

K E R I N G



Revue de Presse

lundi 15 septembre 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

Francesca Bellettini to Helm Gucci: Sources WWD - Women's Wear Daily .- 15/09/2025	1
It's Up to Gucci and Chanel to Make Luxury Matter Again bloomberg.com .- 15/09/2025	3
Gucci CEO Said to Exit Amid Kering Shakeup Businessoffashion.com .- 14/09/2025	7
Kering La nomination de Luca de Meo plébiscitée Investir-Le journal des Finances .- 13/09/2025	9
Luxe Kering en quête de maille Libération .- 13/09/2025	11
Déjà le début des grandes manœuvres chez Kering? fr.fashionnetwork.com .- 15/09/2025	15
Nan Goldin L'appareil photo m'a donné une voix, une façon de m'intégrer Le Monde .- 14/09/2025	16
Inside the Kering Foundation's Fourth Annual Caring for Women Dinner WWD - Women's Wear Daily .- 13/09/2025	20
Star-Studded Kering Foundation Dinner Raises More Than \$4.5M to Combat Violence Against Women hollywoodreporter.com .- 12/09/2025	25

KERING - LUXE

Chanel, Dior, Gucci... À quoi s'attendre après ce mercato historique ? lepoint.fr .- 13/09/2025	27
Une belle histoire entre Chanel et l'Opéra de Paris, le cabas réinventé de Bottega Veneta, un it-bag chez Dior... L'Impératif Madame madame.lefigaro.fr .- 12/09/2025	28
McQueen's Moment WWD - Women's Wear Daily .- 15/09/2025	30
Monarque absolu M - Le Magazine du Monde .- 13/09/2025	31
Valentino Eyewear Will Be Produced by Kering Eyewear WWD - Women's Wear Daily .- 15/09/2025	32

CONCURRENCE - CORPORATE

Giorgio Armani's Last Will Maps Potential Stake Sale, IPO WWD - Women's Wear Daily .- 13/09/2025	34
Armani's flair better suited to fashion than finance Financial Times Europe .- 13/09/2025	36
Armani, l'adieu à Milan M - Le Magazine du Monde .- 13/09/2025	37
Une grande bataille s'ouvre pour le contrôle d'Armani Le Figaro .- 15/09/2025	38
LVMH Le Figaro .- 13/09/2025	41

SOMMAIRE

Essilor Luxottica, LVMH et L'Oréal prétendants privilégiés pour Armani Les Echos .- 15/09/2025	42
Leo Dell'Orco, gardien discret de la griffe de luxe Les Echos .- 15/09/2025	44
Armani e l'interesse di Arnault shopping italiano con Moncler La Repubblica .- 14/09/2025	45
Armani, la casa l'altro palcoscenico di esplorazioni Corriere della Sera .- 13/09/2025	48
Does Brunello Cucinelli Have the Answers to Luxury's Problems? Businessoffashion.com .- 15/09/2025	49

CONCURRENCE - LUXE

Le monogram en pôle position Le Journal du Dimanche .- 14/09/2025	53
Louis Vuitton présente les tenues officielles de l'équipe féminine du Real Madrid fr.fashionnetwork.com .- 13/09/2025	55
Miss Dior Shanghai Exhibition Opens at Fosun Foundation WWD - Women's Wear Daily .- 15/09/2025	56
En Chine, Dior sanctionnée pour avoir mal protégé les données de ses clients Lemonde.fr .- 12/09/2025	58
Maison Bulgari, per la prima volta in mostra gli accessori di lusso realizzati a Firenze repubblica.it .- 12/09/2025	59
All smiles WWD - Women's Wear Daily .- 15/09/2025	60
Moncler's Weather WWD - Women's Wear Daily .- 15/09/2025	61

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Un écoscore sur les fringues Libération .- 13/09/2025	62
--	----

CONJONCTURE - TENDANCES

Before Fashion Week, a glimpse of the future The New York Times International Edition .- 13/09/2025	63
This Week: London Fashion Week's Comeback Attempt; All Eyes on the Fed Businessoffashion.com .- 14/09/2025	64
comment mark zuckerberg veut gagner la bataille des lunettes intelligentes Le Figaro .- 15/09/2025	66

KERING - CORPORATE



BUSINESS

Francesca Bellettini to Helm Gucci: Sources

- The veteran luxury executive, currently Kering's deputy CEO in charge of brand development, would succeed Stefano Cantino, who has been in the role since Jan. 1.

BY LUISA ZARGANI AND MILES SOCHA

Kering is zeroing in on a contract to make Francesca Bellettini, one of its most high-profile and accomplished executives, the next chief executive officer at Gucci, WWD has learned.

According to multiple industry sources, Bellettini will succeed Stefano Cantino and Cantino will exit the Italian fashion house after only about nine months in the role, during which there has been significant change.

It is understood an announcement could come as early as this week.

Officials at Gucci and Kering did not immediately respond to multiple requests for comment over the weekend.

Appointing Bellettini would be one of the first and most crucial decisions made by incoming Kering CEO Luca de Meo, who last week vowed to start implementing his turnaround plan for the ailing French luxury group before the end of this year.

He starts Monday, but has been working intensively behind the scenes since last June, when Kering revealed the Renault Group executive would succeed François-Henri Pinault at a group that also comprises Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta, Boucheron and other brands. (Pinault is to remain chairman.)

Currently Kering's deputy CEO in charge of brand development, Bellettini was seated next to Cantino at a press briefing in March when Demna, the Georgian designer who had revved up Balenciaga, was revealed as Gucci's next creative director, succeeding Sabato De Sarno. He officially started in July and is to present his first designs later this month during Milan Fashion Week. His full-fledged debut won't be until February 2026.

At the time, Bellettini said Demna was immediately enthusiastic about Gucci and

came up with a compelling proposal "to make the brand cool and relevant." She said he was tasked with "a holistic work around the brand."

Moving swiftly to get Gucci back on track is one of de Meo's top priorities. Kering has been dragged down by steep declines at its star brand and a bulging debt load, forcing the group to shutter stores, offload real estate and reduce headcount after a dismal start to the year that saw group net profit plummet 46 percent in the first half.

Sources say chief financial officer Alberto Valente is also expected to exit Gucci.

Bellettini, an investment banker who segued into business development, and later communications and merchandising for fashion houses including Prada, Gucci and Bottega Veneta, helmed the Saint Laurent brand since 2013, initially working with designer Hedi Slimane, who dropped the late founder's first name, Yves, and in 2016 appointed Anthony Vaccarello creative director.

During her tenure leading the house, she grew the size of the business roughly sixfold, according to market sources.

Since being named a deputy CEO in July 2023, Bellettini, in concert with Pinault, spearheaded decisions that left three Kering houses with new creative directors – Gucci, Balenciaga and Bottega Veneta – and four with new CEOs, at Gucci, Balenciaga, Brioni and Saint Laurent, where she relinquished the CEO title to manage the workload overseeing a stable of brands that also includes McQueen, Pomellato and Queelin.

Cédric Charbit, CEO of Balenciaga since 2016, succeeded Bellettini as CEO of Saint Laurent, effective Jan. 2 this year, following her promotion.

Cantino joined Gucci in May last year



as deputy CEO and was promoted to the corner office effective Jan. 1, succeeding Jean-François Palus at the helm of the brand after his two-year stint.

Cantino has been restructuring his team, navigating the uncertain global scenario, and aiming to rev up desirability at Gucci, which posted another 25 percent decrease in organic sales in the second quarter.

Among his moves, he named Maria Cristina Lomanto, previously executive vice president, brand general manager, to the post of president of Europe, the Middle East and Africa; Marcello Costa was promoted to chief merchandising officer; Valérie Leberichel joined Gucci from Givenchy as senior vice president of global communications, and Christophe Marque joined from DFS Group, a subsidiary of

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, as president and CEO of Gucci Americas.

A Louis Vuitton communications executive, Cantino brought to Gucci his vast experience in communications, merchandising and managing relationships with the creative studio.

He joined Vuitton in 2018 as senior vice president of communications, recruited by then-chairman and CEO Michael Burke. Cantino's scope on communications and events extended to retail touch points.

Before that, Cantino spent much of his 22-year career at Prada in various business development, merchandising and marketing roles, involved in everything from retail to industrial processes, working closely with Prada CEO Patrizio Bertelli and designer Miuccia Prada.



Francesca Ballettini



It's Up to Gucci and Chanel to Make Luxury Matter Again

Designer debuts must deliver hot products and win back disillusioned customers.

By Andrea Felsted



The models are primed. The paparazzi are poised. Welcome to fashion month. It's a fixture of the calendar, but there is more riding on this season's extravaganza than ever before.

Not only will a record number of new designers be sending their creations down the catwalk, but the world's biggest luxury companies must re-engage with disaffected shoppers they have either priced out or simply bored with uninspiring collections. Big bling needs its new hires to unleash a wave of energy and creativity, to catapult fashion back to cultural relevance.

More Than a Dozen Designers Have Changed Roles

The past 18 months seen an unprecedented number of creative moves

Brand	Departed	Arrived
Chanel	Virginie Viard	Matthieu Blazy
Dior	Maria Grazia Chiuri, Kim Jones	Jonathan Anderson
Gucci	<u>Sabato de Sarno</u>	Demna Gvasalia
Celine	Hedi Slimane	Michael Rider
Bottega Veneta	Matthieu Blazy	Louise Trotter
Balenciaga	Demna Gvasalia	Pierpaolo Piccioli
Loewe	Jonathan Anderson	Jack McCollough, Lazaro Hernandez
Fendi (womenswear and couture)	Kim Jones	
Givenchy	Matthew Williams	Sarah Burton
Valentino	Pierpaolo Piccioli	Alessandro Michele
Versace	Donatella Versace	Dario Vitale
Tom Ford	Peter Hawkins	Haider Ackermann
McQueen	Sarah Burton	Sean McGirr
Maison Margiela	John Galiano	Glenn Martens

Source: Bloomberg, company announcements, Bernstein, Business of Fashion

The reason why the event -- which began in New York on Thursday and lands in London this week before moving on to Milan and finally Paris — is so crucial lies in the luxury boom and bust of the past five years.

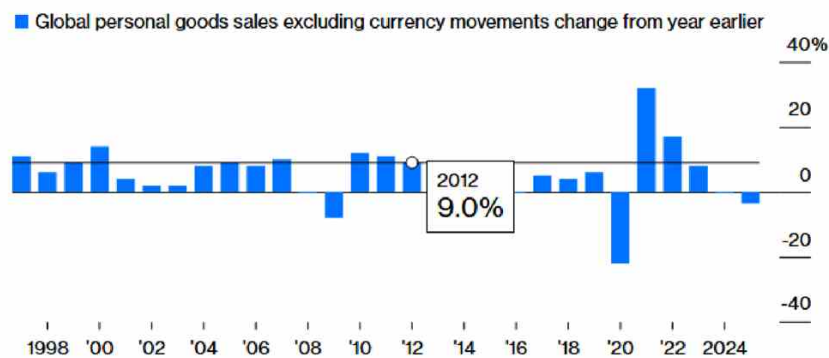




As consumers – particularly in the US — had little else to spend their money on from late 2020 to early 2023, they turned to Rolex watches and Gucci handbags. Amid this demand, brands pushed up prices, without having to innovate too much.

Luxury Sales Need a New Look

Top end goods are poised for their weakest performance since the pandemic



Source: Bain & Co

Note: Note: 2024 and 2025 are estimates. 2025 is mid-point of Bain's most probable scenario

With the industry facing the first slowdown since the financial crisis (excluding the pandemic dip) the luxury giants are battling on multiple fronts. To win back priced-out customers, companies are introducing products in less-expensive categories, such as beauty, although I'm not sure Louis Vuitton's \$160 lipstick is cheap enough.

They have also turned to a cadre of new names to rejuvenate their offerings. Over the past 18 months, more than a dozen top designers have switched roles – an unprecedented round of musical sewing machines. Many will show either debut or fledgling collections in the coming weeks.

Key moments will be Matthieu Blazy's first outing for Chanel Ltd; Jonathan Anderson's womenswear show for LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE's Dior and Demna Gvasalia's presentation for Kering SA's Gucci.

Guide to Luxury's Make or Break Month

Many new designers will show their debut collections over coming weeks

Brand			
Gucci	9/23/25	Milan	Debut
Versace	9/26/25	Milan	Debut
Bottega Veneta	9/27/25	Milan	Debut
Dior	10/1/25	Paris	Second show
Loewe	10/3/25	Paris	Debut
Balenciaga	10/4/25	Paris	Debut
Celine	10/5/25	Paris	Second show
Chanel	10/6/25	Paris	Debut

Source: Company reports, Federation de la Haute Couture et de la Mode, National Chamber for Italian Fashion

Note: Gucci and Versace will make presentations. Their first shows will be next spring





Of course, companies are hoping for a slew of must-have products to turbocharge sales. Even the wealthy need a reason to shift spending from experiences to goods. That could be little more than a novel bag shape or silhouette.

But many shoppers – particularly the young and simply comfortable – are completely disengaged from luxury. To flourish, the industry needs journalists and influencers to extol the virtues of collections, and consumers to buy them. That circle has been broken by a combination of greedflation and boredom. While there are still some exceptions, dining, travel, fitness and wellness have become the new signifiers of status.

Although Project Runway has gotten a reboot, entertainment is now more focused on food than fashion. Even Vogue, for so long the arbiter of taste, is undergoing a generational shift. More will be needed than the *The Devil Wears Prada 2* to pique consumers' interest. And that's where the new designers really come in.

"Fashion needs heroes," Mario Ortelli, chief executive officer of luxury M&A advisory firm Ortelli & Co., told me.

So, who could capture the imagination in the way that Jean Paul Gaultier, Miuccia Prada, John Galiano, the late Gianni Versace and Giorgio Armani, who died earlier this month, have done over the decades?

Dior's Anderson is an obvious contender. At sister house Loewe, he combined craftsmanship with a sense of fun. He also had a commercial eye, transforming the raffia bag, for example, into a new, lucrative category for the industry. He is already showing such flair at Dior, with a generally well-received menswear show in June.

I'm also hopeful for Blazy at Chanel. Not only did he cement Bottega Veneta as Kering's most successful brand the past few years, but Chanel has handled the transition, effectively from Karl Lagerfeld who died six years ago, with aplomb.

It would have been unseemly to appoint another big name too soon. Lagerfeld's right-hand woman Virginie Viard took the reins from 2019 until last year. Not only was the delay respectful, but it enabled enough time to pass between the Lagerfeld era and Blazy.

More houses should be left fallow in this way. But Chanel is privately owned by the Wertheimer family. Investors in publicly listed companies have shorter time horizons.

Gucci, by accident rather than design, has also taken a back seat for the past three years. I'm skeptical of Demna's appointment at Gucci. But if he can create a compelling vision, the unintended fallow period could help it feel fresh again.

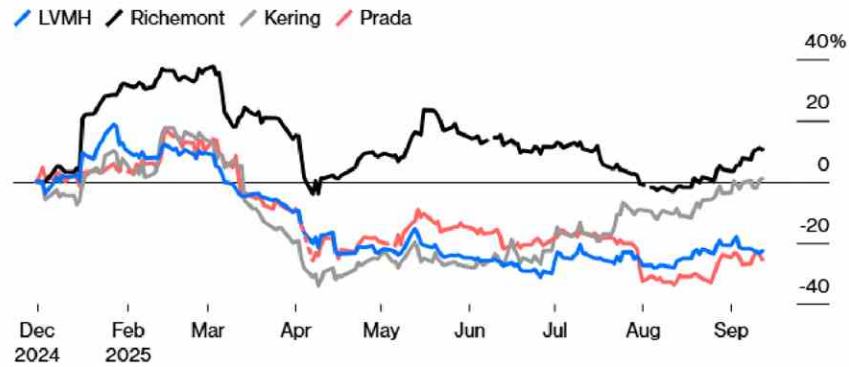
As shows are streamed and images shared on social media, it's worth remembering that sometimes a new aesthetic can be a slow burn.

Take Hedi Slimane's first collections for Celine, where he was installed in 2018. Many shoppers yearned for his predecessor. Phoebe Philo. But under the careful management of LVMH, Slimane's combination of Paris cool girl style, and "Triomphe" double-C logoed accessories more than doubled the brand's annual revenue to over €2 billion.

Luxury Stocks Are Still Under Pressure

Although share prices have risen recently they are yet to recover fully





Source: Bloomberg

Data is normalized with percentage appreciation as of December 31, 2024

But with sales across the market sluggish, and share prices languishing, the industry and its investors don't have what may be the biggest luxury of all: time. Fashion month must deliver a captivating new look – fast.



Gucci CEO Said to Exit Amid Kering Shakeup

Kering deputy CEO Francesca Bellettini is set to replace Stefano Cantino at the helm of the troubled Italian megabrand, sources said, as new group chief executive Luca de Meo moves quickly to shake up the French conglomerate's senior ranks.

By Robert Williams, Brian Baskin



Gucci chief executive Stefano Cantino is set to exit the brand after less than one year in the role, multiple sources told *The Business of Fashion*, underscoring the speed at which new Kering CEO Luca de Meo is shaking up the French group and its biggest brand.

An announcement is expected as early as Monday, de Meo's official first day on the job after being confirmed by Kering shareholders last week.

Francesca Bellettini, currently Kering's deputy CEO for brand development, is expected to succeed Cantino. Jean-Marc Duplaix, Kering's deputy CEO for operations and finance and chief operating officer, will retain the role of COO, one of the sources said.

Clarifying the two company veterans' positions is urgent business for de Meo as he seeks to reverse a deepening crisis at Kering. Further changes to Gucci's senior ranks are expected to be announced quickly, including the replacement of chief financial officer Alberto Valente.

Representatives for Kering and Gucci did not respond to questions about the moves.

Turning around Gucci's performance is Kering's most urgent priority, as the label still accounts for nearly half of group sales and two-thirds of its operating profit. Last year Gucci's sales fell 21 percent, followed by a 25 percent drop in the first half of 2025.

Cantino's ouster comes just weeks before Gucci's new creative director Demna is set to unveil an early glimpse of his vision for the brand at a Sept. 23 presentation in Milan. Bellettini has worked closely on the process to nominate and onboard the former Balenciaga designer, and would bring a deep understanding of Gucci's challenges as well as allowing the group to avoid a lengthy search for an external candidate.

Prior to her nomination as deputy CEO in 2023, Bellettini had a transformative decade-long tenure as CEO of Saint Laurent, which grew nearly six-fold into a megabrand with over €3 billion (\$3.5 billion)



in annual revenue. Bellettini previously worked at Gucci from 2003 to 2008 in strategic planning and merchandising roles.

The risk for Kering is that Bellettini's appointment could bring more of the same. The executive was closely involved in key decisions at Gucci, including the hirings of Cantino — initially announced as Gucci's deputy CEO in May 2024 — and former creative director Sabato De Sarno, whose reboot failed to reignite demand.

De Meo, hired from carmaker Renault, was only confirmed as Kering CEO last week, with François-Henri Pinault, scion of controlling shareholder François Pinault, staying on as chairman. De Meo has reportedly worked in advance to prepare his first steps at the group, meeting with key executives across its brands over the summer.

De Meo confirmed his reputation for swift decision making with an announcement Wednesday putting off plans to acquire the rest of Valentino from Mayhoola. Kering acquired 30 percent of the Roman brand in 2023, with a put option for the remaining shares that has been delayed to at least 2028.



