weekly newsletter

Style, with substance: what's really trending this week, a roundup of the best fashion journalism and your wardrobe dilemmas solved

Privacy Notice: Newsletters may contain info about charities, online ads, and content funded by outside parties. For more information see our Privacy Policy. We use Google reCaptcha to protect our website and the Google Privacy Policy and Terms of Service



apply.
after newsletter promotion

Bahnsen, who started showing in Paris in 2022, has kept her atelier based in Copenhagen, describing it as “her bubble”. She allows her team of 26 women and four men to work flexible hours and discourages working at weekends. Gundelach and Stelter will often finish work at 3pm in order to spend time with their families, and Bahnsen’s five-year-old son is a regular sight in her atelier. Livia Schüick, co-founder of Rave Review – who this season showed delicate boho-inspired dresses and skirts made from deadstock – took her post-show bow while holding her five-month-old daughter.

“We don’t have a culture where you need to stay until five or six because that’s not workable when you have small kids,” says Stelter. “Our workers know what we expect of them, but they have the freedom to work flexibly. As long as the work is getting done we are happy.”

Many Danes talk about the “law of Jante”, a sort of Scandinavian social code based on the idea that no one is better than anyone else. Gundelach describes how it feeds into “a collaborative rather than competitive energy” and says that “there is a strong community of female creatives lifting each other up, which I feel is quite rare”.

Goya credits “a sense of openness” and an “ambitious creative scene” as a driving force for independent female designers. “It’s not been about having an ego. It is about building a team, a brand and a community.”

As Isabella Rose Davey, chief operating officer of CPHFW, points out, the women paving a new path in the industry hope that others will follow their lead. “It is modern, forward thinking like this that we need to see more of outside Denmark to ensure that women are not locked out of senior positions.”

To read the complete version of this newsletter – complete with this week’s trending topics in The Measure – subscribe to receive Fashion Statement in your inbox every Thursday.





enquête d'été



La mer Rouge,
talon d'Achille du
commerce mondial

LA GÉOPOLITIQUE DES MERS (1/4) // PAGES 8-9



les enquêtes de l'été

la géopolitique des mers 1/4

La mer Rouge, talon d'Achille du commerce mondial

Plus de 12 % des flux internationaux de marchandises transitent par les deux détroits qui encadrent ce raccourci entre l'Europe et l'Asie.

Sa vulnérabilité à l'instabilité géopolitique régionale met les armateurs à cran.

par **Paul Molga** Concept **Bruno Battail** Coordination et recherches **Romane Roussel** et **Eloïse Girard**

Cartographie **Blanche Lambert** et **Jules Grandin**

Après plusieurs mois d'accalmie, les attaques des houthis contre des navires marchands ont repris au large des côtes yéménites de la mer Rouge, faisant cette fois plusieurs victimes. Quatre membres d'équipage du vraquier « Eternity C » ont été tués et onze autres sont portés disparus, d'après le dernier bilan communiqué par la force navale européenne Aspides, après l'attaque de ce navire battant pavillon libérien, le 7 juillet.

Deux jours plus tôt, les rebelles de la minorité zaydite avaient ciblé le cargo grec « Magic Seas » en dépit d'un accord de cessez-le-feu conclu en mai avec Washington. Ouvertement alliée de l'Iran et du Hamas, cette faction guerrière qui contrôle le nord-

ouest du Yémen a revendiqué « une attaque solidaire avec les Palestiniens » et averti qu'elle continuerait à s'en prendre aux navires liés à Israël « tant que l'agression et le siège de Gaza perdureront ».

Moyen d'atteindre l'Occident

Ces récentes attaques sont « un rappel à l'ordre de la capacité de nuisance des Gardiens de la révolution (l'armée idéologique de l'Iran) dans l'équilibre des forces au Moyen-Orient », explique le président du centre d'études stratégiques de Sanaa, Maged Al-Madhaji, cité par l'AFP. Depuis novembre 2023, a compté le centre conjoint d'information maritime (JMIC), les rebelles ont mené plus d'une centaine d'attaques en

mer Rouge et dans le golfe d'Aden, par où transite 12 % du commerce mondial. « C'est un moyen efficace de faire saigner l'Occident », résume Farea Al-Muslimi, chercheur au centre de réflexion londonien Chatham House. Les armateurs tremblent. Car cette route maritime qui relie la Méditerranée à l'océan Indien par deux points névralgiques – le canal de Suez, au nord, et le détroit de Bab el-Mandeb, au sud – a su se rendre indispensable au commerce de marchandises.