ACTIONS

LUXE-BIENS DE CONSOMMATION

Kering La nomination
de Luca de Meo plébiscitée

Convoqués en assemblée générale mardi 9 septembre, les actionnaires ont accordé sans réserve à Luca de Meo le permis de conduire le redressement du groupe de luxe. L'issue du vote des quatre résolutions offrait peu de suspense, la famille Pinault jouissant de 59 % des droits de vote, mais l'assistance réunie au siège de Kering, à Paris, a montré qu'elle avait apprécié le travail effectué chez Renault par le dirigeant italien. Se référant à la Renaultisation qui a relancé le constructeur, l'un de ces « tifosis » a réclamé une « Keringlution ». Comme annoncé mi-juin, Luca de Meo va prendre, lundi 15 septembre, la direction générale de Kering. Il a été nommé administrateur mardi 9 septembre, avec un score de 98,97 %. Même sa rémunération pour la période du 15 septembre au 31 décembre 2025 a été largement votée, à 89,68 %.

Investir avait préconisé un vote contre, car elle comporte, outre les éléments fixe et variable, une indemnité d'arrivée de 20 millions d'euros, dont 15 millions payés en cash. « C'est un montant très significatif », a reconnu Véronique Weill, l'administratrice référente, ajoutant qu'il correspond à la valeur estimée des actions de performances « perdues » par Luca de Meo en quittant Renault.

L'assemblée a aussi approuvé la dissociation de la gouvernance. PDG

depuis 2005, François-Henri Pinault ne va conserver que la présidence du conseil d'administration. En outre, l'âge limite du président et du directeur général a été porté de 65 ans à, respectivement, 80 ans et 70 ans.

DÉLAI POUR VALENTINO

Monté à la tribune, Luca de Meo a commencé à bâtir un cadre : « *Ce n'est pas aujourd'hui le moment de détailler notre plan stratégique, que nous présenterons au printemps 2026, mais certaines mesures seront mises en œuvre d'ici à la fin de l'année* », a annoncé le Milanais, qui compte « *apporter un regard neuf à un moment stratégique pour le luxe* ».

« *Le marché est de plus en plus exigeant, imprévisible. Nous remettons le groupe à la place qu'il mérite* », ce qui passera « *par des choix clairs, par le désendettement* », a poursuivi Luca de Meo. Dans l'échange avec la presse qui a suivi, il a reconnu la priorité qu'était le redressement de Gucci : « *C'est 40 % du chiffre d'affaires !* ». Une autre marque, Valentino, a fait déjà l'objet d'une annonce saluée jeudi 11 septembre en Bourse (+ 2,9 % pour Kering), car elle réduit les inquiétudes concernant la dette du groupe, montée autour de 10 milliards d'euros pour 15,6 milliards de fonds propres.

Kering avait acquis fin 2023, pour 1,7 milliard, 30 % de la maison Valentino avec la possibilité

d'en détenir le solde, en 2026 et en 2027 si l'autre actionnaire, le groupe Mayhoola, exerçait ses options de vente, ou en 2028 si l'entreprise de la famille Pinault activait son option d'achat. Mais Kering et Mayhoola sont convenus de reporter ces échéances : la répartition du capital de Valentino « *restera inchangée jusqu'en 2028 au plus tôt* », ce qui laisse au groupe français plus de temps pour alléger sa dette.

—C. L. C.

NOTRE CONSEIL

CONSERVER Le cours a déjà regagné près de 40 % depuis l'annonce du recrutement de Luca de Meo mais celui-ci semble vouloir prendre rapidement des mesures pour redresser et désendetter le groupe.

Objectif : 270 € (KER).

Prochain rendez-vous : le 23 octobre, chiffre d'affaires à neuf mois.



CRITÈRES D'INVESTISSEMENT	
COMPORTEMENT DE L'ACTION	
● PERFORMANCE DU TITRE	
COURS AU 11-9-25 :	239,15 €
VARIATION 52 SEMAINES :	4,07 %
2025 :	0,38 %
● VOLATILITÉ	
BÊTA 52 S. :	1,4 FOIS
EXTRÊMES 52 S. :	283,35 € / 149,78 €
CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ	
● SOLIDITÉ DU BILAN	
DETTE NETTE / FONDS PROPRES :	67 %
DERNIER ACTIF NET PAR ACTION :	120,76 €
● CONSENSUS DES ANALYSTES	
A 20 %	
C 56 %	
V 24 %	
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	
● ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	
EVOL. MOYENNE (2021-2024) :	- 1 %
EVOL. 2025 EST. :	- 14 %
● BNPA	
EVOL. MOYENNE (2021-2024) :	- 25 %
EVOL. 2025 EST. :	- 44 %
INTÉRÊT BOURSIER	
● RENDEMENT	
DIVIDENDE 2025 ESTIMÉ :	4 €
RD 2024 : 2,5 %	RD 2025 EST. : 1,7 %
● VALORISATION ESTIMÉE	
PER 2025 :	40,5 FOIS
PER 2026 :	29,5 FOIS



Luxe Kering en quête de maille

Le groupe de luxe français, détenu majoritairement par la famille Pinault, mise sur l'arrivée de l'ancien patron de Renault Luca de Meo pour alléger sa dette, redonner de l'élan à ses maisons, et relancer Gucci, son navire amiral.

Par **MARIE OTTAVI**

B ranle-bas de combat dans les boutiques du groupe Kering. Chez Gucci, Balenciaga, Saint Laurent, Bottega Veneta ou Alexander McQueen, les équipes ont été briefées, les comptoirs lustrés, les produits replacés dans des vitrines impeccables. La rumeur s'est répandue comme une traînée de poudre parmi les employés du pôle couture (Kering qui compte 47 000 salariés au total) : Luca de Meo, 58 ans, élu mardi directeur général du groupe Kering, a pris l'habitude de visiter les boutiques des maisons dont il a désormais la charge, avec une préférence dans un premier temps pour celles de la rue du faubourg Saint-Honoré et de l'avenue Montaigne, à Paris. A l'instar de Bernard Arnault, patron du groupe LVMH, propriétaire de 75 maisons, qui aime passer ses samedis matins dans les allées du Bon Marché, grand magasin de la rue de Sèvres à Paris, le nouvel homme fort de Kering, venu de chez Renault, a montré dès cet été qu'il occupait le terrain pour rattraper son retard et intégrer les codes du monde du luxe. Son travail à venir s'annonce colossal. Le groupe fondé par François Pinault, l'un des bastions de l'industrie du luxe française, subit plus que tous les autres la crise mondiale, l'action Kering a ainsi perdu 70 % de sa valeur en quatre ans. Les actionnaires du conglomerat, la famille Pinault en tête via sa holding Artémis qui détient 42,01 % du capital (et 60 % des

droits de vote), attendent Luca de Meo comme un quasi-messie.

«AGIR SANS DÉLAI»

Avec un salaire de 22,2 millions par an (s'il atteint l'ensemble de ses objectifs) et un bonus dépassant les 20 millions d'euros, de Meo n'a pas d'autre choix que de réussir à redonner du souffle à Kering, dont François-Henri Pinault, reste le président. L'Italien a annoncé à la tribune de l'assemblée générale réunie mardi vouloir «*agir sans délai*» et avertit que sa tâche «*exigera des choix clairs et forts*» précisant que «*ces décisions ne seront pas toujours faciles*». La franchise du nouveau dirigeant, qui n'a pas dévoilé sa feuille de route, se veut à la hauteur de la tâche, alors que Kering a encore vu ses ventes baisser de 15 % au premier semestre. Il y a à peine trois ans, le groupe affichait des résultats records, fort d'un chiffre d'affaires de 17,6 milliards d'euros en 2021. Le Covid avait généralisé l'achat en ligne. Les boutiques accueillaient à nouveau des consommateurs en plein *revanche shopping*. La Chine rouvrait ses portes plus dépensières que jamais, ce qui avait rééquilibré les pertes liées au ralentissement de l'économie européenne et surtout américaine, pays moteur en termes de consommation de biens de luxe. Les directeurs artistiques stars du groupe enchaînaient les succès, Alessandro Michele chez Gucci, Demna chez Balenciaga, Anthony Vaccarello chez Saint Laurent, Daniel Lee puis fin 2021,



Matthieu Blazy chez Bottega Veneta. Aucun prévisionniste n'a semblé percevoir les remous à venir.

Trois ans après ces résultats mirobolants, Kering fait face à une crise qui a «la particularité d'être structurelle et conjoncturelle», indique Yann Kretz. L'analyste au sein du cabinet de conseil Kéa observe que «l'industrie affronte de manière très cyclique, des crises plus ou moins prévues. Celle-ci est peut-être plus longue que d'autres... Kering est de son côté très dépendant de Gucci à l'instar de Louis Vuitton et de Dior chez LVMH».

DU «POTENTIEL»

Gucci, qui représente 44 % du chiffre d'affaires du groupe, a en effet plombé les résultats. C'est bien le dossier numéro 1 de Luca de Meo. François-Henri Pinault qui se disait «très, très confiant sur le potentiel de Gucci» en 2021, n'a pas su colmater les pertes dues au départ d'Alessandro Michele en novembre 2022. Le couturier romain a déployé une mode flamboyante voire grandiloquente, qui a fait exploser les ventes mais ne pouvait avoir qu'une durée de vie limitée selon certaines têtes pensantes du groupe.

Sabato de Sarno, un homme de studio venu de chez Valentino, engagé en 2023 pour faire basculer le style de la maison vers une mode plus sobre, n'a pas convaincu. La marque italienne, fondée à Florence, est passée de 10,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022 à 7,6 milliards d'euros l'an dernier. «A la belle époque d'Alessandro Michele, la marque a ouvert des boutiques gigantesques car le groupe pensait être capable de faire 15 milliards d'euros!, rappelle un expert issu d'un cabinet de conseil. Aujourd'hui, ces vitrines semblent obsolètes. Leur rêve d'expansion n'a plus rien à voir avec la réalité. Redresser le groupe ne nécessite pas uniquement de refaire ces flagships, il faudra en fermer, renégocier les baux, licencier du personnel, ouvrir des magasins plus petits à des adresses stratégiques».

Aujourd'hui, c'est à Demna, ancien DA de Balenciaga, de prendre les rênes de la vénérable maison italienne pour la relancer avec la radicalité qu'on lui connaît. Au-delà du prêt-à-porter, il lui faudra créer une maroquinerie capable de relancer la fièvre acheteuse des fans de la marque. Balenciaga doit aussi se réinventer avec un nouveau créateur, empreint d'une culture de la couture forte, Pierpaolo Piccioli, venu de Valentino, de faire oublier le passé

proche, alors que la maison Balenciaga ne s'est jamais vraiment remise de l'accident industriel aux conséquences dévastatrices datant de la fin 2022: deux campagnes publicitaires dont l'une a été accusée de mettre en scène des enfants dans des tenues tendancieuses, polémique dont s'était gargarisée l'extrême droite américaine.

A Luca de Meo de faire pivoter le paquebot, ce qui ne sera pas une mince affaire. Les droits de douane fixés à 15 % par Donald Trump n'arrangent rien, alors que le groupe a annoncé qu'il ne chercherait pas à implanter d'usines sur le sol américain, contrairement à son concurrent LVMH. «De Meo a réussi à retourner Renault, ce qui est un bon point au vu de la tâche qui l'attend, souligne un expert du luxe préférant rester anonyme. Autre point positif: il est italien, et chez Kering, il y a beaucoup d'Italiens [chez les PDG des maisons, ndlr]. Il a à son actif d'avoir créé des modèles iconiques chez Renault: la nouvelle R5, par exemple, est un carton, et il sait gérer une flotte avec des produits très différents.»

PLOMBÉ PAR L'IMMOBILIER

L'enjeu n'est pas seulement une question de designer à changer ou de désirabilité à redonner à ses marques. Le nouveau PDG doit composer avec une dette colossale qui atteint désormais 9,5 milliards d'euros (contre 200 millions en 2021). Artémis, maison mère de Kering (qui possède également Christie's, les croisières Ponant, l'hebdomadaire *le Point*, le château Latour, les éditions Tallandier, Les Nouveaux Editeurs), subit le même sort. La famille Pinault s'apprête à vendre ses parts dans Puma, selon Bloomberg. La holding détient 29 % de l'équipementier allemand dont le cours en Bourse a été divisé par deux depuis le début de l'année. François-Henri Pinault a déclaré cette semaine que la participation ne représentait «pas un actif stratégique», ce qui confirmerait la cession prochaine.

La dette de Kering a été «plombée» par des investissements immobiliers d'ampleur comme cet immeuble de la fameuse via Monte Napoleone à Milan acquis pour 1,3 milliard d'euros afin de sécuriser les emplacements des boutiques, ou la prise de participation de 30 % dans Valentino pour 1,7 milliard d'euros (Kering s'est engagé auprès du fonds d'investissement qatari, May-

hoola, propriétaire de la marque, à racheter les 70 % restants d'ici 2028, repoussé à 2029 ont annoncé cette semaine les principaux intéressés). Citons encore : le rachat de la marque de parfums de niche Creed pour un montant présumé de 3,5 milliards d'euros en 2023. Cette dernière acquisition, jugée risquée par un certain nombre d'observateurs, marque la volonté de Kering d'investir le champ de la beauté avec l'idée de rencontrer le même succès que sa filière lunettes, Kering Eyewear qui a atteint 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier.

«La division lunettes cartonne et rapporte beaucoup d'argent, confirme un analyste. Kering a indiqué qu'ils allaient faire la même chose dans la beauté alors que la licence des parfums Gucci s'arrête bientôt avec Coty. On s'interroge sur ce que va décider le groupe : poursuivre la licence, la transférer à L'Oréal, ou l'intégrer dans une nouvelle division, dans laquelle Kering contrôlerait tout. La licence Saint Laurent beauté a été confiée à L'Oréal ce qui rapporte beaucoup en royalties à la partie mode de la maison.»

Saint Laurent justement est également à la peine avec un chiffre d'affaires en recul de 11 %, à 1,29 milliard d'euros. La maison conduite par Anthony Vaccarello a choisi de se positionner dans le champ culturel, en développant une activité de production cinématographique. Le bon accueil de *Father Mother Sister Brother* de Jim Jarmusch, couronné d'un lion d'or il y a quelques jours à la Mostra de Venise, dont la marque est l'un des coproducteurs, fait un peu oublier la bérézina qui a suivi les déclarations racistes de Karla Sofía Gascón, pourtant candidate sérieuse à l'Oscar de la meilleure actrice pour son rôle dans *Emilia Pérez* de Jacques Audiard, que Saint Laurent a également coproduit.

Deux autres maisons seront très observées ces prochains mois : Alexander McQueen, dont les collections sont dessinées par Seán

McGirr, cherche le fameux nouveau souffle essentiel à sa survie. Et Bottega Veneta, l'une des seules marques à surfer sur le succès grâce à Matthieu Blazy parti chez Chanel, est désormais entre les mains de la Française Louise Trotter qui a prouvé chez Lacoste qu'elle savait ancrer sa mode dans une réalité très commerciale.

A Luca de Meo de créer de la synergie entre les marques de son groupe, ce qui a pu manquer dans le passé. *«On a souvent dit que le groupe était faible mais que les marques étaient très puissantes, et qu'elles travaillaient peu ensemble»*, commente un expert de l'industrie. François-Henri Pinault, PDG de Kering pendant 20 ans, de 2015 à 2025, qui a recentré le groupe créé par son père dans le luxe, a eu cette particularité de laisser une liberté quasi totale, à 360 degrés, à ses directeurs artistiques, loin du fonctionnement de LVMH qui impose à ses directeurs de création de s'adapter au marketing et aux produits.

Il l'a d'ailleurs rappelé dans une interview accordée à WWD mardi : *«Nous avons pris le pari de nous différencier par la composante créative et moins par l'aspect savoir-faire. L'héritage est également très important dans le luxe, mais nous nous sommes dit que si nous faisons comme tout le monde, cela prendrait beaucoup de temps. Je me suis donc demandé : pourquoi ne pas utiliser cette composante créative pour faire la différence?»* Un pari risqué quand la marque subit une conjoncture difficile comme ce fut le cas pour Balenciaga. Luca de Meo suivra-t-il la ligne chère à Kering depuis dix ans ? Le nouveau PDG, connu pour sa réactivité, n'a pas chômé ces dernières semaines, en rencontrant aussi l'ensemble des directeurs artistiques. Son entrée en piste commence officiellement ce lundi. ◆

Photomontage **BILLIE THOMASSIN**



A gauche, le directeur créatif de Gucci, Demna, et à droite, Luca de Meo, directeur général de Kering.



Déjà le début des grandes manœuvres chez Kering?

Luca de Meo semble assumer de rebattre les cartes du jeu chez Kering . En cette rentrée de septembre, lors de l'assemblée générale du groupe de luxe français, le nouveau patron italien venu de chez Renault a choisi la ligne droite pour exprimer sa vision. Le nouveau plan de route sera annoncé début 2026, mais lui et son équipe vont procéder à des ajustements avant la fin de l'année, a-t-il expliqué.

Doux euphémisme. Alors qu'il doit prendre officiellement ses fonctions ce lundi au siège parisien de la maison-mère de Gucci , Saint-Laurent, Bottega Veneta ou encore McQueen, Boucheron et Balenciaga , Luca de Meo aurait déjà engagé les grandes manœuvres.

Ainsi selon les médias spécialisés WWD et Miss Tweed, le pilier de l'activité du groupe serait confié à Francesca Bellettini, l'ancienne directrice générale de Saint-Laurent qui depuis septembre 2023 est la directrice générale adjointe de Kering en charge du développement des maisons. Dans ce rôle, tous les directeurs généraux du groupe lui sont aujourd'hui rattachés. Au sein du comité de direction, qui était dirigé par François-Henri Pinault (qui reste le président du conseil d'administration à partir de ce 15 septembre), Jean-Marc Duplaix était l'autre directeur général adjoint, en charge de la direction des opérations.

Cette nomination à la direction générale de Gucci, si elle est confirmée, impliquerait le départ de Stefano Cantino. Recruté en provenance de Louis Vuitton en mai 2024 en tant que directeur général adjoint de la maison phare de Kering qui était alors dirigée par Jean-François Palus , le dirigeant avait pris la direction générale de Gucci le 1er janvier dernier. En cas de confirmation de ces changements, l'Italien n'aura tenu les rênes de la maison romaine que neuf mois.

Pour Francesca Bellettini, ce potentiel mouvement serait un défi majeur, Luca de Meo n'ayant pas fait mystère de l'urgence de redresser le cap du navire amiral du groupe qui représente quelque 40% du chiffre d'affaires global au premier semestre 2025, autant qu'un retour aux sources. Dans le groupe depuis plus de vingt ans, la dirigeante italienne avait initialement rejoint Gucci en 2003 chez qui elle a été directrice de la planification stratégique et directrice associée du merchandising avant d'être transférée chez Bottega Veneta puis de faire grandir Saint-Laurent d'abord sur la fin de l'ère Slimane puis avec Anthony Vaccarello

Les médias annonçant ce changement de challenge pour la dirigeante glissent que ces mouvements pourraient être officialisés au début de la semaine.





Nan Goldin « L'appareil photo m'a donné une voix, une façon de m'intégrer »

ENTRETIEN

C'est dans une chambre d'hôtel en Camargue que *Le Monde* a rencontré, durant l'été, la photographe américaine mondialement connue, avant qu'elle ne reçoive le prix Women in Motion 2025 de Kering et des Rencontres d'Arles. Toute vêtue de noire, fumant cigarette sur cigarette, Nan Goldin, 72 ans, nous a raconté de sa voix rauque sa vie chaotique et les combats qui l'animent aujourd'hui.

Je ne serais pas arrivée là si...

... S'il n'y avait pas eu ma sœur. Elle m'a ouvert les yeux sur le monde. C'est elle qui m'a appris la révolte. Je ne serais pas là non plus si je n'avais pas eu une volonté d'acier. J'ai dû surmonter tellement de choses.

L'amitié est arrivée tôt dans votre vie...

Oui. Je suis partie de chez moi quand j'avais 15 ans et mes amis m'ont donné une personnalité. Ils m'ont définie. C'est mon meilleur ami, [le photographe américain] David Armstrong [1954-2014], qui m'a prénommée Nan. Ils sont ma famille, même si beaucoup d'entre eux sont morts. J'ai un frère qui vit en Suède et son fils, mon neveu, est aujourd'hui l'une des personnes les plus importantes dans ma vie. A travers lui, je me suis reconnectée à ma famille de sang.

Dans quel environnement avez-vous grandi ?

Mes grands-parents venaient de Pologne et de Roumanie, mais je ne les ai jamais connus. Mes parents sont nés aux Etats-Unis, ils étaient libéraux et appartenaient à la classe moyenne éduquée. Comme la plupart des familles américaines, ils étaient trop soucieux du qu'en-dira-t-on, de ce que pensent les voisins. C'est la maladie la plus répandue des banlieues américaines. Mes parents étaient juifs pratiquants. J'ai eu une éducation religieuse, mais j'ai arrêté d'aller à la synagogue quand j'avais 11 ans. J'ai préféré prendre des cours de poterie. Mon père était professeur. Il avait travaillé pour le gouvernement, puis il a enseigné l'économie. Ma mère était bibliothécaire. Nous vivions dans la banlieue de Boston [Massachusetts].

Etaient-ils aimants ?

Oui, ils l'étaient. J'étais la petite dernière, donc j'ai probablement reçu davantage d'affection. J'avais une sœur aînée et deux frères. Quand ma sœur s'est suicidée, j'avais 11 ans et elle 18... Elle était comme une mère pour moi. Les médecins, mes parents disaient qu'elle avait des problèmes mentaux. Moi, je pense

qu'elle était trop intelligente et brillante pour le monde. Elle était juste trop intense.

Dans les années 1950 et 1960, les Etats-Unis étaient très conservateurs et avaient du mal à accepter les gens différents. Ma sœur était rebelle et elle n'avait pas d'amis pour la soutenir. Si elle avait connu d'autres personnes comme elle, elle aurait eu une vie plus proche de ce qu'est devenue la mienne. Elle m'a montré le coucher du soleil. Je lui ai dédié de nombreux livres et diaporamas.

Avez-vous le souvenir d'une enfance heureuse ?

On m'a toujours dit que j'étais une enfant heureuse qui souriait tout le temps, mais je ne pense pas que cela soit vrai. Il y a eu un avant et un après le suicide de ma sœur, il y a eu beaucoup d'avant et d'après dans ma vie. Mais je ne laisse pas les tragédies et les traumatismes me définir.

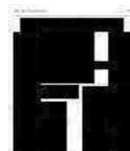
Vos parents avaient-ils des exigences pour vous et vos frères et sœur ?

Ils voulaient que nous allions tous à l'université Harvard, à part moi, qui étais la petite dernière. Harvard a été le premier mot que j'ai appris. Mon père y avait été reçu à la fin des années 1930, à l'époque où il y avait un quota pour les étudiants juifs. Il en était fier, car ses parents étaient très pauvres. Etre allé à Harvard le définissait. Mon père a mis beaucoup de pression sur ses fils. Mon frère aîné a fait Harvard avant de devenir danseur contemporain puis thérapeute. Il vit en Suède et n'est jamais revenu. L'autre est thérapeute à Boston. Mon père nous a élevés dans l'exigence de nous surpasser. Je ressens tout le temps une pression intérieure pour accomplir mes propres objectifs, ça me motive et me rend folle.

Vous êtes partie de chez vos parents très jeune, à l'âge de 15 ans. Que s'est-il passé ?

Il fallait que je parte. Mes parents étaient très désemparés, ils ne savaient pas quoi faire de moi. J'ai fumé des pétards très tôt, et je me faisais très souvent exclure de l'école. Je me suis retrouvée dans une famille d'accueil. A l'époque, j'avais un copain noir et la famille qui me logeait était très raciste, elle a fini par me virer. C'est à ce moment-là que j'ai atterri dans une communauté hippie. J'ai enfin trouvé l'école alternative qui m'a sauvée. Elle était située dans une vieille étable, il n'y avait pas de salles de classe. L'école avait reçu une bourse de la part de Polaroid pour nous distribuer des appareils photo à titre expérimental.

J'étais très timide, je parlais peu et l'appareil photo m'a donné une voix, une façon de



m'intégrer. C'est là que j'ai rencontré David Armstrong. Nous avions 15 ans et il était magnifique, androgyne et drôle. Nous sommes immédiatement devenus meilleurs amis et cette amitié a continué jusqu'à sa mort. La vie était amusante quand j'étais avec lui. J'ai été la première personne à prononcer le mot « gay » devant lui. Dans les banlieues américaines des années 1960, personne ne parlait de ça. Beaucoup de garçons essayaient d'être hétérosexuels alors qu'ils étaient gays, cela provoquait des souffrances. Je lui ai fait le cadeau de l'aider à faire son coming out.

Comprenez-vous tout de suite que la découverte de l'appareil photo va changer votre vie ?

Je ne pensais pas au futur à cette époque. Ça m'a aidée, en revanche, à surmonter des peurs. L'appareil photo donne du courage et permet de faire des choses impossibles dans la vie. J'ai ainsi dépassé ma peur de voler en photographiant à travers la fenêtre.

L'addiction est au cœur de votre travail, comment la drogue est-elle entrée dans votre vie ?

Elle est au cœur d'une partie de mon travail, mais pas de tout ; c'est une grande partie de mon histoire. La drogue est entrée tôt dans ma vie. J'ai fumé des joints très jeune, puis je suis restée sobre entre 15 ans et 18 ans. Regarder les autres planer me suffisait, je pouvais planer avec eux. J'ai commencé l'héroïne à 18 ans, mais je n'en ai pris que pendant un an et puis j'ai découvert le Quaalude. C'est la meilleure drogue que j'ai connue. Sous Quaalude, les gens sont très aimants, c'est une drogue qui procure beaucoup de plaisir. Malheureusement, ça n'existe plus, c'est dommage.

Les drogues m'ont aidée à me détendre, c'est très pratique pour lutter contre la timidité. Les drogues sont un lubrifiant social, c'est pour cela que beaucoup de gens en prennent. Je n'ai jamais pris de crack ou de méthamphétamine. Je n'ai jamais été accro jusque dans les années 1980 : c'est la cocaïne qui m'a eue. C'est la pire drogue pour le comportement humain. J'ai tout arrêté il y a huit ans. Les événements sociaux ne m'amuse plus depuis. Rien ne m'ennuie plus qu'un cocktail. Une mondanité sans un verre de vin, c'est terrible !

La photographie et votre art en général entendent documenter votre vie quotidienne, vos amis...

Je ne pouvais prendre en photo que des gens que j'aime, avec lesquels je vis. Mais j'ai arrêté de photographier les gens il y a plusieurs années. Cela signifie que je n'en ai plus besoin, car mon travail est toujours guidé par la nécessité de faire les choses. Maintenant, je ne photographie que les animaux et le ciel. Et je réalise des films à partir de mes archives. J'ai le besoin de me souvenir. Depuis la mort de ma sœur, je sais que la vie est fragile. Mais je ne savais pas que mes amis allaient mourir si tôt. Jusqu'à l'âge de 60 ans, on se sent immortels.

Vous avez toujours été proche de la communauté LGBT, décimée par le sida...

Je ne me sens pas proche de la communauté LGBT, j'en fais partie, je me définis comme queer. J'ai perdu mes amis les plus proches à cause du sida dans les années 1980 et 1990. Jusqu'à ce que *[le mouvement] Act Up* l'exige, il n'y avait pas de recherche sur le sida, rien n'était fait pour guérir les malades, ils étaient stigmatisés, on les laissait mourir.

Le sida n'appartient pas au passé. Il y a encore des millions de gens qui en sont atteints dans le monde, que ce soit dans l'Amérique rurale, en Asie ou en Afrique. Le nombre de malades risque encore de grimper avec la réduction des crédits pour la recherche aux Etats-Unis et avec le retrait du gouvernement des initiatives mondiales en matière de santé.

Votre œuvre est très politique. Vous avez toujours voulu montrer des gens, des choses que beaucoup ne veulent pas voir, la sexualité, la différence, les marges, la maladie, la dépendance, la mort...

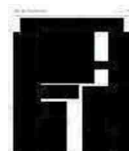
J'ai fait mes premières photos en 1972, à 17 ans. J'ai photographié les reines que je connaissais. Les transsexuels étaient alors appelés les « reines ». C'était mon premier travail d'envergure. Je n'ai pas fait ça dans le but de rendre visible un groupe marginalisé. On ne se vivait pas comme un groupe en marge. On ne se définissait pas par rapport à la société hétéro. J'ai photographié mes amis parce que je les trouvais magnifiques, pionniers. Mais comme il n'y avait pas d'autres représentations d'elles et d'eux, c'est devenu politique. Dans les années 1980, mon œuvre a commencé à être analysée comme politique, car elle parlait de genre, de la violence contre les femmes.

Ces dernières années, notamment avec mon travail pour dénoncer la crise des overdoses liée à l'industrie pharmaceutique, mon œuvre est devenue beaucoup plus politique. Nous sommes des centaines de milliers à avoir été victimes de ce médicament *[l'OxyContin]* vendu par un laboratoire qui en connaissait les risques secondaires. En organisant des actions dans les musées pour qu'ils enlèvent le nom de la famille Sackler des murs des salles qu'elle avait financées, nous voulions dénoncer ces milliardaires qui s'enrichissent sur la souffrance des autres. Nous avons eu quelques victoires, mais malheureusement ces laboratoires sont toujours aussi puissants et rentables.

Vous condamnez fermement la politique de Donald Trump. Avez-vous songé à quitter les Etats-Unis ?

Cette élection est la pire chose qui aurait pu arriver à ce monde, même si Joe Biden n'était pas un bon candidat. C'est comme si nous étions revenus aux années 1950. Je ne pensais pas qu'il irait aussi loin, qu'il prendrait des décisions aussi dangereuses dans les deux premiers mois. Il est allé beaucoup plus vite qu'on aurait pu le penser, il a paralysé





tout le monde. J'ai une vie à New York, mon studio où je travaille, des amis, c'est difficile pour moi de partir ; mais j'y pense. Espérons qu'il n'arrive pas la même chose en Europe.

Vous êtes très mobilisée en faveur des Palestiniens, vous avez même mené plusieurs actions avec l'association Jewish Voice for Peace...

C'est un sentiment incroyable de pouvoir travailler avec d'autres juifs et de soutenir la Palestine. Le monde regarde ce qui s'y passe en direct et nous ne pouvons rien. Nous sommes témoins d'un génocide et le monde ne fait rien. Les gens meurent de faim, là-bas. Des millions de gens manifestent dans le monde et nous ne sommes pas capables de faire pression sur les gouvernements pour mettre en place des sanctions et arrêter la vente d'armes. Les gouvernements sont tous complices.

Dans certains pays, les manifestations pro-palestiniennes sont durement réprimées, mais les gens continuent à occuper le terrain. Aux Etats-Unis et en Allemagne, certains ont peur de perdre leur emploi s'ils parlent trop bruyamment. Je comprends ceux qui craignent pour leur sécurité, mais nous devons continuer à nous battre.

Depuis le 7 octobre 2023, je porte une angoisse profonde, mais je ne peux pas la laisser me paralyser. Je dois agir. Tout le monde devrait agir. Les gens sont en train de s'y habituer, c'est devenu normal. En 2023, une lettre signée par 8 000 artistes a été publiée dans *Artforum* [la revue d'art américaine] en soutien aux vies palestiniennes. On nous a diabolisés. Si ces 8 000 artistes avaient continué à faire entendre leur voix, il y aurait peut-être pu y avoir un peu de mouvement au moins dans le monde de l'art. Mais presque personne n'a continué à en parler depuis.

Il a été reproché à ce texte de ne pas parler des victimes des attentats terroristes du 7 octobre 2023. Regrettez-vous que cela n'ait pas été mentionné ?

Je n'ai pas écrit cette lettre. Nous sommes quelques-uns à avoir interpellé les rédacteurs du texte et un ajout y a été fait qui disait « partager la répulsion face à l'horreur du massacre de 1400 personnes commis en Israël par le Hamas le 7 octobre ». Mais cet amendement n'a guère suscité l'attention et certains préfèrent continuer à nous diaboliser.

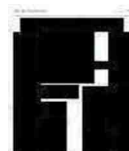
Qu'est-ce que vous souhaitez désormais ?

Vivre pour l'éternité. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR VANESSA SCHNEIDER

JE NE SERAIS PAS ARRIVÉE LÀ SI... Chaque semaine, « Le Monde » interroge une personnalité sur un moment décisif de son existence. La photographe américaine revient sur le suicide de sa sœur





**A Berlin, le
22 novembre 2024.**

FABIAN SOMMER/
PICTURE-ALLIANCE/
DPA/AP IMAGES





Inside the Kering Foundation's Fourth Annual Caring for Women Dinner

From Demi Moore and Salma Hayek Pinault to Dakota Johnson, Lauren Sánchez and Jeff Bezos, this year's benefit packed a powerful room into The Pool in support of ending violence against women.

BY KRISTEN TAUER

* PHOTOGRAPHS BY LEXIE MORELAND

The most famous and most influential figures: few events in New York bring them all together in one room like the Kering Foundation's Caring for Women dinner. On Thursday night, the charitable event returned to The Grill and The Pool for its fourth year, raising a record-making \$4.5 million in support of ending gender-based violence.

"I like this song," said event cohost Salma Hayek Pinault at the start of the night, shimmying to the sound of light jazz music playing overhead as she posed for photos with husband François-Henri Pinault at the top of The Grill's staircase. The jazz was soon drowned out by the din of cocktail hour chatter, as guests like Dakota Johnson, Julianne Moore, Kirsten Dunst, Seth Meyers and Alexi Ashe, Adrien Brody, Georgina Chapman, Jonathan and Lizzie Tisch, Iconiq's Michael Anders, Away founder Jen Rubio, Baz Luhrmann, Anna Wintour, Wendi Murdoch, activist Dolores Huerta and more filled the room.

"This is my third year attending," said Linda Evangelista, hanging by the packed bar. "It's like going back to school. I just think [the event] kicks off the whole season of events that are about to follow. It's such an important cause. I love how Kering supports women. I've been personally affected by this cause."

"I really admire the work that Kering does, to use the platform and power that they've amassed in being creative juggernauts in the field to be able to give back in such a real way," said Yara Shahidi, a Gucci ambassador who was dressed, naturally, in a green Gucci gown. "I love the fact that so many people at Kering are

extremely aligned with being able to give back in this way, and be participants in conversations that fashion doesn't always engage with." ►

During cocktail hour, the VIP section was the balcony overlooking the room, where François-Henri Pinault chatted with dinner keynote speaker Diane von Furstenberg, and newlyweds Jeff Bezos and Lauren Sánchez Bezos held court.

In the backstage staging area, others were catching up before making their grand entrance at the start of dinner. Cohost Colman Domingo offered Lenny Kravitz an enthusiastic greeting, surprised they hadn't run into each other at Valentino's Studio 54 party the night before. "I was sitting with Evan [Ross]," said Kravitz, as Domingo countered, "We were dancing."

Demi Moore, another cohost, fielded compliments on the high leg slit in her gown as fellow cohost Jessica Chastain followed shortly behind her.

Once everyone was seated, MC Ariana DeBose introduced the Kering Foundation's chairman to the stage. "Your presence here tonight is not only a sign of support, it's a declaration that gender-based violence must end," Pinault told the crowd.

The dinner highlighted the work of the four nonprofits that were benefited by this year's event: Sanctuary for Families, FreeFrom, Violence Intervention Program, and Equality Now.

"Each time it's a success," said Kering Foundation vice president Marie-Claire Daveu, also Kering's chief sustainability and institutional affairs officer, of the annual dinner. "And when I say a success, it's really a success in two dimensions.

First, it's a way we need to raise awareness about the topic," she added. "It's also about the fact that we are able to have money for the NGOs, in addition to what the Kering Foundation is doing. And with this money, all these NGOs are able to implement actions on the ground."

The money came into play after dinner (and after a speech by von Furstenberg), when auctioneer Lydia Fenet took the floor for a live auction featuring exclusive Kering-brand experiences that for one night only, money could indeed buy. A Saint Laurent "cultural experience in Paris" set the tone at a \$175,000 gavel price, and an opportunity to have one of the first made-to-measure Gucci gowns designed by Demna proved particularly popular – and after a back-and-forth, was sold twice over for \$210,000 to Lauren Sánchez and Mona

Patel. The Balenciaga "couture experience" similarly sold twice, at \$170,000 each. Von Furstenberg raised her paddle for the closing lot, a Jeff Koons artwork, which ultimately sold to another bidder for \$275,000.

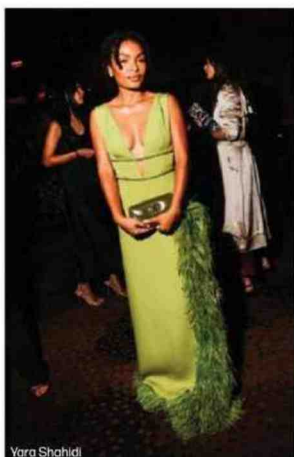
"Giving feels so good, and there are so many of us in this room who have literally everything we could ever want in the world," DeBose told the crowd. "So if you want to make a pledge, babes, make a pledge. you don't need an auction to make a difference in the world."