Long de 115 km sur seulement 32 kilomètres de large dans sa partie la plus étroite, Bab el-Mandeb est un carrefour historique entre l'Asie, l'Afrique et l'Europe. « Ses deux façades sont intimement liées par le souvenir des amours tumultueuses de la reine de



Saba et du roi Salomon », explique Marc Lavergne, directeur de recherche au CNRS. Sa valeur commerciale est reconnue dès l'Égypte ancienne avec les premières expéditions de recherche de biens précieux, encens, or et autres animaux sauvages. Plus tard, les Romains empruntent ce passage pour commercer avec l'Inde et l'Orient.

A partir du Moyen Âge, le détroit s'impose dans le quotidien de la région en tant que route commerciale stratégique pour les épices et les textiles. Elle enrichit les empires de l'époque, puis les puissances européennes, Portugal, Espagne et colonies britanniques en tête. C'est cependant l'ouverture du canal de Suez en 1869, au nord de la mer Rouge, qui fait de Bab el-Mandeb le principal sésame du commerce mondial en ouvrant la route maritime la plus courte, et la plus sûre, entre les consommateurs européens et les richesses exotiques.

Désormais, le tiers des marchandises conteneurisées, 6 % du trafic mondial de pétrole (4,6 millions de barils) et 8 % de l'approvisionnement européen en gaz naturel liquéfié transitent chaque jour des pays du Moyen-Orient et d'Asie vers l'Occident, selon l'Administration américaine d'information sur l'énergie. C'est le nord de la mer Rouge qui en tire les plus gros profits. « Ses rives sont jalonnées de ports industriels associés à des zones franches, de Suez à Eilat et Aqaba, tandis que la rive orientale est vouée à un tourisme balnéaire international, de Taba à Charm el-Cheikh. La coexistence de ces pays est aujourd'hui harmonieuse, l'Égypte, la Jordanie et Israël étant liés par des accords de paix et de coopération économique », décrit Marc Lavergne.

Sur quelque 150 passages maritimes d'intérêt figurant sur les cartes océaniques, 12 sont considérés de rang mondial. Bab el-Mandeb et Suez y figurent en tête aux côtés de Malacca, Taïwan, Gibraltar, Bosphore ou les Dardanelles.

Ensemble, ces passages voient transiter près de 25.000 milliards de dollars de marchandises chaque année. L'Égypte seule en tire sa deuxième source de revenus – 9 milliards de dollars en 2024 – après le tourisme. S'ils sont indispensables, les deux passages de la mer Rouge ne sont pas incontournables pour autant. Après les attaques répétées des houthistes fin 2023, la plupart des

grands armateurs – MSC, Maersk, Hapag-Lloyd, CMA CGM – avaient délaissé ce raccourci entre l'Asie et la Méditerranée au profit de la route du cap de Bonne-Espérance à la pointe sud de l'Afrique.

Surprime de risque

La suite fut un jeu de dominos : l'allongement du trajet (7.500 km et huit jours de navigation supplémentaires entre Shanghai et Rotterdam) a fait flamber les dépenses de carburant (qui représentent environ 30 % des coûts opérationnels des compagnies maritimes). Le coût d'un voyage entre l'Asie et l'Europe du Nord-Ouest a ainsi augmenté de 35 % pour les grands porte-conteneurs et jusque 110 % pour les pétroliers de type Aframax disposant d'une jauge de 80.000 à 120.000 tonnes, selon un rapport de LSEG Shipping Research.

Les risques de piratage augmentent également le coût des assurances. Claire Hamonic, directrice générale d'Ascoma International, estime que leurs taux « ont été multipliés par 5 à 10, tant pour la garantie des navires que celle des marchandises qui transitent par la mer Rouge ».

La prime de risque se situe ainsi entre 0,6 % et 1 % de la valeur du navire, soit jusque 1 million d'euros pour les plus gros porte-conteneurs et les pétroliers. « Une surprime peut également s'appliquer selon la nationalité du navire », explique un expert. Les armateurs chinois ont, par exemple, moins de chance d'être visés par des attaques que les bateaux battant pavillons américains et britanniques. En bout de chaîne, c'est le taux de fret qui explose. Au plus fort de la crise, l'armateur marseillais CMA CGM a par exemple presque doublé ses tarifs sur les lignes Asie-Europe avec des conséquences en cascade sur le coût des chaînes d'approvisionnement industriel et les prix à la consommation.

Les secousses se font aussi sentir localement. L'an passé, le transit par le détroit de Bab el-Mandeb a baissé de plus de 50 % par rapport à 2023, selon les observations du Washington Institute for Near East Policy. Au nord de la mer Rouge, l'Égypte est la plus durement touchée avec un manque à gagner de près de 7 milliards de dollars qui s'ajoute à la crise du tourisme, mis à mal par la guerre en Ukraine et son impact sur le

pouvoir d'achat des Russes.