Afterward, as some guests made their exit (although hard to believe, it was technically only the first night of fashion week) and others awaited the arrival of their dulce de leche cake for dessert, performer FKA Twigs slowly weaved her way across the room and onstage to close the night on an even higher note. ■

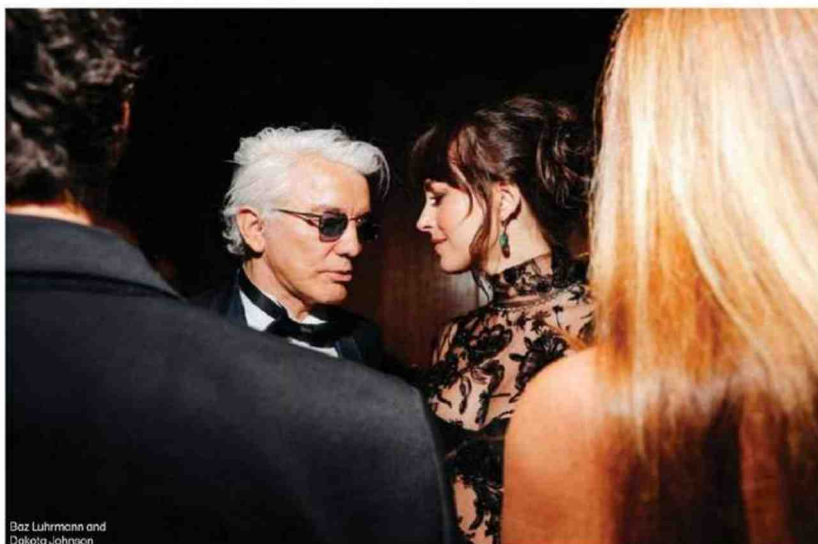


Diane von Furstenberg and François-Henri Pinault





Yara Shahidi



Baz Luhrmann and
Dakota Johnson



Jessica Chastain and Julianne Moore



Jeff Bezos and Lauren Sánchez Bezos

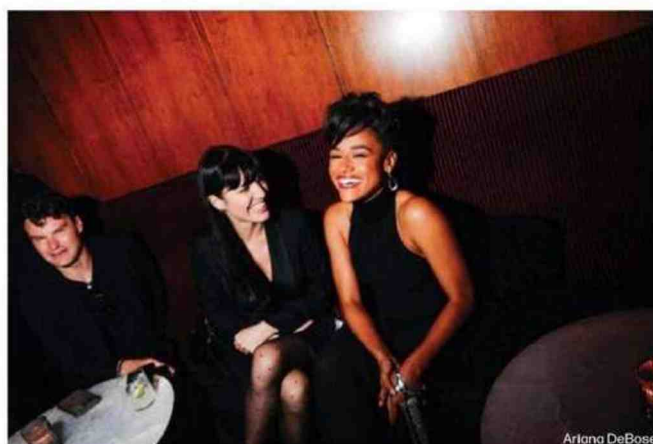
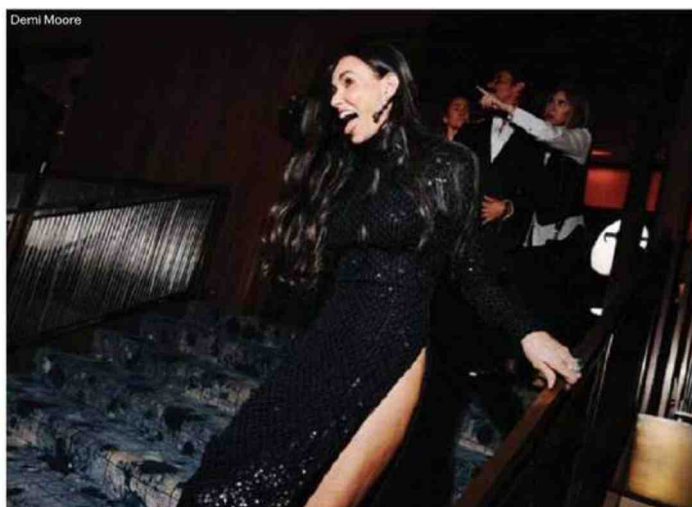


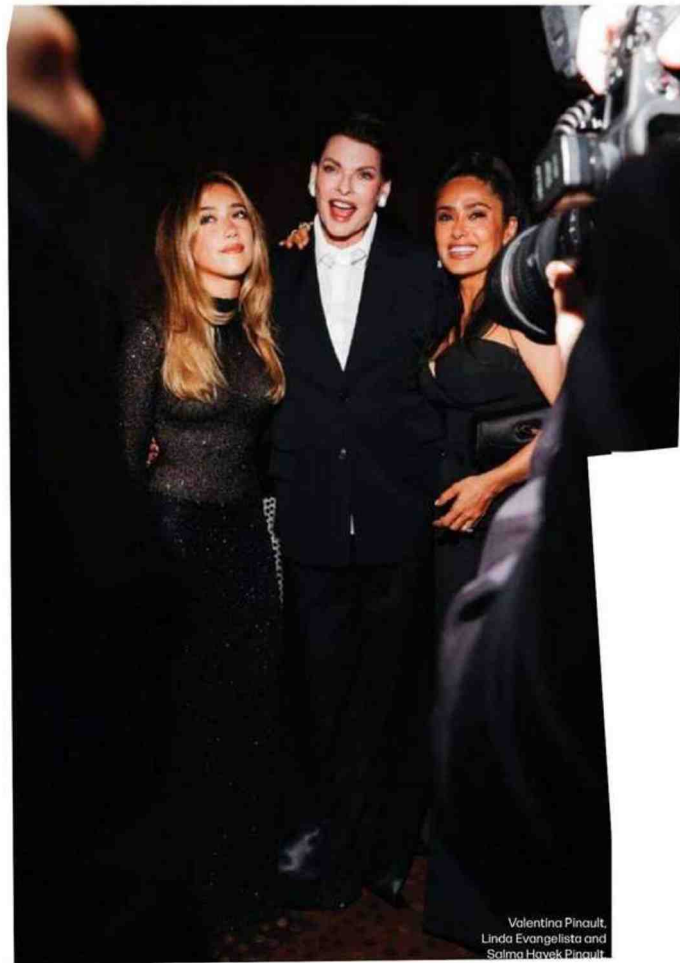
Winnie Harlow



Lenny Kravitz







Valentina Pinault,
Linda Evangelista and
Salma Hayek Pinault

Valentina Pinault,
Linda Evangelista and
Salma Hayek Pinault



Star-Studded Kering Foundation Dinner Raises More Than \$4.5M to Combat Violence Against Women

Salma Hayek Pinault, Jessica Chastain, Demi Moore, Dakota Johnson and Colman Domingo mixed with Jeff Koons, Anna Wintour and other A-listers to raise awareness and funds for women-focused NGOs. One word consistently was mentioned among the stars attending Thursday's Kering Foundation Caring for Women Dinner at New York's The Pool restaurant and event space — hope, a word and emotion many declared was more vital than ever.

"It's really special to be in a room full of people who are optimistic about the change that can happen when really smart, passionate people put their hearts and minds into something," said Seth Meyers, attending with his wife, human rights attorney Alexi Ashe. "I feel like we're just going to be surrounded by people like that tonight, and it's hard not to see that as a ray of hope."

This fourth-annual event, which benefits NGOs focused on combating violence against women and children, raised more than \$4.5 million this year, up from \$3 million in 2024. With non-profit organizations of every kind finding their grants abruptly cut or canceled by the Trump Administration this year, private fundraising is under the spotlight to do more.

"Every year is a different kind of chaotic next level, and this year, definitely," said Salma Hayek Pinault, who with her husband, Kering chairman François-Henri Pinault, served as two of the night's co-hosts. "At the same time, it inspires you even more. This is an event that's about unity and community — and that's actually the theme this year, community. But community doesn't mean isolating with people who share only your same opinion. That's why we try to have all kinds of people. There are all kinds of characters in there. And it's not political; it's just a meaningful, inspiring night."

Also, don't look at Hayek Pinault as solely a figurehead of this evening; she's far from it. "We don't just hire people to do it," she added in her interview with The Hollywood Reporter. "I was here all morning, decorating, checking the flowers, listening to the sound of the videos to make sure they're not too loud, or that the lighting feels intimate. We think of everything."

The packed cocktail party in the room adjacent to The Pool included Jessica Chastain, Demi Moore, Colman Domingo, Dakota Johnson, Julianne Moore, Diane von Furstenberg, Jeff Koons, Linda Evangelista, Adrien Brody and Georgina Chapman, Jeff and Lauren Bezos, Mariska Hargitay, Olympic skier Lindsey Vonn, editor Edward Enninfu and Ariana DeBose as the evening's emcee. All were on hand to support and learn more about the four organizations both being honored and the recipients of this year's funds: Sanctuary for Families FreeFrom Violence Intervention Program and Equality Now

"I'm very interested in Sanctuary for Families, which came to my attention this year because of the Kering Foundation," Chastain told THR. "I'm such a New Yorker, and they're a New York-based organization, so I'm thinking about what I can do with my time. They focus on gender violence and one in three women face gender violence in their lifetime, which is just unacceptable. Even if you're not able to help financially, there are many, many ways you can help these organizations to help end this epidemic on women."



"I am at a place in my life in which I am maintaining my discipline to hope," Hargitay added. "That's what it takes now in the way we've been steamrolled and what's been happening with [non-profit] organizations. Every penny we can give ultimately adds to that hope. Tonight this room is filled with people who can make a difference, and it's an opportunity to share and hold each other up."

Many of the night's attendees also were keen to meet Dolores Huerta, the 95-year-old icon who is known for her work in both the labor and feminist movements. She was awarded the Presidential Medal of Freedom by President Barack Obama in 2012. "Federal funding for women and children are under threat, and events like tonight are the only way right now that we can continue the progress that's being made," she told THR. "Unless women can live in peace and feel protected and supported, the country will never fulfill our promise of democracy." Huerta added with a smile, "We'll never have peace in the world until feminists take power."

Key to the night's fundraising was a live auction that included a variety of one-of-a-kind items and experiences donated by houses under the Kering umbrella, including Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta, Boucheron, Ginori 1735 and Pomellato, as well as original artworks by Damien Hirst. The brands also were liberally seen on the red carpet, from Hayek-Pinault, who wore a Balenciaga strapless tuxedo gown with Gucci shoes and handbag and Boucheron jewelry, to a plethora of stars in Gucci, including Moore, Chastain and Johnson, as well as Kirsten Dunst and Yara Shahidi.

Hargitay departed from the trend in Kering labels to wear a red caftan-style belted gown by Milan-based Taller Marma, paired with Pomellato jewels. "I tried it on and I loved it," said Hargitay, who also expressed dismay that she initially didn't know the designer when she stepped on the red carpet — it was Vonn, whom the actress-director calls "my spirit animal," who looked at the label on the back of her friend's dress to confirm its designer.

Perhaps all the shouts by the paparazzi upon Hargitay's arrival were because she's garnered such praise for *My Mom Jayne*, the 2025 documentary about her mother, actress Jayne Mansfield? "Everybody loves a documentary — and a red dress," Hargitay said with a laugh.

Asked about the buzz that *My Mom Jayne* has qualified for Oscar consideration, Hargitay immediately turned to Vonn: "You were the first one to say that to me."

"You're going to win an Oscar," Vonn replied.

"And you're going to win the Olympics," Hargitay said. Vonn, a three-time Olympic medal winner, is currently planning to compete in the 2026 Milan Cortina Winter Olympics in February.

Among the night's other unique pairings, director Baz Luhrmann arrived with Anna Wintour, who was accompanied by newly minted Vogue head of editorial content Chloe Malle and Vanity Fair global editorial director Mark Guiducci. Luhrmann had freshly arrived from Toronto, where his found-footage documentary *EPiC: Elvis Presley in Concert* was met with ecstatic reviews from critics and audience alike. "I did not expect anything but a polite reaction, but we had to add additional screenings, and people in the audience, of every age, were dancing in the aisles," he told THR. "And you know what? We need that right now."

Indeed, on Thursday night, Luhrmann was among the Kering Foundation Dinner attendees only looking forward. "Ultimately I believe in the power of the human spirit, and the human spirit fundamentally has hope," he said. "That's what makes us human."



KERING - LUXE



Chanel, Dior, Gucci... À quoi s'attendre après ce mercato historique ?

Jamais les semaines de la mode qui s'ouvrent n'avaient connu autant de premières fois : décryptage de cette tectonique par les experts de l'industrie. De mémoire d'expert du luxe, de journaliste, de cliente et de fashionista, cela n'était jamais arrivé : les fashion weeks qui s'ouvrent entre New York, Londres, Milan et Paris ne sont pas que le moment de présentation des collections féminines du printemps-été 2026. Elles sont surtout une agrégation inédite de premières fois de nouveaux directeurs artistiques qui vont donner une nouvelle signature aux principales maisons, redessiner le paysage stylistique et donner sans doute un début de réponse sur l'avenir du secteur. Voici donc à la loupe, et commenté par la fine fleur des acheteurs, le grand mercato de la mode.

Chez Chanel, Matthieu Blazy

À Milan, ses défilés pour Bottega Veneta figuraient parmi les plus attendus. Le créateur franco-belge quarantenaire qui a contribué à redéfinir les codes du luxe a forgé sa vision au fil d'un parcours exigeant où il a appris le goût de l'artisanat et des matières nobles comme une forme de rigueur non dénuée d'humour. Cette patte, il l'a affinée auprès de Raf Simons, l'un des maîtres de l'épure cérébrale, Maison Margiela, qui fait de la déconstruction un art, Céline époque Phoebe Philo, la papesse du minimalisme raffiné. En 2021, il prend la direction artistique de Bottega Veneta. Trois années d'une magistrale démonstration où il sublime l'artisanat italien par son approche sophistiquée mais jamais ennuyeuse à l'image de son pantalon en cuir trompe-l'œil façon denim, où il actualise l'intrecciato emblématique de la maison tout en nouant des liens avec des artistes comme Gaetano Pesce. Du désir, de la qualité, du sens, une martingale que l'on a hâte de voir appliquée à Chanel.

L'avis de Maud Pupato, directrice des achats femme luxe au Printemps :

« Après le décès de Karl Lagerfeld puis le départ de Virginie Viard, Chanel avait opté pour une continuité devenue redondante. L'arrivée d'un jeune créateur va injecter du sang neuf, envoyer un message fort à l'industrie comme aux clients. Chanel a montré sa capacité à développer des pièces de maroquinerie – le nouveau sac Chanel 25 est déjà en rupture de stock –, donc Matthieu Blazy est surtout attendu sur le prêt-à-porter. Chez Bottega Veneta, le vêtement était accessoire à la maroquinerie ; chez Chanel, la silhouette s'avère tout aussi importante que le sac. Les métiers d'art de Chanel, le 19 M notamment, vont lui permettre de poursuivre ses liens avec les savoir-faire. À l'image de ses collaborations avec Gaetano Pesce et ses poufs en forme d'animaux, il peut apporter sa touche d'humour, aussi élégante qu'irrévérencieuse comme celle de Gabrielle Chanel et Karl Lagerfeld. Une bonne façon aussi de rajeunir la clientèle. »





Une belle histoire entre Chanel et l'Opéra de Paris, le cabas réinventé de Bottega Veneta, un it-bag chez Dior... L'Impératif Madame

Retour sur ce que la rédaction veut impérativement partager cette semaine.

Par Lou Revel

Publié le 12 septembre 2025 à 18h25, mis à jour le 12 septembre 2025 à 18h25

Tendances | L'Impératif Madame | Repetto | Chanel | Bottega Veneta

Bottega Veneta renouvelle son cabas

Aux côtés de l'ambassadrice Julianne Moore et de personnalités comme Vittoria Ceretti, Dave Free ou Tyler Okonma, le nouveau sac Campana de Bottega Veneta marque le retour d'une pièce à la fois iconique et réinventée. Ce cabas souple et ample revisite une silhouette issue des archives du printemps 2004, désormais réinterprétée dans une version contemporaine. Doté de deux anses et d'une forme arrondie, il se distingue par la noblesse du cuir nappa premium, qui lui confère une élégance discrète et intemporelle. Proposé en deux tailles, il explore les contrastes entre cuir lisse et tressage Intrecciato, affirmant une modernité subtile, pensée pour s'adapter à différents styles et envies.

À retrouver sur bottegaveneta.com

Dior présente son nouvel it-bag : le Dior Voyage

Un nouvel indispensable fait son entrée dans le vestiaire des it-girls de la rentrée. Dior enrichit sa ligne de maroquinerie avec un sac déjà iconique : le Dior Voyage. Révélé lors du défilé Croisière 2026 de la griffe de luxe, ce modèle séduit par sa bandoulière ajustable, ses empiècements en cuir et ses charms en or «D, I, O, R», façonnés à la main. Équilibre parfait entre intemporalité et modernité, il se décline en trois tailles et dans une palette de couleurs allant de classiques essentiels aux nuances automnales comme le latte, le beige poudré ou encore le fango foncé. Confectionné en cuir grainé ou en version noir craquelé, il incarne à la perfection le savoir-faire maroquinier de la Maison.

Chanel devient «mécène d'exception» de la rénovation de l'Opéra national de Paris

Chanel a annoncé un don exceptionnel de 50 millions d'euros à l'Opéra national de Paris, dans le cadre du vaste chantier «Nouvelle Ère, Nouvel Air» présenté par la ministre de la Culture, Rachida Dati et prévu pour 2027. Partenaire de l'institution depuis 2023 en tant que «grand mécène», la maison passe désormais au rang de «mécène d'exception». Cette contribution majeure accompagnera les travaux engagés sur les quatre sites de l'Opéra : Palais Garnier, Opéra Bastille, Ateliers Berthier et École de Danse de Nanterre. Ce geste marque un nouvel ancrage culturel pour la griffe de luxe, qui s'était déjà distinguée par son soutien à la Cinémathèque française, au Palais Galliera, à la Comédie-Française, ainsi qu'au Grand Palais, dont l'une des portes affiche désormais le nom de Gabrielle Chanel.

À retrouver sur culture.gouv.fr

& Other Stories se réinvente sous une nouvelle identité



Un vent de renouveau souffle sur & Other Stories. Placée sous la direction créative de Jonathan Saunders, tout juste nommé Chief Creative Officer, la maison de prêt-à-porter suédoise révèle une identité revisitée. Nouveau logo, nouveau ton : cette transformation prend vie avec la collection automne 2025, dévoilée dans une campagne signée par le photographe Oliver Hadlee Peach. «La campagne Automne célèbre des vêtements pensés pour la vie quotidienne, conçus pour inspirer l'individualité. La nouvelle identité de marque allie nostalgie et modernité, et annonce un chapitre

enthousiasmant pour & Other Stories», confie le créateur écossais. La ligne s'articule autour de jeux chromatiques audacieux et de textures contrastées, où le cuir crocodile, le jacquard et le mohair duveteux, teintés d'un esprit vintage, dialoguent avec des matières plus modernes. Portée par une esthétique mêlant nostalgie et innovation, elle s'adresse aux esprits libres en quête d'individualité.

Ganni célèbre l'individualité

Pour sa nouvelle saison, Ganni place l'individualité au cœur de son récit. La maison danoise puise dans l'énergie brute de la musique pour en faire un manifeste d'expression personnelle. La campagne réunit six figures montantes de la scène musicale - Toxe, True Blue, Charlie Osborne, Ren G, Crystal Murray et Lauren Auder - choisies pour incarner cet esprit. Sous l'œil du photographe Mark Kean et la direction stylistique de Vanessa Reid, la collection se déploie dans un jeu de contrastes : silhouettes sculpturales, imprimés audacieux, costumes asymétriques, manteaux oversize et robes aériennes. Parmi les pièces phares, le Kat Bag fait son apparition : un sac pensé à la fois comme un objet sculptural et un accessoire décontracté. Ganni signe ici un manifeste : célébrer la nouvelle génération de talents et défendre une culture où l'individualité se réalise.

À retrouver sur ganni.com

Repetto réinterprète la chaussure phare de la saison

La sneakerina, hybride entre la basket et la ballerine, s'est imposée comme le soulier tendance des citadines à l'âme romantique. Confortable et élégante, elle fusionne l'allure sportive de la basket avec le raffinement d'un chausson de danse. Fidèle à son ADN, Repetto en a imaginé deux déclinaisons. La Tennis Silk qui affiche une silhouette légère et élancée, en cuir velours, sublimée par un col froncé inspiré des tutus et des doubles lacets en satin. Mais aussi, la Ballet Twist, qui revisite l'iconique ballerine en lui insufflant une modernité inspirée des ballets. Deux interprétations qui confirment la volonté de la maison d'ancrer son héritage dans l'air du temps.

À retrouver sur repetto.com





McQueen's Moment

McQueen has landed at Nordstrom NYC for its first pop-up installation at the retailer.

Created by Tom Scutt, the space draws inspiration from the design of McQueen's fall 2025 show, which showcased a striking portal-like, angular structure cutting through Victorian architecture.

The luxury label noted that the installation mirrors the show's dramatic atmosphere, with rich wooden textures and captivating visuals that echo the show's signature staircases and mirrored walls.

The pop-up will feature men's and women's pieces from McQueen's fall 2025 collection, designed by Seán McGirr, including an exclusive dress for Nordstrom. The dress features an open back and layered asymmetric skirt with a ruffled hem crafted from black silk georgette adorned with intricate floral lace — a silhouette seen on

the runway.

Rickie De Sole, vice president and fashion director at Nordstrom, told WWD in a statement that the company is "thrilled" to bring the spirit and immersive experience of McGirr's darkly romantic McQueen fall 2025 collection to life both in-store and online.

"This one-of-a-kind pop-up is its own theater, featuring an installation that serves as a portal into the world of McQueen," De Sole said. "It invites our clients to step into the narrative of Seán McGirr's fall/winter 2025 collection, not just shop it."

The McQueen pop-up at Nordstrom NYC will run until early October.

Nordstrom's latest pop-up coincides with the launch of its latest Corner takeover series. On Wednesday, Nordstrom kicked off New York Fashion Week and celebrated the launch of Marc Jacobs at The Corner — a limited-time pop-up shop at its NYC flagship that brings to life the next chapter of Marc Jacobs' global "Joy" campaign.

Guests gathered at The Corner to enjoy an evening of cocktails, light bites, live Joy nail art, notebook embossing from Moleskine, a special musical performance by Devon Thompson and more.