La Suez Canal Authority n'a pas tardé à réagir, révisant plusieurs fois à la hausse les frais de transit du corridor par où transitent chaque mois entre 1.500 et 2.000 navires. Le pays est inquiet. « Avec le changement d'habitudes des armateurs, la perspective de trajets alternatifs est de moins en moins tabou », explique un bon connaisseur du secteur.

Le contournement du cap de Bonne-Espérance sera bientôt complété par d'autres voies : maritimes comme la route de l'Arctique, ouverte par le réchauffement climatique de la Sibérie, terrestres avec la voie ferrée Chine-Kazakhstan-Russie, et mixte par le port de Gwadar au Pakistan ou de Chabahar en Iran.

Travaux pour fluidifier le trafic

Pour contrer cette concurrence, l'Égypte poursuit une ambitieuse modernisation du canal de Suez, long de 193 km. Les travaux, d'un coût estimé à 8 milliards de dollars, portent sur son élargissement partiel et la création d'une nouvelle extension de 10 km, portant la longueur totale du tronçon bidirectionnel à 82 km. Ces aménagements permettront d'augmenter la capacité du canal à 85 navires par jour, contre 50 actuellement, et d'améliorer la fluidité du trafic, dans un corridor encadré par deux détroits étroits et parsemé d'îles rocheuses et coralliennes.

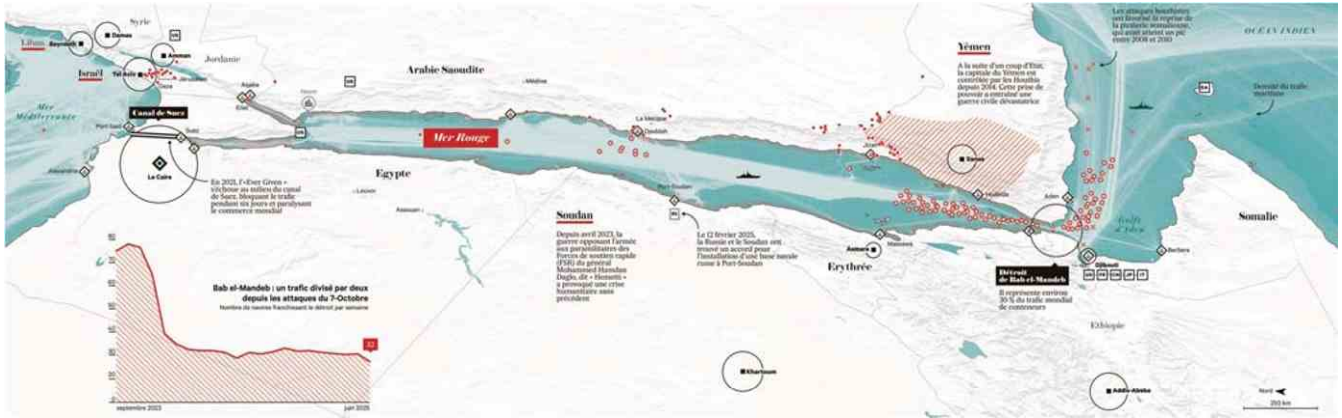
En 2021, l'échouage de l'« Ever Given » avait bloqué le canal pendant six jours. Selon l'assureur Allianz, l'incident avait coûté entre 30 et 50 milliards d'euros au commerce maritime mondial.

Demain La mer Jaune, l'usine à poissons de la Chine

Ces passages voient transiter près de 25.000 milliards de dollars de marchandises chaque année.



► 11 août 2025 - N°24521





► 11 août 2025 - N°24521

1 Une voie maritime stratégique et très fréquentée

- Canal de Suez, contrôlé par l'Égypte
- Bab el-Mandeb, un détroit de 32 km de large
- Port majeur
- Densité du trafic maritime

Nombre d'habitants (en millions)

- 20
- 15
- 5

2 Une région en proie à l'instabilité

- Zone sous contrôle des houthistes
- Attaques menées par les houthistes depuis 2019
- Attaques houthistes sur des navires depuis le 7 octobre 2023
- Actes de piraterie menés depuis 2015 au large des côtes somaliennes
- Principaux conflits bordant la mer Rouge

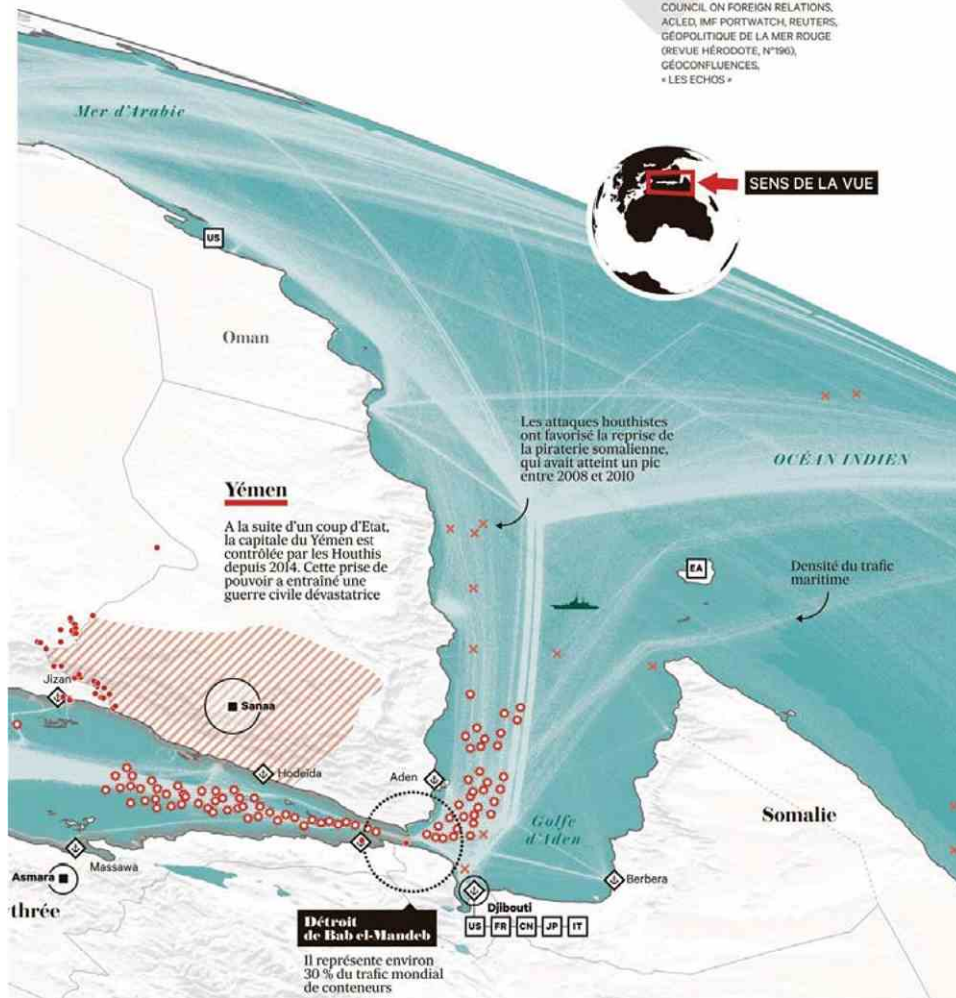
3 Un espace de coopérations et de rivalités

Bases militaires actives

- US États-Unis
- FR France
- CN Chine
- IT Italie
- JP Japon
- EA Emirats arabes unis

- Opération Aspidès (UE)
- Opération Gardiens de la prospérité (États-Unis)
- Projet « Neom », une ville futuriste construite en plein milieu du désert
- Siège de la Ligue arabe

SOURCES
 IMB PIRACY REPORTING CENTRE, COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS, ACLED, IMF PORTWATCH, REUTERS, GÉOPOLITIQUE DE LA MER ROUGE (REVUE HÉRODOTE, N°190), CÉOCONFLUENCES, « LES ECHOS »





La guerre commerciale, ou la confrontation des puissances « au cœur de la paix »

Des canonnières de l'Empire britannique sur la rivière des Perles à Donald Trump, les buts des conflits commerciaux sont immuables : conquérir des marchés, protéger le sien mais aussi asseoir sa puissance politique.

Jean Kedroff

Juin 1840. Des dizaines de vaisseaux, dont plusieurs canonnières, fendent les eaux troubles du delta de la rivière des Perles. Un vent de panique souffle sur Canton, la plus grande ville portuaire chinoise, lorsque l'armada britannique perce l'horizon. À sa tête, l'amiral Charles Elliot, surintendant du commerce britannique en Chine. Son ordre est clair : obtenir du gouvernement chinois, par la force s'il le faut, l'ouverture de ses ports au commerce international. Pour Londres, alors puissance dominante, l'enjeu est crucial : l'équilibre de la balance des paiements de la Couronne est en jeu.