The Corner is part of an ongoing series of pop-ups and brand takeovers at the Nordstrom NYC flagship in a dedicated space on the corner of 57th and Broadway, the retailer noted. Other brand that have popped up at The Corner at Nordstrom NYC include Nike, New Balance, Ugg and Jordan Brand.

— STEPHEN GARNER



De gauche à droite, collier
Rainbow, en métal doré à l'or
fin et cristal de roche,
Gas bijoux, 310 €, gasbijoux.com
Collier Gabin n°2, en or jaune,
saphirs et cristal de roche,
Pascale Monvoisin, 1950 €,
pascalmonvoisin.com
Collier oversize Cœur précieux,
en laiton doré à l'or fin et
cristal de roche, Goossens,
1100 €, goossens-paris.com

VARIATIONS

Monarque absolu

Un siècle après que l'Art déco a consacré son emploi en joaillerie, le cristal de roche demeure omniprésent dans l'offre de bijoux contemporains. Cette variété de quartz délicate, dont les créateurs aiment exploiter la transparence, se trouve toujours en majesté place Vendôme, notamment chez Boucheron, où la directrice des créations, Claire Choise, l'a hissé au rang de matériau fétiche depuis son arrivée, en 2011. On lui prête une dimension mystique – on le prétend purificateur – et surtout une aura royale. Des sceptres aux trônes, il est utilisé depuis longtemps dans l'apparat des monarques. Lors du couronnement du roi Charles III, en 2023, la procession était ouverte par la croix du Pays de Galles, sur laquelle deux reliques de la croix du Christ, cadeaux du pape François, sont recouvertes d'un morceau de cristal de roche... Le commun des mortels peut lui aussi s'en emparer, par exemple dans des colliers, designers et marques aimant le sortir dans le jaune solaire de l'or ou du plaqué or. (M) Valentin Pérez | Photo Maxime Poiblanç | Réalisation Fiona Khalifa | Scénographie Margot Thiry



EXCLUSIVE

Valentino Eyewear Will Be Produced by Kering Eyewear

- The brand's collections were previously produced by Akn, formerly Akoni Group.

BY LUISA ZARGANI

MILAN – The changes at Valentino continue to take place.

Kering Eyewear and the Rome-based couture house on Monday will unveil a newly signed global agreement. Kering Eyewear will develop and distribute the sun and optical collections under the Valentino brand, starting with the spring 2026 season.

The agreement will be effective from Jan. 1, 2026, but the first designs will debut on Oct. 5 during Valentino's fashion show in Paris.

The men's and women's collections of optical and sun glasses will be available in Valentino boutiques offline and online, department and specialty stores, and optical stores worldwide starting in March.

"We are honored to welcome Valentino into the Kering Eyewear portfolio, and to have the opportunity to contribute to the brand's continued success," said Roberto Vedovotto, founder, president and chief executive officer of Kering Eyewear. "As a prestigious maison de couture, Valentino stands for masterful craftsmanship, exquisite design, and is a symbol of a one-of-a-kind style. We are therefore committed to developing its sunglasses and frames collections in line with its vision by leveraging Kering Eyewear's expertise in high-end luxury eyewear and Valentino's iconic codes, unique heritage, and savoir-faire."

The new agreement contributes to further consolidate Kering Eyewear's stance in the high-end eyewear segment.

"We are delighted to announce this strategically important partnership with Kering Eyewear," said Riccardo Bellini, CEO of Valentino. "Marrying Maison Valentino's matchless creativity and iconic style with Kering Eyewear's unrivaled know-how in luxury eyewear manufacturing and distribution, we will work together to further elevate the Valentino Eyewear experience."

At the same time, Bellini expressed the company's "sincere gratitude to Akn Group for the collaboration and the successful development of our eyewear business over the past years. It is with great enthusiasm and excitement that we now embark on this new chapter."

Valentino first inked a 10-year license with Akn Group, formerly Akoni

Group, for the design, manufacture and worldwide distribution of the brand's eyewear collections in 2021, starting in July 2022. The optical collection was launched a year later.

Akoni Group was established in 2019 under the Alsara Investment Group umbrella and changed its name to Akn earlier this year. In June it acquired the Switzerland-based independent eyewear brand Götti, which was founded in 1998. Included in the acquisition is premium lens company Eyeteck. Akn, which is led by CEO Rosario Toscano, also produces eyewear for Balmain as well as the Akoni brand.

Founded in 2014, Kering Eyewear was a pioneer in changing the business model for luxury groups in the eyewear category, straying from the well-trodden licensing business model. It has grown to produce and distribute collections for 14 brands, including Gucci, Cartier, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Chloé, Alexander McQueen, Montblanc, Dunhill, Alaïa and Puma. It also owns the Lindberg, Maui Jim and Zeal Optics brands. Also, in April, the company inked an agreement to acquire Italian eyewear manufacturers Visard and Mistral. In June, further expanding its industrial footprint, it said it was acquiring Italian manufacturer Lenti from Safilo.

The deal followed the partnership inked in May between Kering Eyewear and Google for the development of AI-powered glasses with Android XR, as reported.

In 2024, Kering Eyewear reached revenues of 1.6 billion euros, a 6 percent increase on 2023 on a comparable basis. It reported recurring operating income of 277 million euros, and a margin of 17.5 percent on sales.

Recent development at Valentino include the arrival of Bellini, managing director of the brand's parent Mayhoola, as CEO in September, succeeding Jacopo Venturini, and Kering and Mayhoola jointly announcing that the current ownership structure of the Valentino house would not change before 2028 at the earliest.

This represents an amendment to their shareholders' agreement, inked at the time of Kering's acquisition of a stake in Valentino in 2023. Two years ago, Kering bought a 30 percent stake in Valentino for 1.7 billion euros in cash as part of



a broader strategic partnership with the Qatari investment fund. As per that original deal, the French group had an option to buy 100 percent of Valentino's capital by 2028, while Mayhoola could become a shareholder in Kering, with the final purchase price linked to the Italian fashion brand's performance. Following the new agreement, Mayhoola's put options on Kering exercisable in 2026 and 2027 for its remaining 70 percent stake in Valentino are now postponed to 2028 and 2029, respectively. Kering's call option to acquire Mayhoola's stake in 2028 is also deferred to 2029.

Alsara Investment Group is an

international private investment company based in Switzerland. In addition to a portfolio of owned and operated investments in luxury brands, it provides investment advisory and management, and invests in venture capital, private equity and growth funds. In 2021 it bought a majority stake in Khrisjoy. The group's portfolio also includes investor Bidayat; design venture Fromm; jewelry brand Azza Fahmy, and Egypt-based handbag label Okhtein. Last year it launched a new luxury brand called Retori and it is also gearing up to revive the Walter Albini brand.



Kering Eyewear's headquarters in Italy.

CONCURRENCE - CORPORATE



FASHION

Giorgio Armani's Last Will Maps Potential Stake Sale, IPO

● After 12 months from the opening of the will and within 18 months at the most, Armani's foundation, which inherits the company, could sell an initial 15 percent to either LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, EssilorLuxottica or L'Oréal.

BY LUISA ZARGANI
WITH CONTRIBUTIONS FROM JENNIFER WEIL

MILAN — Now that the late designer Giorgio Armani's wills have been released, three of the companies that have long been mooted as potential buyers of his company, and that he mentioned himself in his wills — LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, L'Oréal and EssilorLuxottica — have issued statements praising the brand, and potentially setting up an eventual bidding battle for one of fashion's iconic labels.

"Giorgio Armani honored LVMH by naming us as a potential partner for the exceptional fashion house he built," said Bernard Arnault, chairman and chief executive officer of LVMH. "I am a great admirer of his talent. Giorgio Armani, whom I had the pleasure of knowing personally, was a true genius; the only great couturier, along with Christian Dior, who built and led a global brand in terms of both style and industry. If we were to work together in the future, LVMH would be committed to further strengthening its presence and leadership around the world."

Asked for a comment, EssilorLuxottica said: "We are proud of the trust that Mr. Armani has placed in our group and in our management. We will carefully evaluate, together with the board, this evolutionary prospect, which deserves thorough consideration in light of the deep ties that already unite the two groups."

L'Oréal in a statement said that "for almost 40 years, together with Mr. Armani, we have built one of the most beautiful and iconic beauty brands in the world. We are touched and honored that Mr. Armani considered L'Oréal to acquire a stake in his beautiful company. We will study, with great consideration, this opportunity building on our long-shared history."

Giorgio Armani left not one but two wills, one dated March 15 and the other April 5.

They were made public on Friday morning on several media outlets. Accordingly, Armani, who died on Sept. 4 at 91, decided that his namesake foundation will manage the fashion group.

After 12 months from the opening of the will and within 18 months at the most, an initial 15 percent of the his namesake company could be sold to either LVMH, EssilorLuxottica or L'Oréal, according to the wills.

Armani does not rule out other companies besides LVMH, EssilorLuxottica or L'Oréal as potential buyers, as long as they are operating in the world of fashion and luxury and of equal standing.

Between the third and fifth year, the foundation and the heirs could choose to sell a stake of between 30 and 54.9 percent to the same buyer of the first group of shares, or in five years and within eight, to consider a public listing in Italy as a priority but also on other markets of equal standing. Even following the potential listing, the foundation would keep a 30.1 percent stake of the group to ensure its control.

Pantaleo Dell'Orco, known as Leo, Armani's longtime partner in charge of the men's division, has a key role with 40 percent of voting shares.

Dell'Orco is part of the tight-knit circle of friends and collaborators that Armani called family. The designer's closest relatives include his nephew Andrea Camerana, the son of Armani's sister Rosanna, who also works in the company, and Roberta Armani, who is the daughter of the designer's late brother, Sergio, and who has been in charge of the group's celebrity relations for years, often acting as Armani's deputy on social occasions around the world as the face of the company. Her sister Silvana is part of the design team.

More specifically, the Giorgio Armani Foundation has 10 percent of shares and 90 percent of bare ownership of the shares. Life tenancy is assigned to Dell'Orco with a 30 percent stake and 15 percent each to Camerana, Roberta, Silvana and Rosanna Armani.

As for the governance of the foundation, Camerana takes his seat on the board succeeding Armani, with Dell'Orco and Irving Bellotti, partner of Rothschild & Co. Notary Elena Terrenghi, whose studio opened the will, is now also on the board. Roberta and Silvana Armani are also indicated as part of the Surveillance Committee to operate along Armani's guidelines.

The Armani company stated it did "not consider it appropriate to comment on choices that pertain strictly to the private sphere."

Such details appeared in the will detailing Armani's personal properties. It shows 75 percent of a company called L'Immobiliare Srl, comprising the real estate properties in Saint-Tropez, Antigua, and Brioni and Pantelleria, Italy, is destined to his sister and 25 percent as bare ownership to Andrea Camerana and Silvana Armani.

Dell'Orco was left a life tenancy of the Via Borgonuovo palazzo in Milan, where the designer lived and there is a mention of a Matisse painting, an Andy Warhol portrait of the designer and a Rayman photo.

Separately from L'Immobiliare, the bare ownership of the Saint Moritz home was left to Camerana and the life tenancy to Dell'Orco, who also inherits one of the two New York apartments.

Armani's stake of almost 2 percent in EssilorLuxottica goes to Dell'Orco (40 percent) and to his family (60 percent).

There is also a provision of 480,000 euros for designer Graeme Black, who worked with Armani early on in his career, in addition to shares left to executives, collaborators and friends including Michele Morselli, Daniele Ballestrazzi, Giuseppe Marsocci, Laura Tadini and Luca Pastorelli.

The designer revealed details about the future of his company for the first time in 2016, confirming he had established the long-rumored Giorgio Armani Foundation, which, while aiming to fund social projects,

also ensured that his fashion group would live on.

Never leaving anything to chance, Armani carefully detailed the foundation's guidelines in his will.

The foundation is expected to ensure that the activities will be managed "ethically, with moral integrity and correctly."

The priority is to continue to develop the Armani name at a global level and abide by a "careful diversification strategy and segmentation of the different company brands maintaining consistency in design, image, product and communication." It is expected to stay true to "an essential modern, elegant and not ostentatious style with attention to detail and fit," paying "attention to innovation, product excellence, quality and research." The approach to acquisitions must be "cautious" and "aimed solely at the development of competences that do not exist internally from a market point of view, by product or channel." The level of investments should be maintained adequate "for the continuous development of the brands," and financial management should be "balanced" with limited access to debt. Finally, profits should be adequately reinvested in the company with the goal to support cash generation in time.

Later on Friday, the executive committee of the Armani company issued a statement underscoring that "it is immediately clear" that the designer's "intention to safeguard strategic continuity, corporate cohesion and financial stability for long-term development is confirmed at every stage, in line with what he had repeatedly shared with the press and his closest collaborators."

While "all short- and medium-term strategic decisions" will be taken by Dell'Orco and the family, supported by the foundation, the statement highlights that "these decisions were guided by Mr. Armani himself, both in terms of the brand's mission and in possible actions with implications for the group's medium- and long-term structure. In this light, the will makes reference to a stock market listing as well as the opening to a minority partner of recognized standing and genuine interest in the brand. The responsibility for decisions and management of this process will remain with Mr. Dell'Orco and the family, under the guidance of the fondazione, but always within the principles and rules defined by Mr. Armani."

The foundation's first duty will be to propose the name of the new CEO.

"In the coming days, with a thorough reading of the documents and the publication of the company's new Articles of Association, the remaining details of Mr. Armani's wishes will be clarified," concluded the statement. "However, even now, we affirm, also on behalf of employees and collaborators, our commitment to supporting this path in full respect of his wishes, united by the





shared goal of securing the best possible future for the company and the brand, in accordance with the principles he established."

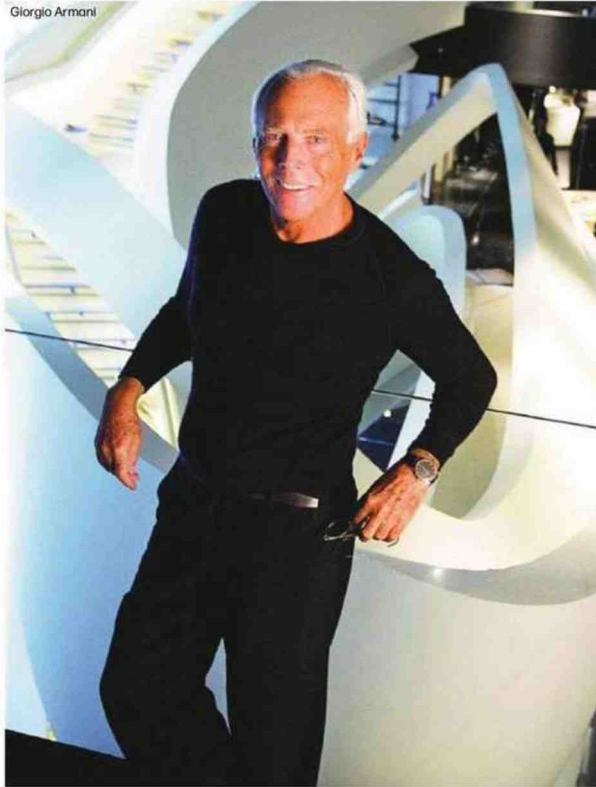
Back in 2016, Armani explained that he decided to create the foundation "in order to implement projects of public and social interest. The foundation will also safeguard the governance assets of the Armani Group and ensure that these assets

are kept stable over time, in respect of and consistent with some principles that are particularly important to me and that have always inspired my activities as a designer and an entrepreneur."

While vocal over the years about his aversion to sell, take on a business partner or publicly list the company, rumors about Armani contemplating forming a foundation first emerged in 2012. The

foundation reflected a key priority for Armani – independence, which he sought to maintain over the years, especially since 2000 when rumors about a possible sale to LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton or the then Gucci Group and L'Oréal swirled around the fashion house.

Giorgio Armani





Armani's flair better suited to fashion than finance

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

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





TEXTE Allan Kaval

Armani, l'adieu à Milan

PENDANT DEUX JOURS, LA CAPITALE LOMBARDE A VEILLÉ LA DÉPOUILLE DU COUTURIER DANS UNE ATMOSPHÈRE DE DEUIL NATIONAL. IL INCARNAIT L'ÂME DE LA VILLE. AUJOURD'HUI MALMENÉE.

UN DIMANCHE de soleil et de silence s'écoule aux environs de la place des Cultures, dans les anciens quartiers industriels du sud de Milan. La cosmopolite et laborieuse capitale économique de l'Italie est en deuil. Giorgio Armani est mort trois jours plus tôt, le 4 septembre, à 91 ans. À l'Armani/Teatro, espace événementiel et siège social de la marque du couturier, des milliers de Milanais contrits attendent, de noir vêtu ou non, arborant pour certains des vêtements griffés du mot « *maestro* », désireux de lui rendre hommage. Son cercueil de bois sombre est exposé dans la salle principale, où des centaines de lanternes blanches ne suffisent pas à repousser la pénombre. Un deuil municipal a été décrété le lendemain, les drapeaux seront en berne dans la grande cité. Les funérailles ont eu lieu le lundi 8 septembre, dans la province de Piacenza, à Rivalta, village d'origine de ce Milanais d'adoption qui aura su incarner, à la fin du XX^e siècle, le prestige d'une ville aujourd'hui en crise, cinquante ans

après qu'il y a fondé sa maison. Là où l'Italie n'est ni méditerranéenne, ni baroque mais fille de l'Europe centrale. Là où les bourgeois portent encore le loden tyrolien. Dans les élégants volumes de béton brut du théâtre conçu en 2000 par l'architecte japonais Tadao Andô à la place d'une ancienne usine Nestlé, une fenêtre aux contours rectilignes ouvre sur un calme bassin rectangulaire. Gravité et retenue. Dans la file des Milanais venus dire adieu à Giorgio Armani, Domenico Aiello, juriste de 29 ans, identifie le défunt à l'esprit de Milan, l'esprit « *ambrosien* », en référence au patron de la ville, saint Ambroise. « *Beaucoup de travail, pas d'ostentation. Un sens de la responsabilité silencieuse, une philanthropie discrète respectant le précepte de l'Évangile : que ta main gauche ne sache pas ce que fait ta droite* », résume le jeune homme. Il voit aussi en Giorgio Armani le précurseur d'une masculinité moins agressive avec son emblématique veste désstructurée, fluide, en mouvement,

débarassée de ses entoilages, de ses doublures et autres épaulettes. Domenico Aiello vient de se signer devant le cercueil du couturier gardé par des carabinieri en grand uniforme, bicorne sur la tête, sous le gonfalon de Milan, cette bannière verticale, un emblème de tissu qui abrite la fierté de chacune des communes italiennes. Il salue respectueusement Leo Dell'Orco, 73 ans, compagnon et bras droit de Giorgio Armani et pressenti pour prendre la relève, qui, coulé dans une fatigue digne et humble, accorde un moment à chacun des visiteurs qui souhaitent l'approcher. Juste avant le jeune juriste, il a serré la main de Mario Raffaele, un cheminot de Bologne âgé de 66 ans qui avait le matin même fait le trajet spécialement depuis la capitale rouge de la Romagne. « *Armani a toujours été une référence pour moi. Simplicité et beauté. Attention aux détails* », livre Mario Raffaele, pantalon et chemise noirs impeccables de chez Emporio Armani, la ligne plus accessible lancée par le couturier en 1981. « *Nous avons été submergés par la foule, par l'affection et le respect que tout le monde nous témoigne* », a déclaré Leo Dell'Orco à *La Repubblica*, au sujet de l'hommage public qui a réuni plus de 15 000 personnes. Peut-être s'en trouvaient-ils parmi eux qui étaient venus aussi saluer une certaine idée de Milan. La mort de Giorgio Armani a conclu un été crépusculaire pour la ville. Alors qu'elle doit accueillir, avec Cortina d'Ampezzo, les Jeux olympiques d'hiver 2026, son élite politique et économique trébuche sur une enquête tentaculaire révélant les dérives qui prospèrent dans le secteur de la construction depuis au moins l'Exposition universelle de 2015. Une date à partir de laquelle Milan s'est vouée aux grands événements internationaux. L'ancienne cité ouvrière est aussi devenue un refuge pour ultrariches attirés par des conditions fiscales avantageuses.