Depuis le XVIII^e siècle, en effet, l'Europe raffole de produits chinois. Thé, soie et porcelaine affluent vers Londres, mais pas grand-chose ne circule dans le sens inverse. Pour remédier à ce déséquilibre, l'Empire britannique organise en sous-main un vaste trafic d'opium, interdit en Chine par édit impérial. Cultivée dans le Bengale indien, la drogue est revendue par la Compagnie des Indes orientales à des contrebandiers qui l'écoulent, à prix d'or, au large de Canton. L'opération prospère : dès 1832, la balance des paiements britannique repasse dans le vert et près de 1 million de livres sont rapatriées. Mais en juin 1839, décidé à mettre fin à l'opium manie qui ravage le pays, le gouverneur de Canton fait jeter à la mer près de vingt mille caisses d'opium. Pour Londres, c'est un *casus belli*. Un an plus tard, face à la flottille de Charles Elliot, bardée de

canons et de fusils à tir rapide, les jonques de guerre chinoises volent en éclats sous le feu ennemi. En quelques jours, le blocus de Canton est mis en place.

Cet affrontement ouvre une série de défaites pour la dynastie Qing, qui débouche en 1842 sur le traité de Nankin : la Chine cède Hongkong à la Couronne britannique et ouvre cinq ports au commerce étranger. Avec la première guerre de l'Opium, les Anglais signent l'un des actes de guerre commerciale les plus brutaux de l'Histoire.

La Chine n'a jamais oublié. En décembre 2006, quand une délégation américaine de haut rang menée par le secrétaire au Trésor Hank Paulson se rend dans l'empire du Milieu pour un dialogue stratégique consacré au rééquilibrage des relations commerciales entre les deux pays, elle a droit à une très longue leçon d'histoire millénaire illustrée par l'image projetée d'une frégate britannique de 1840. L'extraordinaire expansion commerciale de la Chine au XXI^e siècle n'est pour elle que la réparation d'une injustice commise par l'Occident, et une façon de reprendre sa place dans l'Histoire.

« La guerre et le commerce ne sont que deux moyens différents d'arriver au même but : celui de posséder ce que l'on désire », écrivait Benjamin Constant au début du XIX^e siècle. La guerre commerciale est un combat pour la puissance, mené sans les canonnières mais « au cœur de la paix », selon la formule de l'économiste Ali Laidi. Derrière les intérêts économiques, la politique et la géopolitique guident la plupart des batailles

commerciales. En 1773, les colons de Boston se révoltent contre la mainmise britannique sur le transport maritime de certaines denrées et balancent à la mer des cargaisons entières de thé. Cet épisode du Tea Party a été le prélude de l'indépendance des États-Unis.

Les buts de la guerre commerciale sont immuables : ouvrir un marché étranger à ses entreprises, protéger son propre marché, casser la concurrence. Ou dit autrement : rendre dépendants alliés et rivaux. Les armes de ce combat sont multiples. En 2025, l'Amérique Maga ne jure que par les droits de douane et se réfère à la politique du président McKinley, qui avait rempli à la fin du XIX^e siècle les caisses fédérales à coups de « tarifs ». En un semestre, Donald Trump a collecté 152 milliards de dollars de recettes par ce moyen, selon le *New York Times*. Mais si pour lui, le mot « tarif » est « le plus beau du dictionnaire », il n'est qu'une des options aux côtés des embargos, des normes, des quotas, du dumping ou des subventions. L'imagination des acteurs économiques et politiques pour conquérir ou défendre une position commerciale semble sans limite.

Les Français en donnent un exemple spectaculaire au début des années 1980. À l'époque, le danger n'est pas encore chinois mais japonais. L'Archipel domine à 90 % un marché en plein boom : celui des magnétoscopes. Comme le reste de l'Europe et les États-Unis, la France est submergée : 260 000 appareils, de standard VHS, sont vendus en 1981. L'année suivante, ce chiffre explose à



665000. Si ce raz-de-marée ravit les ménages, il affole le gouvernement : en 1982, le déficit commercial dépasse 100 milliards de francs. Surtout, il en va de la souveraineté industrielle française. Le 22 octobre, Laurent Fabius, ministre du Budget, signe un arrêté explosif : désormais, les importateurs ne dédouaneront plus leurs appareils dans les ports, mais en plein centre du pays, à Poitiers! La logistique, délibérément congestionnée, s'effondre : alors que les Douanes françaises « traitaient » jusqu'alors 50 000 appareils par mois en moyenne, la modeste brigade poitevine ne peut guère en inspecter que 8 000.