Alors que les premiers Milanais en deuil se rendaient samedi à l'Armani/Teatro, des dizaines de milliers de manifestants se réunissaient contre la gentrification et la fermeture, le 21 août, sur décision du gouvernement de Giorgia Meloni, d'une institution culturelle milanaise, le Leoncavallo. Un point de repère de la gauche italienne depuis 1975, l'année même où Giorgio Armani s'est lancé. Le couturier n'incarnait-il pas, justement, cette dystopie pour privilégiés ? Au contraire, selon le journaliste et directeur artistique Carlo Antonelli, qui a rédigé avec son ami le réalisateur Luca Guadagnino une nécrologie dans le très milanais *Corriere della Sera* : « *Armani incarnait l'idéal d'une Milan qui travaille et qui rend à sa ville, et non d'une Milan réduite à un objet de spéculation sur un tableau Excel. Il est le fruit d'une Italie industrielle, innovante, non folklorique, non tournée vers le passé. Derrière Armani, il y avait un véritable idéal de progrès* ». On se souvient dans la ville d'un don du créateur de 2 millions d'euros aux hôpitaux pendant l'épidémie de Covid-19 qui a si durement touché la Lombardie et de la conversion d'une partie de ses lignes de production pour la fabrication d'équipements médicaux. On retient aussi que la maison Armani est toujours restée indépendante. « *Sa Milan appartient à un autre temps. Je ne crois pas qu'il aimait tant ce qu'elle est devenue, une ville dont l'enrichissement n'est pas canalisé par une idée* », nous confie Carla Vanni, qui fut directrice, trois décennies durant, du magazine de mode *Grazia* en Italie. « *Milan est la ville que j'ai choisie. C'est une ville qui vous permet de vous exprimer et vous respecte... si vous avez quelque chose à dire* », disait Giorgio Armani en ouverture du court-métrage que lui a consacré Martin Scorsese en 1990, *Made in Milan*. (M)



La chapelle ardente dressée pour Giorgio Armani, à l'Armani/Teatro, à Milan, le 6 septembre, avec ce message : « La trace que j'espère laisser est faite d'engagement, de respect et d'attention aux personnes et à la réalité. C'est là que tout commence. »

Maurizio Nanni/PPA via ZUMA Press/Bettimage



Une grande bataille s'ouvre pour le contrôle d'Armani

Qui l'emportera entre LVMH, L'Oréal et EssilorLuxottica ? Le testament de Giorgio Armani, qui impose une vente du groupe à l'un des trois géants du luxe, siffle le début des hostilités et risque de tendre les rapports franco-italiens. **PAGE 24**

LVMH, EssilorLuxottica, L'Oréal... Les enjeux de la bataille pour le contrôle d'Armani

Dans son testament, Giorgio Armani, décédé le 4 septembre, demande à ses héritiers de céder son groupe d'ici à douze à dix-huit mois. Avec le risque de déclencher un nouveau psychodrame franco-italien.

Olivia Détröyat

Jeudi dernier, une semaine tout juste après la mort à 91 ans de Giorgio Armani, l'ouverture du testament du créateur italien a eu l'effet d'un coup de tonnerre. Non seulement à Milan, mais partout en Italie et dans le monde du luxe. On imaginait sa succession réglée, le créateur, de son vivant farouchement attaché à l'indépendance de la maison qu'il avait lancée en 1975, ayant créé la Fondazione Giorgio Armani, censée garantir cette indépendance. Or il avait écrit, au printemps dernier : « Je charge la fondation de céder dans les douze à dix-huit mois suivant l'ouverture de la succession, en priorité à l'un des trois groupes LVMH, EssilorLuxottica et L'Oréal, 15 % du capital » de son groupe, Giorgio Armani Spa. Puis, d'ici trois à cinq ans, 30 à 54,9 % supplémentaires au même acquéreur. Ce dernier aurait alors le contrôle de 70 % du capital d'ici à

2030, la fondation gardant le reste.

Dans son testament, Giorgio Armani précise que l'acquéreur pourrait être, à défaut d'un des trois groupes cités, un autre acteur de la mode et du luxe. Et, s'il ne trouvait pas de repreneur, son groupe devra être coté en Bourse, au plus tard huit ans après le début de la succession.

En citant nommément LVMH, le leader mondial du luxe, EssilorLuxottica, le géant mondial des lunettes, d'origine milanaise et partenaire historique d'Armani, et enfin L'Oréal, leader mondial des cosmétiques et détenteur de la licence Armani depuis 1988, comme repreneurs privilégiés, le créateur milanais a ouvert un combat en vue de la prise de contrôle de l'une des dernières griffes de mode italiennes indépendantes. Dès vendredi, les trois groupes ne se sont pas fait prier pour manifester publiquement leur intérêt. Premier à réa-

gir, L'Oréal a assuré « étudier avec une grande considération cette perspective qui s'inscrit dans le cadre de notre longue histoire commune ». Nous « évaluerons attentivement » et de « manière approfondie cette perspective d'évolution », a renchéri EssilorLuxottica. Puis Bernard Arnault, le PDG de LVMH, a promis que « si nous étions amenés à travailler ensemble dans le futur, LVMH aurait à cœur de renforcer encore sa présence (de la maison Armani, NDLR) et son leadership dans le monde entier ».

LVMH confiant

Contrairement aux deux autres groupes, LVMH ne collaborait pas avec la maison italienne. C'est le seul des trois à être un spécialiste de la mode. Si EssilorLuxottica et surtout L'Oréal ont probablement besoin d'entrer au capital du groupe italien pour garantir leur licence

avec Armani, c'est sans aucun doute LVMH qui a le plus envie de prendre le contrôle de la maison milanaise. Et celui des trois qui a la plus de moyens financiers. Bernard Arnault a rendu vendredi un sacré hommage à Giorgio Armani, le plaçant au même rang que Christian Dior. Il y a quelques années, le styliste italien avait d'ailleurs repoussé les avances du géant français pour le racheter. *« Bernard Arnault fera tout son possible pour emporter la bataille, confirme un bon connaisseur du groupe. Avec une poignée d'autres, Armani fait partie des marques qui ont changé la mode, surtout sur le très long terme. »*

Dans les couloirs de LVMH, on se dit confiant sur le fait d'avoir les meilleurs arguments pour convaincre les héritiers du couturier milanais, en premier lieu son compagnon Leo Dell'Orco, qui, avec 40 % des droits de vote, jouera un rôle décisif dans le choix du repreneur. *« Je ne vois pas comment cela pourrait nous échapper »,* résume un proche du groupe.

Certes, le modèle économique d'Armani, qui, au côté de la haute couture et du prêt-à-porter de luxe, a lancé des gammes plus accessibles (Emporio Armani et Armani Exchange), diverge de la conception que se fait Bernard Arnault d'une marque de luxe. Mais LVMH s'est fait une spécialité dans l'art de doper la désirabilité des marques et de les faire monter en gamme. Ce qu'il a réussi avec le joaillier américain Tiffany racheté en 2021.

Dans cette bataille, L'Oréal tient à jouer sa carte. Le groupe pourrait ainsi sécuriser sa licence pour les produits de beauté d'Armani, avec laquelle il réalise plus de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. *« Ce qui nous intéresse, c'est la beauté »,* confirme un membre du Comex. Certes, ce contrat a été renouvelé en 2018 jusqu'en 2050. Mais, si la marque italienne tombait dans l'escarcelle de LVMH, ce partenariat pourrait être affaibli. Voire – et à condition de sortir un chèque – être récupéré avant son terme. Même si L'Oréal reprend dans quelques années la licence des produits de beauté Gucci, ce serait une perte.

Si L'Oréal a les reins financiers pour se

lancer dans la bataille d'Armani, il y regardera toutefois à deux fois. Hormis pour Mugler, dont il a récupéré les activités de couture lors du rachat de la marque en 2019 à Clarins, le roi des cosmétiques est toujours resté à l'écart des marques de mode, sans doute vacciné par ses déboires avec Lanvin. *« Il faut voir où va atterrir la mode Armani »,* confirme le membre du comité exécutif.

Avec 9,9 % du capital et a minima 30 % des droits de vote (même en cas de cession ou d'introduction en Bourse), c'est la fondation Armani qui sera chargée de la préservation du style et de l'héritage artistique de la maison.

L'intérêt des deux groupes français pour Armani pourrait susciter quelque émoi dans la péninsule. Giorgia Meloni, la présidente du Conseil des ministres italien, s'est toujours montrée très sourcilieuse à l'idée de voir des fleurons transalpins passer sous pavillon étranger, et en particulier français... La mort de Giorgio Armani a suscité une vague d'émotion dans toute la Botte, jusqu'à faire baisser le rideau à tous les magasins de luxe milanais, lundi dernier. Et, depuis plus d'une semaine, la question de sa succession monopolise les unes de la presse économique italienne.

Dans ce contexte, le troisième prétendant, EssilorLuxottica, dispose d'arguments de taille. Dirigé par l'Italien Francesco Milleri et connu pour les liens amicaux entretenus par Giorgio Armani et le fondateur de Luxottica Leonardo Del Vecchio, il offrirait l'italianité qui fait défaut aux deux autres prétendants. Le groupe a beau être un fleuron du CAC 40 et avoir son siège à Paris, il est considéré comme italien de l'autre côté des Alpes, la famille Del Vecchio en étant le premier actionnaire.

La carte de la cotation

Dans la bataille qui s'annonce pour convaincre la fondation et Leo Dell'Orco, plusieurs éléments seront décisifs. À commencer par la valorisation du groupe. Selon plusieurs experts, Giorgio Armani Spa (2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires) pourrait être valorisée entre 8 milliards et 10 milliards d'euros. Mais la chute de 24 % des résultats du groupe l'an der-

nier pourrait inciter certains candidats à négocier le prix à la baisse.

Face à ce scénario, les héritiers de Giorgio Armani disposent d'une carte maîtresse : la possibilité de lancer une cotation en Bourse d'ici à trois ans. Ce qui aurait l'avantage de garder le groupe dans le giron national.

Mais l'arrivée d'autres acquéreurs potentiels pourrait faire monter les enchères. S'il n'est pas cité dans le testament, Exor, le holding d'investissement de la famille Agnelli (Ferrari), fait figure d'outsider. Même si ses racines sont à Turin et non à Milan, la famille, premier actionnaire de Stellantis, n'a pas caché sa volonté de se diversifier au-delà de l'automobile. Outre la santé (Mérieux) et la technologie (Philips), Exor, dirigé par John Elkann, a mis un pied dans le luxe en 2020 en achetant à Hermès sa marque d'artisanat de luxe chinois, Shang Xia, avant de prendre, l'année suivante, un quart du chausseur Louboutin. Surtout, John Elkann, proche de Giorgio Armani et de son neveu, avait étudié avec le créateur la façon dont Exor pourrait accompagner cette phase de transition. Mais Giorgio Armani n'avait pas voulu d'un tiers en accompagnement.

À noter que, dans son testament, Giorgio Armani n'a mentionné aucun autre géant du luxe : ni Hermès, ni Chanel (deux groupes monomarque), ni Kering, l'autre poids lourd français du secteur, déjà propriétaire de griffes italiennes (Gucci, Bottega Veneta et Brioni...). Bien qu'il soit lui-même italien, son nouveau patron, Luca de Meo, ne devrait pas se porter sur les rangs pour ajouter Armani à son portefeuille. Il a d'autres priorités dans l'année qui vient, notamment le redressement de Gucci, la définition de son plan stratégique et la montée au capital de Valentino, dont Kering détient 30 %. L'actionnaire majoritaire Mayhoola et le groupe français viennent de décaler de deux ans les options qui feraient de Kering l'unique propriétaire de la griffe italienne. Les batailles transalpines n'ont pas fini d'agiter le monde du luxe... ■



Bernard Arnault (LVMH), Nicolas Hieronimus (L'Oréal), Francesco Milleri (EssilorLuxottica), John Elkann (Exor) et Giorgia Meloni, présidente du Conseil italien (de gauche à droite).





> FOCUS

LVMH, ESSILOR
ET L'ORÉAL
PRÊTS
À PRENDRE
LE CONTRÔLE
D'ARMANI

Moins d'une semaine après sa mort, le testament de Giorgio Armani pourrait déclencher une bataille entre trois géants du CAC 40. Le créateur oblige ses héritiers à céder, dans les 18 mois, 15% de son groupe (puis 30% de plus dans 3 à 5 ans) à LVMH, L'Oréal ou EssilorLuxottica. « Nous allons étudier avec une grande considération cette perspective, qui s'inscrit dans le cadre de notre longue histoire commune », réagit L'Oréal. Détenteur de la licence beauté d'Armani, le géant des cosmétiques pourrait y voir un moyen de sécuriser sur le très long terme l'une de ses plus belles licences. « Nous sommes obligés de regarder de très près », confirme un connaisseur du groupe. Même approche pour EssilorLuxottica, détenteur de la licence lunettes Armani depuis 1988. « Nous évaluerons attentivement cette perspective d'évolution, qui mérite d'être examinée de manière approfondie compte tenu des liens étroits qui unissent déjà les deux groupes », assure le groupe. Bernard Arnault, PDG de LVMH, assure de son côté que, « si nous étions amenés à travailler ensemble dans le futur, LVMH aurait à cœur de renforcer encore la présence et le leadership de Giorgio Armani dans le monde entier ». Armani est l'une des dernières griffes italiennes de mode indépendantes. Selon des experts, le groupe serait valorisé 8 à 10 milliards d'euros. Si la maison Armani a réussi l'an dernier à maintenir ses ventes autour de 2,4 milliards de chiffre d'affaires, ses profits ont chuté de 24 %.

OLIVIA DÉTROYAT



ENTREPRISES

EssilorLuxottica, LVMH et L'Oréal prétendants privilégiés pour Armani

MODE

Le testament de Giorgio Armani somme sa fondation de commencer par céder 15 % du capital à un groupe de luxe.

Olivier Tosseri

— Correspondant à Rome

Coup de théâtre dans le monde de la mode italienne. Giorgio Armani, disparu le 4 septembre, sans héritier direct pour son entreprise ni pour son patrimoine, estimé à près de 12 milliards d'euros, a demandé par testament à sa fondation, qui hérite de sa société, d'en céder 15 % à un géant du monde de la mode. Et il a cité plusieurs noms : des entreprises comme LVMH (propriétaire des « Echos »), EssilorLuxottica, L'Oréal ou tout autre groupe de « *statut équivalent* », selon les détails du testament publiés vendredi par la presse italienne.

Alors que l'avenir de la maison dont il protégeait jalousement l'indépendance nourrissait les plus grandes attentes dans la péninsule, Giorgio Armani désigne ainsi comme potentiels repreneurs trois géants européens du luxe.

La Fondation Armani détiendra 100 % des actions de la maison de couture avec 30 % des droits de vote. Ceux qui restent seront répartis entre Pantaleo Dell'Orco, partenaire de toujours du créateur dans la vie professionnelle et personnelle, et les neveux du créateur, Silvana Armani et Andrea Camerana. Pantaleo Dell'Orco disposera de l'usufruit de 30 % des actions et de 40 % des droits de vote. Ne laissant

jamais rien au hasard, Giorgio Armani a établi un plan détaillé pour l'avenir de son groupe. Il exige que sa fondation en cède les 15 % évoqués au cours des dix-huit prochains mois. S'il mentionne les géants LVMH, EssilorLuxottica et L'Oréal, l'hypothèse d'un fonds d'investissement ou d'une société financière est aussi catégoriquement exclue.

Les géants à la manœuvre

A compter de la troisième année et dans un délai de cinq ans à compter de la date d'ouverture du testament, les héritiers de Giorgio Armani devront « *transférer au même acquéreur des 15 % initiaux du capital de la société, une participation supplémentaire* » pour un minimum de 30 % du capital et un maximum de 54,9 %. Grâce à cette « *seconde tranche* », la nouvelle entité pourrait ainsi obtenir la majorité de la maison de couture. A défaut, une introduction en Bourse devra être envisagée, en Italie ou sur un marché de même envergure, avec la fondation qui conservera une participation de 30,1 %.

Une option que tenteront d'éviter les trois géants nommés par Giorgio Armani. « *Giorgio Armani nous honore en nous désignant comme un acteur susceptible de nouer un partenariat avec la Maison exceptionnelle*

qu'il a bâti », a réagi vendredi Bernard Arnault, président directeur général de LVMH. « *Si nous étions amenés à travailler ensemble dans le futur, LVMH aurait à cœur de renforcer encore sa présence et son leadership dans le monde entier* », poursuit-il. L'Oréal a indiqué de son côté qu'il allait « *étudier avec une grande considération* » l'hypothèse évoquée par le testament sur l'évolution du capital de la maison de couture. « *Nous sommes touchés et honorés que M. Armani ait pensé à L'Oréal pour intégrer le capital de sa si belle entreprise* », dit le premier groupe mondial de cosmétiques.

Quant à EssilorLuxottica, un porte-parole a déclaré à la presse italienne que le groupe est « *fier de l'estime que Giorgio Armani lui porte. Nous évaluerons attentivement cette perspective d'évolution, qui mérite une attention particulière compte tenu des liens étroits qui unissent déjà les deux groupes* ». La participation du couturier dans EssilorLuxottica, pour une valeur de plus de 2,5 milliards d'euros, revient à 40 % à Pantaleo Dell'Orco et à 60 % à sa famille.

Stupeur en Italie

En attendant, l'ouverture du testament de Giorgio Armani suscite la stupeur en Italie, où son farouche attachement à l'indépendance était légendaire. A une époque où les plus prestigieuses griffes transalpi-



nes tombaient entre les mains des grands groupes français Kering et LVMH, il avait rejeté les offres de rachat de Bernard Arnault.

« Cette décision nous a tous pris de court, confie une proche de la famille Armani. C'est un non-choix car on laisse à la Fondation celui de déterminer le futur d'une entreprise historique et de ses salariés. Il est en même temps évident qu'actuellement des ressources managériales et finan-

cières immenses sont nécessaires pour pouvoir survivre dans le monde de la mode, qui traverse en outre une période de ralentissement. »

Le styliste ne s'est pas contenté de délivrer dans son testament un simple cadre financier pour assurer les destinées de sa créature. Il a également énoncé noir sur blanc les principes cardinaux qui devront guider la Fondation. Parmi ceux-ci figurent

« la gestion des activités avec éthique, intégrité morale et correction » ; « la recherche d'un style simple, moderne, élégant et sans ostentation » ; et « l'accent mis sur l'innovation, l'excellence, la qualité et la sophistication des produits ». ■



Hommage à Giorgio Armani dans les rues de Milan, après son décès le 4 septembre 2025. Photo SGP/Sipa



ENTREPRISES

Leo Dell'Orco, gardien discret de la griffe de luxe

PORTRAIT

Bras droit de Giorgio Armani, dont il était le compagnon, Leo Dell'Orco a été le garant de l'ADN de la marque à la tête du département style homme. Il joue désormais un rôle essentiel dans les choix pour l'avenir du groupe.

« Mon portrait par Andy Warhol à Leo. » Dans son testament, Giorgio Armani ne s'est pas seulement soucié de léguer à son bras droit, Pantaleo Dell'Orco, 73 ans, certaines des œuvres de sa collection d'art et l'usufruit de ses nombreuses propriétés à Saint-Tropez, Saint-Moritz, New York, dans les îles d'Antigua-et-Barbuda et à Pantelleria. Il lui a aussi, et surtout, confié les clés de l'avenir de la maison de couture fondée il y a un demi-siècle en lui conférant 40 % des droits de vote.