Ce n'est pas tout. Le gouvernement annonce le rachat par Thomson, récemment nationalisé, de 75 % des actions de l'allemand Grundig. Des sources officielles laissent entendre que cette alliance pourrait produire « prochainement » des magnétoscopes 8 mm de nouvelle génération, bien supérieurs aux modèles actuels. Tous les moyens sont bons pour détourner l'appétit du consommateur. « C'est une opération de pure intoxication », tacle alors André Essel, patron de la Fnac. Le calcul paraît gagnant, à court terme du moins : les ventes dégringolent et les importations sont divisées par dix dès 1982. L'année suivante, le blocage

est levé : Édith Cresson, ministre du Commerce, obtient des Japonais un accord d'autolimitation. La France venait de remporter sa nouvelle « bataille de Poitiers ». Une victoire à la Pyrrhus. C'est bien le standard VHS défendu par les Japonais qui s'est *in fine* imposé au détriment du Bétamax français. Et le marché de l'électronique grand public a fini par être entièrement raflé par les acteurs asiatiques.

Le droit aussi est une arme de guerre commerciale. La Chine a appris à s'en servir, y compris dans le domaine du contrôle des concentrations. Lorsqu'en octobre 2016, le géant américain des semi-conducteurs Qualcomm annonce le projet de racheter son concurrent néerlandais NXP pour 44 milliards de dollars, dans l'espoir de prendre une avance décisive dans la course à l'intelligence embarquée, aux véhicules autonomes et à l'internet des objets. L'opération est validée à travers le monde par huit autorités de la concurrence... sur neuf. La Chine, marché crucial pour les deux groupes, est aux abonnés absents. Les mois passent. Les actionnaires s'impatientent. L'enquête nécessitera « beaucoup de temps d'investigation pour collecter des preuves et les analyser », finit par signaler, laconique, le ministre du Commerce chinois, en avril 2018.

Pékin fait-il exprès de traîner des pieds? Entre-temps, la tension est montée d'un cran entre les deux premières économies mondiales. Fraîchement arrivé à la Maison-Blanche, Donald Trump annonce, en mars 2018, une salve de surtaxes douanières et sanctionne les équipementiers ZTE puis Huawei. Avec le dossier Qualcomm-NXP en otage, Pékin détient un puissant levier de pression.

Las de leurs allers-retours infructueux à Pékin, les dirigeants de Qualcomm et NXP fixent une date butoir : sans réponse du régulateur chinois d'ici au 25 juillet 2018, le projet de fusion sera enterré. Minuit sonne, Pékin garde le silence. Le géant californien renonce, au prix d'une indemnité de 2 milliards de dollars versée à NXP. « Nous avons visiblement été pris en étau par quelque chose qui nous dépassait », admet, amer, le patron de Qualcomm, Steve Mollenkopf. En usant de son pouvoir de régulateur, la Chine venait de remporter une victoire silencieuse, mais stratégique.

« Le Dragon manufacturier est vorace. Le Dragon colonial est implacable. » Cette formule de 2011 est signée de Peter Navarro, contempteur obsessionnel du nouvel empire chinois, et très fidèle conseiller de Donald Trump. Entre les deux premières puissances de la planète, la relation a viré de l'amour à la haine au XXI^e siècle. En l'an 2000, le président Bill Clinton saluait l'entrée prévue l'année suivante de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) : « La Chine n'accepte pas seulement d'importer nos produits ; elle accepte d'importer l'une des valeurs les plus chéries de la démocratie : la liberté économique. » Vingt ans plus tard, sous les deux mandats de Trump comme sous Biden, les États-Unis réalisent, groggy, qu'ils ont laissé prospérer un rival à leur mesure, à la fois sur le terrain économique et géopolitique. L'Union européenne, le bloc le plus attaché au « doux commerce » façon Montesquieu, vit la même prise de conscience.

Le retour de balancier est violent. C'est un nouvel exemple de l'oscillation historique entre libéralisme et mercantilisme, libre-échange et protectionnisme. La montée des tensions internationales et commerciales est toujours corrélée. La première mondialisation de la fin du XIX^e siècle avait précédé une première vague de réflexes protectionnistes avant la Première Guerre mondiale. Le même phénomène a été observé dans l'entre-deux-guerres, jusqu'à culminer dans les années

1930 à un niveau de droits de douane jamais atteint... jusqu'à 2025. « La hausse des tarifs moyens américains de 2 % à 17 % est deux fois supérieure à celle réalisée par la loi Hawley-Smoot » de 1930, constatait récemment dans nos colonnes Nicolas Baverez.

Parce que la Chine est devenue si vite le premier exportateur mondial et continue sa course en avant, et parce que Donald Trump a fait du protectionnisme son identité politique, le mouvement actuel est particulièrement puissant.

Le 2 avril dernier en restera la date symbolique dans les livres d'histoire. Chacun se souvient de l'image de Donald Trump, dans la roseraie de la Maison-Blanche, brandissant devant un parterre d'ouvriers américains, sa longue liste de « tarifs » punitifs qu'il s'appropriait à infliger au monde. Une déclaration de guerre commerciale comme on n'en avait jamais vu.

Sauf que la suite de l'histoire n'est pas écrite. Wall Street, en faisant décrocher le marché obligataire, a contraint le président des États-Unis à reculer une première fois, dès le 9 avril quand il a dû annoncer une pause dans son offensive. En brandissant l'arme tarifaire, le locataire de la Maison-Blanche a ébranlé le principal actif de la puissance financière américaine : la confiance des investisseurs. Il a aussi révélé le paradoxe fondamental de la guerre commerciale contemporaine : dans une économie mondialisée, il est devenu impossible de frapper l'ennemi sans se blesser soi-même.

Et Pékin, en jouant de toutes ses armes dans le rapport de force engagé, surligne les contraintes de cette interdépendance. Entre les deux grandes puissances, la bataille s'annonce féroce. Elle se jouera, très au-delà des seuls droits de douane, sur tous les terrains de la guerre économique. ■

RETROUVEZ DEMAIN :

Les sanctions, ou comment faire la guerre sans faire la guerre

En brandissant l'arme tarifaire, le locataire de la Maison-Blanche, Donald Trump, a ébranlé le principal actif de la puissance financière américaine : la confiance des investisseurs



Scenari

Il tessile cerca la ripartenza dal 2026

Inchiesta di *MFF* tra i principali distretti italiani di settore, dove è confermata ancora una sofferenza. A Prato è allo studio un progetto digital twin di sistema per le certificazioni, a Biella al via a ottobre il recycling hub. **Andrea Guolo e Matteo Minà**

Il tessile made in Italy spera nella ripresa a partire dal 2026. Seppur con i distinguo tra il comparto della tessitura, il sentiment registrato da *MFF* nei principali cluster italiani è comunque di speranza e fiducia. Anche alla luce dei tanti nuovi progetti in fase di avvio. A Prato, tra i più importanti distretti tessili a livello europeo, il primo trimestre si è chiuso con -1,1% della produzione. Un risultato negativo, per quanto lontano dal -7,1% registrato a livello italiano, che rappresenta una frenata nella pesante serie degli ultimi trimestri, approdata al -8% dei volumi di produzione con cui si è chiuso il 2024 per il settore. Per i filati pratesi, invece, il primo trimestre si è chiuso con la produzione a -4,9%. «Siamo moderatamente fiduciosi rispetto al trend negativo dell'ultimo anno e mezzo, sapendo che in questo momento i tessuti stanno performando meglio dei filati», ha spiegato **Francesco Marini**, presidente della sezione moda di **Confindustria Toscana nord, Prato, Pistoia e Lucca**. «Credo che per il tessile di Prato il 2025 sia ancora un esercizio di sofferenza, ma il 2026 possa essere un anno migliore». Marini ha parlato delle tante sfide aperte per le aziende del distretto toscano. «Il tema della tracciabilità e trasparenza delle filiere resta centrale. Stiamo lavorando su un progetto di sistema sul digital twin, per creare una piattaforma online dove far passare tut-

ti i documenti in digitale per le varie certificazioni, per arrivare poi a regime a calcolare anche l'impatto sulle produzioni». L'imprenditore ha aggiunto ulteriori dettagli. «Siamo in attesa del bando gestito dal Comune per la gestione della piattaforma. Ci auguriamo che il progetto possa partire nel giro di un anno». A Biella, nel primo trimestre a segnare la flessione maggiore è il comparto della tessitura (-6,9%), seguito dalla filatura (-3,8%), mentre il finissaggio si attesta a +2,3%. «Il sentiment è preoccupante, ma meno peggio delle attese», ha spiegato a *MFF* **Paolo Barberis Canonico**, presidente dell'**Unione industriale biellese**. «La ripresa ci auguriamo possa esserci a partire dal 2026». Il presidente ha tracciato le tre direttrici dello sviluppo del distretto biellese. «La prima è quella della formazione a 360° dei giovani. La seconda è l'avvio dei lavori del recycling hub tessile che vedrà le prime tonnellate di scarti arrivare nell'impianto a ottobre. La terza è un impegno sulla sostenibilità dell'Unione, con una roadmap che abbiamo creato per le piccole aziende». Infine, l'industria serica osserva i primi segnali di inversione di tendenza nell'export, con un incremento dell'1,6% nel primo trimestre secondo **Confindustria moda**, dopo un 2024 molto negativo. A Como, distretto di riferimento, la fine della crisi non sembra imminente. «In