La majorité relative dont il dispose lui octroie un pouvoir de décision prépondérant dans les futures opérations du groupe qu'il supervisera. Une disposition qui témoigne de la confiance absolue que Giorgio Armani plaçait en lui pour préserver sa vision et son héritage.

Déjà affaibli, Giorgio Armani avait déserté en juin la Fashion Week homme de Milan. Leo Dell'Orco, chef du bureau du style masculin, l'avait remplacé pendant le traditionnel salut au public à la fin des défilés. Il le remplace désormais tout court. Une évidence tant il constituait un pilier indéfectible du géant italien du luxe, fidèle et discret compagnon de son fondateur aussi bien dans la vie personnelle que professionnelle.

Mannequin puis confident

Evoquant Leo Dell'Orco dans son autobiographie, « Per amore », Giorgio Armani le décrivait comme celui à qui il confiait « ses pensées les plus intimes, professionnelles et autres ». Né en 1952 à Bisceglie, dans les Pouilles, Leo Dell'Orco s'installe très jeune à Milan. La première rencontre des deux hommes a lieu en 1976 dans un parc lorsque leurs chiens commencent à jouer ensemble.

Celui qui est alors publicitaire à la SNAM, une entreprise de transport de gaz naturel, rejoint la maison de couture qui vient tout juste d'être fondée en tant que mannequin. Il pose pour les premiers défilés incarnant avec élégance le chic nonchalant qui allait définir la marque et garantir son succès.

Leo Dell'Orco gagne immédiatement la confiance inébranlable du créateur, qui ne cessera de lui confier de plus en plus de responsabilités en coulisses, jusqu'à le placer à la tête du département style homme du groupe. Il devient ainsi le gardien du temple Armani. Leo Dell'Orco traduit avec un dévouement absolu sa vision et fait respecter scrupuleusement l'ADN de la marque : une coupe impeccable, des silhouettes fluides et une palette de couleurs neutres, dominée par les gris et les beiges.

Dans de très rares interviews, il confiera que Giorgio Armani ne lui a « *probablement jamais dit qu'il faisait du bon travail* ». Une tape sur l'épaule suffisait, tant la symbiose était totale entre ces deux partenaires dans tous les domaines. Discret, Leo Dell'Orco n'est pourtant pas un homme effacé. Il était capable d'exprimer des opinions franches, même face au jugement redouté et aux coups de colère du « Re Giorgio » lui-même, rapportent des employés de la maison dans la presse italienne.

Sa passion pour le sport ne l'a jamais quitté et son rôle fut essentiel dans le lancement en 2004 de EA7 Emporio Armani, la ligne entièrement consacrée à l'habillement et aux accessoires sportifs.

Dans l'ombre

Cette vie vécue dans l'ombre n'a jamais dérangé Leo Dell'Orco qui fuyait la lumière médiatique. « *Je préfère faire les choses importantes en coulisses* », confiait celui qui recevra néanmoins une reconnaissance publique de Giorgio Armani. En juin 2021, à la fin du défilé de la Fashion Week homme de Milan, le maestro ne salue pas seul comme à son habitude mais monte sur le podium avec Leo Dell'Orco à qui il prend la main. Un geste symbolique perçu comme la désignation officielle de son successeur.

Quelques mois auparavant, Giorgio Armani avait été hospitalisé après une chute. « *Je prépare mon avenir avec les gens qui m'entourent* », avait-il alors déclaré. Leo Dell'Orco l'aura accompagné jusqu'au dernier moment. — O. T.





Armani e l'interesse di Arnault shopping italiano con Moncler

Il polo francese del lusso Lvmh in lizza per comprare l'azienda secondo i piani dello stilista continua la campagna acquisti nel nostro Paese: cresce la quota nel brand dei piumini

di **CARLOTTA SCOZZARI**

MILANO

La francese Lvmh, schierata in prima linea per l'acquisizione della società Giorgio Armani dopo la recente scomparsa del suo fondatore, si muove anche su Moncler. Il colosso del lusso, che in passato ha già acquistato marchi di alta gamma come Bulgari, Loro Piana e Fendi, conferma in questo modo che l'Italia resta un Paese strategico per lo sviluppo del proprio business.

È in questa chiave che si legge l'operazione con cui Lvmh, nei mesi scorsi, ha messo sul piatto oltre 260 milioni per rafforzare la presa sulla società nota per avere vestito dell'immane piumino i Paninari degli anni Ottanta. Il tutto mentre, tra i tre possibili gruppi compratori indicati nel testamento di Armani, Lvmh appare quello dalle spalle più larghe, forte di una capitalizzazione di Borsa da quasi 250 miliardi, che si confronta con i 200 miliardi di L'Oréal e con i 120 di EssilorLuxottica. «Giorgio Armani, che ho avuto la gioia di conoscere personalmente, era un vero genio; l'unico grande couturier, insieme a Christian Dior, ad avere costruito e guidato un marchio mondiale in termini sia di stile sia industriali» ha dichiarato non a caso il patron di Lvmh, Bernard Arnault.

In attesa di capire quali saranno le sue prossime mosse, il colosso transalpino mantiene un legame forte con l'Italia. Basti pensare che, attraverso il fondo L Cat-

terton, è socio di minoranza del gruppo di pelletteria Tod's, accanto alla famiglia Della Valle. Proprio questo schema ricalca per molti aspetti quello seguito dal gruppo francese in Moncler, società rilanciata nel nuovo Millennio da Remo Ruffini. A seguito dell'accordo sottoscritto a settembre del 2024 proprio con la famiglia Ruffini, Lvmh aveva rilevato una quota iniziale del 10% di Double R, la finanziaria che all'epoca possedeva una partecipazione di maggioranza del 15,8% di Moncler. La famiglia Ruffini era così scesa al 90% della "scatola finanziaria". Oggi, però, dopo avere sborsato 260,4 milioni e dopo diversi aumenti di capitale avvenuti tra gennaio e oggi, il gruppo che fa capo ad Arnault è salito al 22% di Double R, riducendo al 78% la partecipazione della famiglia Ruffini nella cassaforte. In parallelo, la stessa Double R, grazie anche ai versamenti del colosso transalpino, ha comprato ulteriori azioni e ha raggiunto il 18,2% della società dei piumini quotata a Piazza Affari.

In altri termini, se Lvmh un anno fa possedeva in via indiretta l'1,6% di Moncler, oggi la quota è cresciuta al 4% del gruppo che a Piazza Affari vale in tutto 13,5 miliardi. L'11 settembre, intanto, l'accordo di investimento tra la famiglia Ruffini e Lvmh ha cessato di avere efficacia mentre restano in piedi i patti parasociali su Double R. Quest'ultima, nel frattempo, ha archiviato il bilancio chiuso al 30 giugno scorso con utili per 60,67 milioni, realizzati





principalmente grazie ai dividendi da oltre 61 milioni staccati a maggio dalla partecipata quotata. A partire da questi profitti, nell'assemblea che si è tenuta a Milano il 30 luglio, i soci di Double R hanno deciso di distribuirsi co-

me cedole 59,9 milioni, che finiranno per 49,7 milioni ai Ruffini (a fine luglio all'83% di Double R) e per il resto a Lvmh.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



➤ Sopra, il maxi manifesto apparso dopo i funerali di Armani nella storica location di via Broletto, dove da quarant'anni il gruppo espone le sue pubblicità





LE TAPPE



↑ Bernard Arnault,
presidente di Lvmh

1 Armani ha indicato che entro 18 mesi deve essere ceduta una quota del 15% della Giorgio Armani Spa a una tra Lvmh, EssilorLuxottica e L'Oreal

2 A partire dal terzo anno e non oltre il quinto, l'azienda che ha rilevato la quota può salire ulteriormente con una ulteriore tra il 30 e il 54,9%

3 Tra il quinto e l'ottavo anno se la seconda vendita non andasse in porto il fondatore dispone la quotazione della società sul mercato

 **Il ricordo**

Armani, la casa l'altro palcoscenico di esplorazioni

di **Silvia Nani**

Nei giorni scorsi tanto si è raccontato su Giorgio Armani, e sempre, da ogni gesto, occasione, episodio rievocati, è emersa la costante di un'attenzione altissima alla qualità. Per una perfezione senza compromessi. Perseguita in prima persona, con la sua presenza instancabile in tutto il processo creativo, anche nelle scelte dei dettagli più minuti. Una passione totalizzante, profusa nella moda come in tutti gli ambiti del suo universo. Tra questi la casa ha sempre avuto un posto d'onore:

l'interior design, i mobili e anche gli oggetti, che curava con un affetto particolare.

Il progetto Armani/Casa, nato 25 anni fa, oggi è il suo lascito: fortemente voluto e affinato di anno in anno non

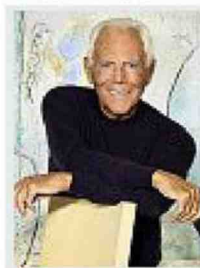
tanto nella qualità, sempre eccelsa, ma nella coerenza del gusto, delle ispirazioni. Con una chiarezza di visione che ogni volta lui ci mostrava declinata in temi precisi — dall'Art Déco all'Oriente —, attraverso l'esplorazione dei materiali, sempre speciali, e delle eccellenze artigianali più

straordinarie. E sempre era stupore.

Per anni, alla Design Week, Giorgio Armani ci aveva abituati a scoprire le novità della collezione Casa negli spazi amplissimi del Teatro in via Bergognone, in vere e proprie messe in scena con gli arredi come primi attori. Poi, nel 2023, stupì tutti aprendo per la prima volta il suo palazzo, la sede storica di via Borgonuovo, svelando i mobili «a casa». Tornando ad aprirlo arricchito da ulteriori ambienti, mai accessibili, l'anno successivo. E abbracciando così, contraccambiato, un pubblico letteralmente infinito.

Per capire quanto profonda sia stata la sua passione per gli interni, basta pensare all'amore senza riserve che ebbe per le sue tante case, arredate in prima persona e sempre ispirate dal *genius loci*. Ne vogliamo ricordare tre: Pantelleria, luogo delle sue estati con gli amici più cari, Forte dei Marmi, dove trascorse la prima ondata di pandemia, e Milano, in via Borgonuovo, vissuta proprio fino all'ultimo. Lontano dal suo adorato yacht *Main*, nei cui interni, «suoi», lo immaginiamo oggi navigare verso l'infinito.

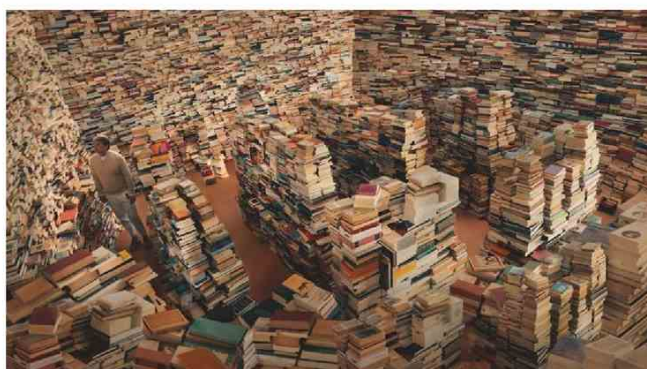
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Does Brunello Cucinelli Have the Answers to Luxury's Problems?

The 'quiet luxury' Italian cashmere label that's still generating double-digit sales growth amid a sharp downturn in luxury demand has cast itself as the tortoise to the wider sector's hare.

By Sarah Kent



SOLOMEO, Italy — On a muggy day in late August, Italy's "king of cashmere," Brunello Cucinelli, is mulling the state of the luxury industry.

Throughout the go-go years of the last decade, when exuberant double-digit growth rates were the norm for many major high-end brands, his "quiet luxury" label sold a different story to investors, framing ambitions to grow revenue by a steady 10 percent a year as a more sustainable, stable approach to doing business.

Now, amid a bruising luxury downturn, his brand is among a handful of labels defying the broader market. While the luxury sector is expected to contract between 2 and 5 percent this year, Brunello Cucinelli's sales rose nearly 11 percent in the first half and are projected to grow at an annual rate of 10 percent through 2026.

In an August note, BofA highlighted that the brand is the only luxury label in its coverage "where we expect double-digit revenue growth to continue."

"It seems that we have done a huge discovery, a breakthrough, with this kind of growth that we have been pursuing," Cucinelli said during a recent interview at his headquarters in the Umbrian hamlet of Solomeo. "You came here in order to understand the secret, but what secret?"

Slow Luxury

Brunello Cucinelli casts his label as something of a tortoise to the wider luxury industry's hare.

To be sure, the brand's top-tier luxury positioning has made it resilient to a downturn driven, in part, by a sharp decline in aspirational spending on high-end labels amid persistent economic uncertainty. With tastefully unbranded fitted jackets and deceptively casual cashmere sweaters that retail for thousands of dollars, Brunello Cucinelli primarily caters to the 0.1 percent. It targets the kinds of consumers who buy their handbags at Hermès and have so far proved largely unfazed by this year's global financial gyrations.



But the company has also avoided some of the self-inflicted wounds that have bedevilled the wider luxury industry, including the aggressive store expansion programmes and eye-popping price hikes that kept growth rates high but left many of luxury's top names over-exposed and under scrutiny from consumers who increasingly wonder whether their goods are worth it.

Cucinelli, by contrast, "has always taken a more prudent approach when it comes to growth," said UBS Investment Bank luxury analyst Chris Huang. Even when its sales surged amid a post-pandemic luxury boom between 2021 and 2023, the company's growth guidance remained cautious as it sought to preserve its top-end luxury status.

"All along, we have planned for a growth that we like to define as gracious," said Cucinelli.

A few years ago, he recalls, a Chinese investor came through with a familiar sales pitch. Chinese shoppers were clamouring for the brand's products and now was the time to expand, the investor said. His advice was more is more: more investment, more stores and, as a result, he argued, many more sales. "I said, 'listen, I think you can go back to Shanghai right now,'" Cucinelli recalls. "There's no way we're going to change our strategy."

The company could have followed the investor's advice and enjoyed sales growth of 30 percent or so for a year or two, but after that would have come an inevitable rebalancing, Cucinelli argues. "The brand would face a slow down; the investor would move on," he said. Meanwhile, the label would have lost something fundamental to the traditional appeal of luxury goods: exclusivity.

"If you overdistribute your products, that's goodbye to exclusivity. If in the stores there is a queue outside to get in, you can rest assured that there will be no one else wanting your brand in two years' time," he said.

To be sure, this narrative is also part of Cucinelli's brand storytelling, which leans heavily into classic luxury tropes of craft and quality. There are naysayers who don't "drink the Brunello Cucinelli Koolaid," said Isabelle Harvie-Watt, co-founder of Milan-based brand and communications consultancy Anima. But there's no denying that its market positioning and brand consistency have proved a winning formula.

"The luxury industry is in a crisis because of 'greedflation,' because of too many logos, and [Brunello Cucinelli] seems to be a solid, old-school choice of quality," said Achim Berg, the founder of corporate think tank FashionSights.

'Cashmere King'

Cucinelli's rise to the top of the luxury food chain is an unlikely one.

He grew up on a farm in rural Umbria with no electricity or running water. Though his family had little money, he recalls his childhood as an arcadian idyll, filled with nature and family. But in the late 1960s, when Cucinelli was 15, he moved to Perugia, where his father started work at a factory. City life brought home comforts and access to modern appliances, like telephones, toilets and televisions, but the demeaning treatment his father received working as a small cog in an industrial machine left a deep impression that has shaped his approach to business ever since.

When he founded his cashmere label in 1978, it was on the principles of "humanistic capitalism," the idea that the pursuit of profit should be balanced against worker wellbeing and environmental sustainability. Large portions of the brand's corporate communications are spent highlighting its efforts to ensure fair and dignified working conditions at all levels and avoid "exaggerated" profits.

Cucinelli is not without critics who see his moralising as marketing. Whatever his humble beginnings, he now has a multi-billion euro fortune. Cashmere itself is a troublesome fibre from an ethical perspective, linked to a host of environmental, social and political problems.



But Cucinelli also puts his money where his mouth is. In 2018, he sold a 6 percent stake in the business, creating a €100 million (\$117 million) endowment for his philanthropic efforts. Like other luxury brands, he has used donations to art and culture to burnish his label's image, pouring millions into restoring Solomeo. The company says workers at its factory earn about 20 percent above the country's average industrial wage.

"I am a capitalist," Cucinelli shrugs. "I want to be a capitalist, but I would like to make a fair profit."

The company's positioning stands out at a time when the broader luxury industry has been confronted with a series of supply-chain scandals. Brands including Dior, Armani and Valentino have been linked to sweatshops outside of Milan. Even Cucinelli rival Loro Piana — whose reputation for craft and quality was long considered unimpeachable — was tied to subcontractors where undocumented migrant workers were allegedly paid just a few dollars an hour to make luxury jackets that retailed for thousands.

Big brands say the cases represent isolated incidents, caused by suppliers who outsourced production without their knowledge or permission. But prosecutors say the issue is systemic, accusing the industry of turning a blind eye to risks of exploitation in order to boost their business.

Cucinelli is far too discreet to throw shade at individual peers, but he doesn't hold back when it comes to his take on what's gone wrong with the industry at large. "To have huge profits we have really squeezed the supply chain... That's the truth," he said. The industry "can't really say that they didn't know. When you have your costs calculated, it's pretty easy to see this, you know. It's really evident."

While the brand works with about 400 external suppliers, it says it has a direct relationship with all of them, avoiding the risks that often come with subcontracting. Cucinelli himself knows these suppliers by name and they in turn have his phone number, said Hakan Karaosman, an associate professor at Politecnico di Milano, who has spoken with a number of the brand's manufacturing partners. That level of access is "unheard of," he said. "We would never see that with other designers." Most are located in the local area.

"When we went public, we stated clearly to all investors. If you're looking for a company that is outperforming on its profitability every year and that is pursuing profit maximisation, you know, to the detriment of its workers and supply chain, then do not buy our stock because we will never do that," Cucinelli said.

Since listing on the Milan stock exchange in 2012, the company's revenue has grown by double digits, while its net profit margin has remained around 10 percent. Its share price has risen nearly tenfold and its market value has reached close to \$8 billion.

"The investors made money," Cucinelli said. "The whole supply chain benefited, made money."

'Gracious' Growth

When I visited Solomeo late last month, the wall by its central square had just been draped with Brunello Cucinelli's fall campaign.

Most of the image is taken up with books — 60,000 to be precise — but look closely and there is Cucinelli, dressed in a beige cashmere jumper and white trousers while staring up at the wealth of knowledge around him.

The books are destined for a new library under construction in Solomeo. The ad points to a brand determined to maintain its elite "stealth wealth" vibe, even as it grows.

In fact, Cucinelli says he would prefer it if fewer people were aware of his brand than they are today, safeguarding the perception of exclusivity that sits at the heart of the label's value proposition. The company spends about 7 percent of revenue on marketing, a relatively small proportion for the industry.





Over the last few years, it's also spent significant amounts on industrial projects, expanding its in-house manufacturing capacity to support future growth.

"More and more, things need to have value," said Simon Longland, the director of buying at Harrods, a major distributor for the brand. "Brunello Cucinelli are very focused on themselves, which gives a real sense of authenticity with the brand at every touchpoint...They are 100 percent clear about who they are, and what they want to achieve, and what the client wants from them. Everything they touch is undiluted."

The brand has been a consistent strong performer for the luxury retailer, appealing across age ranges and nationalities thanks to perceptions of its timeless quality and strong value proposition, Longland said. "We've not had a year, other than 2020, where we haven't delivered growth on Brunello Cucinelli," said Longland. "If you grow that way over a decade, you can keep on growing that way; where sales double overnight, I get nervous." Harrods recently moved the brand's womenswear selection to a bigger and better space in the store. Menswear is due a similar upgrade next year.