► 9 août 2025

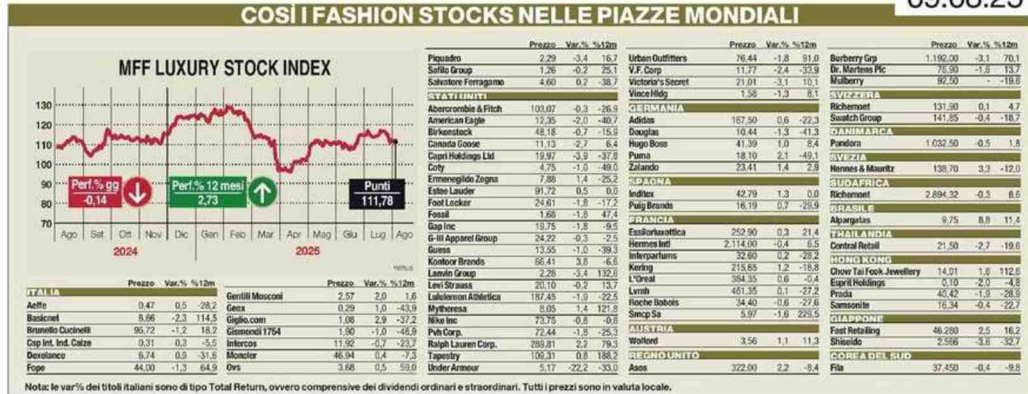
sede europea si parla ormai di 11 trimestri consecutivi di flessione e il distretto tessile comasco non fa eccezione», ha osservato **Laura Sofia Clerici**, presidente dell'Ufficio italiano seta. I buoni segnali osservati a **Milano unica** a inizio luglio lasciano ben sperare per il 2026. «A oggi non si evidenziano rallentamenti nell'export verso gli Usa a causa dei dazi, del resto mi chiedo quali alternative possa avere il brand americano che compra la seta in Europa. Certo, la situazione è diversa per i brand europei che vendono nel mercato nordamericano e si troveranno a dover aumentare i prezzi, con possibili perdite di volumi», rimarca Clerici.

ci. (riproduzione riservata)



Un'immagine di Pitti filati

09.08.25





Anna Wintour cerca un'assistente. Sembra un film ma è la realtà. Stipendio fino a 125mila dollari



di Federica Bandirali

L'annuncio messo sul sito della casa editrice Condé Nast sembra non aver avuto ancora effetto. E la proposta è stata rilanciata anche sui social. L'auto lo stipendio ma le richieste sono davvero in stile «Diavolo veste Prada»

Anna Wintour, cerca un'assistente ed è disposta a pagarla fino a 125 mila dollari. Sembra la trama de «Il Diavolo veste Prada», il cui sequel si sta girando in questo periodo a New York. Appare davvero come la prima scena della storica pellicola quando Miranda (Meryl Streep) incontra per la prima volta Andy (Anne Hathaway). Invece è realtà, non finzione cinematografica. La casa editrice Condé Nast ha inserito nel sito Carrers un annuncio per una posizione di Executive Assistant per il Global Chief Content Director, ovvero l'incarico attualmente coperto da Wintour dopo aver lasciato il ruolo di Editor in Chief di Vogue Usa. A oggi non si hanno notizie di candidate che si siano aggiudicate il lavoro. E l'annuncio sta girando anche sui social.

La notizia ripresa dal profilo @a2z_fashionmag

Chi si candiderà, si legge nell'annuncio, dovrà gestire orari e comunicazioni per Anna Wintour. Gestire la corrispondenza telefonica e mail, coordinare viaggi ed eventi nazionali e internazionali. Chi si aggiudicherà il ruolo avrà anche assistenza nella ricerca dei contenuti e progetti speciali. Tutto dovrà essere sempre organizzato in modo efficiente. La retribuzione? Tra i 90 e 125 mila dollari. Dopo 37 anni alla guida di Vogue America, Anna Wintour si è dimessa dal suo ruolo. La Wintour, 75 anni anagrafici, aveva annunciato la notizia nel corso di una riunione con il suo staff la mattina di mercoledì 25 giugno 2025. Vogue Usa ora deve ora annunciare un nuovo responsabile dei contenuti editoriali. Wintour invece manterrà il ruolo di responsabile dei contenuti globali di Condé Nast e di direttrice editoriale globale di Vogue.



10 agosto 2025 (modifica il 10 agosto 2025 | 15:29)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