At 71, Cucinelli shows no sign of slowing down and his outlook for the luxury industry is optimistic. The current downturn is no crisis, but simply an inevitable rebalancing after several years of excessive growth.

"Some people say, you know, there's no longer a desire for luxury. It's not true," said Cucinelli. "Customers, they are longing for luxury, but it needs to be exclusive."

As for Cucinelli, he's just going to keep doing what he's always done. "I don't want to judge others. I don't want to preach," he said. "I'm like they were in Athens. I'm going to tell you and state what I do. That's it. Then it will be up to you to decide on how you behave in life."



CONCURRENCE - LUXE



Louis Vuitton et la Formule 1 LE MONOGRAM EN POLE POSITION

DREAM TEAM Devenu l'un des principaux sponsors de la Formule 1, Louis Vuitton gagne des points sur l'échelle du cool grâce à ce sport vraiment en vogue

Et si la Formule 1 devenait le sport le plus chic ? L'effervescence autour des Grands Prix est à son climax. Plus que jamais, et peut-être aussi grâce à la série *Formula 1 : Pilotes de leur destin* sur Netflix, les courses de ce sport automobile sont devenues des événements ultra-courus où il faut être vu. Bon calendrier, donc, pour le groupe LVMH qui a signé cette année un partenariat mondial avec la Formule 1 d'une durée de dix ans, dans lequel Louis Vuitton, Moët Hennessy et TAG Heuer sont impliqués.

En peu de temps, ce sport automobile a gagné en hype et les célébrités se pressent dans les paddocks comme elles le font dans les backstages des défilés. Au dernier Grand Prix de Monaco, on a vu aussi bien Dua Lipa et Naomi Campbell qu'Antoine Dupont et DJ Snake. Au Grand Prix de Monza, dimanche dernier, Aya Nakamura était présente dans les loges en minirobe blanche avec des mocassins Loro Piana. La veille, elle avait chanté en robe Pucci et bracelet Bulgari lors d'une soirée organisée par LVMH. Michèle Laroque (que l'on retrouvera dans la saison 5 d'*Emily in Paris*) est une grande fan de F1 et était sur la grille de départ, avec Tony Estanguet, pour encourager les pilotes quelques minutes avant le départ. Aujourd'hui, venir à un Grand Prix, c'est un gage de chic, de très chic même. Durant ces week-ends de course sont aussi donnés des dîners sublimes, comme celui organisé par Moët Hennessy à Monza, la veille de la course : il était orchestré par le chef triplement étoilé Massimo Bottura, dont le restaurant l'Osteria Francescana, à Modène, a été

élu meilleur restaurant du monde il y a quelques années.

La F1 d'aujourd'hui, c'est 24 Grands Prix répartis sur cinq continents. On ne peut pas faire plus mondial ! Ce partenariat était évident : « *Dans le sport automobile comme dans notre industrie, de la mode à l'horlogerie, chaque détail compte sur le chemin de la réussite. Partout dans le monde, au sein de nos ateliers comme sur les circuits, c'est cette volonté de repousser les limites sans relâche qui inspire notre vision* », a déclaré Bernard Arnault, président-directeur général du groupe LVMH. « *Le savoir-faire de nos artisans au sein des ateliers reflète celui des garages où les ingénieurs contribuent aux performances exceptionnelles des pilotes* », dit Pietro Beccari, PDG de Louis Vuitton.

Les deux « marques » sont unies par une quête commune d'innovation, de qualité et de précision.

La passion de Louis Vuitton pour la Formule 1 ne date pas d'hier. Il y a une vraie légitimité : au début du XX^e siècle, le fils de Louis Vuitton, Georges, avait anticipé le succès de l'automobile et s'était lancé dans la création des malles étanches avec une toile spéciale, la Vuittonite, très résistante et encore utilisée aujourd'hui. Le déménagement du magasin LV sur les Champs-Élysées en 1914 n'est pas anodin : bon nombre de carrossiers et constructeurs y sont également installés.

Louis Vuitton a toujours aimé développer des produits dédiés à l'automobile : des malles qui s'adaptent aux carrosseries, un sac chauffeur qui pouvait être placé dans la roue de secours, ou

encore des malles pique-nique pour déjeuner sur la route. Georges avait aussi créé des partenariats avec des carrossiers et équipé certains raids automobiles. Les frères jumeaux de Georges, Pierre et Jean, ont le virus de l'auto et créent un roadster en 1909. Plus tard, en 1993, Louis Vuitton organise son premier rallye historique aux jardins de Bagatelle, à Neuilly.

L'art de voyager

Aujourd'hui, les malles si reconnaissables ne sont pas accrochées sur les voitures de course, mais elles font toujours partie du voyage puisqu'elles contiennent le trophée donné au vainqueur à la fin de la compétition. Un vrai concentré de savoir-faire de la maison. Leur fabrication à la main suit un processus classique, transmis d'artisan en artisan maroquinier de l'atelier historique à Asnières. Lors du Grand Prix de Monza, la malle trophée a été remise au gagnant Max Verstappen, pilote de l'écurie Red Bull. À chaque Grand Prix, elle est différente. Recouverte de l'emblématique toile Monogram, celle-là affiche les couleurs de l'Italie. Elle est aussi ornée du V de la « victoire » et de « Vuitton », accompagnée du slogan : « *La victoire voyage en Louis Vuitton* ». De quoi donner l'envie à tout le monde d'acheter des bagages Vuitton pour réussir ses vacances ! ●

SOPHIE GACHET

**Georges Vuitton
avait anticipé
le succès
de l'automobile**





Louis Vuitton et LVMH sont en première place sur les grilles de départ de tous les Grands Prix de F1.



Louis Vuitton présente les tenues officielles de l'équipe féminine du Real Madrid

Louis Vuitton a dévoilé jeudi les tenues officielles que porteront les membres de l'équipe féminine de football du Real Madrid, dans le cadre de son rôle de partenaire officiel du club.

La maison de luxe française habille pour la première fois les joueuses de l'équipe féminine de football. Les collections de vêtements de cérémonie et de voyage pour l'équipe masculine ont été présentées en début d'année.

Les vêtements, les chaussures, les accessoires et les bagages vont accompagner les joueuses pendant tous les temps forts de la saison.

La collection de prêt-à-porter témoigne du savoir-faire de Louis Vuitton en matière de confection, avec des vestes, des chemises, des tricotés, des polos, des t-shirts et des pantalons.

La garde-robe de l'équipe féminine est complétée par des accessoires dont une ceinture à boucle LV, une casquette brodée, des escarpins Swing, des mocassins LV Mare et des baskets LV Soft, ainsi que par des essentiels de voyage.

Ceux-ci vont de la malle cabine Horizon 55 à l'emblématique Keepall, en passant par le sac à dos Christopher, la trousse de toilette et l'étui pour passeport. Tous sont habillés de la toile Monogram de Louis Vuitton, rehaussée de bandes blanches et or aux couleurs du Real Madrid et des initiales "RM". Enfin, une breloque non commercialisée, aux couleurs du club, complète la collection.

Louis Vuitton n'est pas étranger au monde du sport et a déjà créé des malles à trophées sur-mesure pour de prestigieuses compétitions mondiales comme la Coupe du Monde de la FIFA, la Formule 1 et les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.





BEAUTY

Miss Dior Shanghai Exhibition Opens at Fosun Foundation

- The exhibition, which includes works by six Chinese artists, is the latest installment for the show that launched 12 years ago in Paris.

BY DENNI HU

The latest installment of the Miss Dior exhibition has landed at Shanghai's Fosun Foundation, coinciding with the launch of the Miss Dior Essence scent in the Chinese market.

Celebrating the exhibition that was created by Christian Dior in 1947, the "Miss Dior Exhibition: Stories of a Miss" will run from until Oct. 8 and is free of charge.

So far more than 15,000 visitors have signed up for the show on the luxury brand's WeChat Mini Program – a sign of the strong interest in the scent family, which has already become a top seller for the brand in China, alongside Dior's other iconic scent, J'adore.

According to Véronique Courtois, chief executive officer of Parfums Christian Dior, the exhibition is more than a rich story around Miss Dior – it is also a celebration of "courage, beauty, hope and love, values embodied by Catherine Dior" – the undisputed muse for its founder and the "miss" in "Miss Dior."

"It's not only a fragrance, it's the spirit of the house," said Courtois. "It's got this fashion point of view, representing the young and fresh side of his fashion – Miss Dior is a miss forever, never a madame – it helps you have a colored vision of the world."

Courtois noted that the fragrance's sense of optimism aligns with Chinese consumers' growing need for emotional resonance.

Still a nascent market, China's fragrance industry is expected to grow to nearly 34 billion renminbi, or \$4.7 billion, by 2028, according to a report by Eternal Group and Deloitte, which described fragrance as "a tool for self-expression and emotional regulation."

The exhibition is meant to deepen Dior's connection with Chinese culture.

"I'm trusting China for the future, that's why we've been investing in Beijing, that's why we've been investing in Shanghai,

because this market will be a leading market for the future. On top of that, I think it's our role as a fragrance maker not to teach, but to convey what fragrance is truly all about," added Courtois.

Without sharing too many details, Courtois said future exhibitions are planned for the market. "This is only the beginning," she added.

Designed by OMA New York, the exhibition is divided into six themed rooms guided by the perfume bottle's signature ribbon.

The Shanghai space also includes a café and a gift shop.

Spanning illustration, sculpture, painting and limited-edition presentation cases, the exhibition creates a dialogue between the floral-scented fragrance, haute couture and fine art.

Works by six Chinese artists, including Ai Jing, Chen Ke, Liang Yuanwei, Liu Shiyuan, Zhou Li and Daishi Luo, sit alongside works of the Japanese artist Haruka Kojin, French artist Ingrid Donat, Sabine Marcelis from the Netherlands, and American artist Judy Chicago.

On Friday, Dior feted the launch of the exhibition with a star-studded event and a light show across the Huangpu River.

Dior's international fashion and beauty ambassador Dilraba Dilmurat, global brand ambassador Liu Yuxin, China brand ambassadors Zhou Ye, Li Yunrui, friend of the house Wang Yuwen, actor Chen Xingxu, actress Sun Anke and Aimi attended the opening soiree.

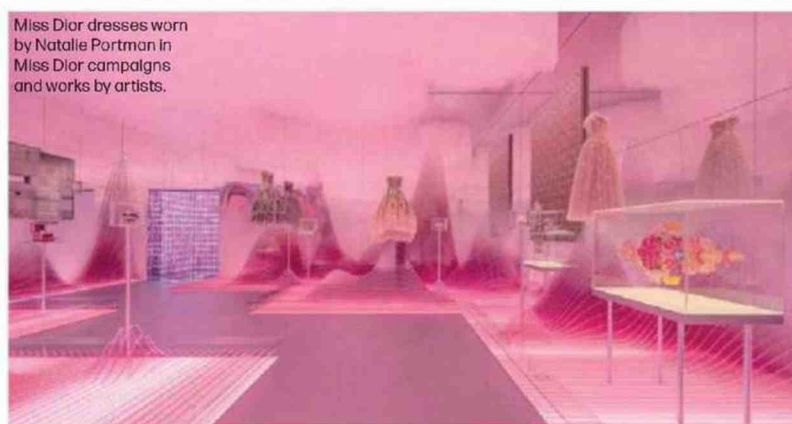
Last fall Dior staged the "L'Or de Dior" exhibition at the Guardian Art Center in Beijing. Rihanna's first J'adore campaign was unveiled at the exhibition.

The first Miss Dior exhibit took place in Paris, at the Grand Palais, in November 2013. The latest installment traveled to Tokyo's Roppongi Museum in June 2024.





The "Miss Dior Exhibition: Stories of a Miss" exhibition in Shanghai.



Miss Dior dresses worn by Natalie Portman in Miss Dior campaigns and works by artists.



En Chine, Dior sanctionnée pour avoir mal protégé les données de ses clients

Jordan Pouille

La maison de couture s'est vu reprocher un transfert illégal de données personnelles de clients chinois vers son siège français, sans cryptage ni examen de sécurité préalable, malgré une récente loi.

En Chine, l'essor des achats via les plateformes vidéos, les messageries et les applis de paiement a fragilisé la protection des données des clients. Les marques de luxe, même bien implantées, peinent à s'y adapter.

Le 7 mai, les clients chinois de Dior (LVMH) ont reçu un SMS les alertant d'une vaste fuite de données incluant le nom, le numéro de téléphone, leur adresse postale mais aussi leur historique d'achats et préférences de consommation. L'entreprise venait de subir une cyberattaque majeure ciblant ses divisions mode et accessoires en Chine et en Corée du Sud. Dior avait aussitôt lancé une enquête et signalé l'incident aux autorités, tout en assurant avoir pris des mesures pour renforcer la sécurité de ses systèmes informatiques. Mais, mardi 9 septembre, la télévision d'Etat CCTV a révélé que la sécurité publique avait, au terme d'une longue enquête, constaté trois infractions à sa loi sur la protection des informations personnelles, en vigueur depuis novembre 2021, et imposé des sanctions administratives à l'intéressé.

Selon les autorités, Dior Chine a transmis des données personnelles au siège français « sans avoir passé l'évaluation de sécurité de sortie des données, ni conclu un contrat standard de sortie des données ou obtenu une certification de protection des données personnelles ». Ensuite, Dior Chine n'aurait pas informé ses clients « de manière adéquate » sur la façon dont ses données allaient être utilisées par ledit siège français. Enfin, Dior n'aurait pas crypté ses données comme l'exige la réglementation.

Le groupe LVMH fait aussi l'objet d'une attention accrue à Hongkong. Le 21 juillet, la commission de surveillance des données personnelles de Hongkong a annoncé enquêter sur une fuite de données chez Louis Vuitton concernant environ 419 000 clients. Selon les informations relayées par Bloomberg, les fichiers piratés comprenaient identité, coordonnées, historiques d'achats et, dans certains cas, des copies de passeports. ■





Maison Bulgari, per la prima volta in mostra gli accessori di lusso realizzati a Firenze

Al Giardino Corsini nell'ambito di "Artigianato e palazzo" Ascolta l'articolo Per la prima volta Bulgari , re del lusso con gioielli, orologi, pelletteria e ospitalità di lusso, porta fuori dalla sua manifattura fiorentina gli artigiani e i segreti che danno vita alle sue borse iconiche. Succede ad "Artigianato e Palazzo", dal 12 al 14 settembre nel giardino Corsini di Firenze, dove la maison romana è presente con la "mostra principe" intitolata "Icône da indossare: quando l'accessorio diventa racconto". Un tributo all'eccellenza artigianale e al saper fare italiano, che fanno di Bulgari uno dei marchi più prestigiosi al mondo.

Dal 2024 la direzione creativa degli accessori è affidata alla designer di origini greche Mary Katrantzou , ed ogni scelta nasce dalla collaborazione con il team creativo che dal 2008 si è stabilito a Firenze insieme ai laboratori da cui escono le borse gioiello. Le creazioni in mostra ad Artigianato e Palazzo provengono proprio dalla fiorentina Manifattura Bulgari Accessori, un edificio di 5.800 mq ricavato in uno stabilimento di architettura industriale dei primi del Novecento sulle sponde dell'Arno, dove lavorano 130 dipendenti, di cui circa 45 sono strettamente dedicati alla produzione, che si concentra principalmente su pelli esotiche e borse più complesse , spesso realizzate con la tecnica della "costruzione in forma". Gli articoli di più semplice realizzazione invece, come la piccola pelletteria o le borse in vitello, sono affidati a una rete ristretta e monitorata di fornitori esterni in Toscana.

L'esposizione al giardino Corsini vede la presenza di artigiani e tecnici di Bulgari che mostreranno al pubblico alcune delle specifiche lavorazioni di pelletteria, in particolare la borsa "cuore 1968". Sei le borse finite in esposizione, due con cristalli e quattro in pelle di lucertola colorata, per ricordare la centralità del colore nell'universo Bulgari. La borsa "Cuore 1968" è un nuovo modello ideato da Mary Katrantzou, ispirato a un orologio Bulgari del 1968: la maniglia riproduce il corpo di un serpente smaltato, mentre la borsa si apre rivelando una forma a cuore, incarnando perfettamente la fusione tra gioiello e accessorio.

Ciò che rende unici gli accessori Bulgari è l' "iniezione del dna del gioielliere": la stessa cura riservata all'incastonatura delle gemme o alla realizzazione di montature preziose è applicata ai dettagli delle borse: le metalliche delle chiusure, le catene e ogni elemento funzionale sono trasformati in veri e propri gioielli. Un esempio è la testa Serpente che funge da chiusura centrale visibile sulle borse. Questa testa è realizzata con la tecnica della cera persa , tipica della gioielleria, che assicura una perfetta rifinitura dei dettagli. Gli occhi del serpente sono adornati con pietre dure come onice, malachite, lapislazzuli o giada, applicate a mano. Inoltre, lo smalto applicato a mano nelle celle della testa del serpente, è un'altra dimostrazione dell'attenzione ai dettagli e al colore, campo in cui Bulgari si posiziona come "master of colors".

La mostra di Bulgari ad Artigianato e Palazzo è un'esposizione di alta artigianalità e un'occasione unica per il grande pubblico di ammirare da vicino una realtà solitamente non accessibile al pubblico.



An image from Celine's new spring 2026 campaign.



spotted carrying the newest variations of the Luggage franchise.

Rider's first Celine campaign arrives roughly a week after his design predecessor, Hedi Slimane, took to Instagram Stories to urge the house to move on from the image template he had cemented during his six-year tenure, hinged on moody black-and-white photos Slimane lensed himself.

— MILES SOCHA

All Smiles

Michael Rider's first campaign for Celine is in full color, drenched in sunlight and even features a smile — expressed via a curved zipper on a handbag.

Breaking Monday on Celine's digital channels, the campaign was shot by Zoë Gherter and puts a spotlight on the New Luggage line, including what's called the "smile variation" that made some guests smile when it appeared on the runway in Rider's debut show for the French house last July.

The campaign cues up the retail rollout of Rider's first designs, starting with the global launch of the New Luggage line beginning Sept. 26. According to the house, it will be sold online and in select stores in Europe, the U.S., China, Korea, Japan, Southeast Asia and Oceania.

The full collection — which included strong-shouldered jackets, elegant

cutaway coats, skinny pants and striking LBDs — is to arrive in stores around mid-November.

"Rider kept the best bits of the Hedi Slimane era, and the Phoebe Philo one — of which he was an integral part — and threw in some of his own recent past as creative director of Polo Ralph Lauren," WWD opined about the spring 2026 effort.

Philo introduced the Luggage bag in 2010 as part of her first collection for Celine, and it has since been marketed in multiple sizes and guises, including a version with flaring gussets known as the Luggage Phantom.

Rider introduced an oversize, east-west shape to the offer; expanded the palette to citrus and oxide blue, and selected a range of fine materials, including shiny lambskin, suede calfskin and Porosus crocodile.

According to Celine, celebrities including A\$AP Rocky, Julia Roberts and Meryl Street have been





Moncler's Weather

Marking the retail debut of the Genius collection created with Edward Enninful, Moncler is taking over the windows at Saks in New York during the city's fashion week.

Echoing the Moncler x EE72 collection's ad campaign shot by Tyler Mitchell and starring Adut Akech, seven windows on Fifth Avenue and 50th Street recreate the surreal, sand- and snow-filled mountain landscape that served as the backdrop for imagery.

Three of the department store's windows are swathed in golden dunes, three feature snow-capped peaks, while the central window combines both elements.

An immersive installation, the window display was unveiled with live models dressed in key items from the Moncler Genius collection with Enninful walking and interacting with the video panels depicting the mountain environment.

On Friday, Enninful – an editor, stylist and cultural contributor – is to throw a party in New York City to celebrate his latest venture, media and entertainment company EE72, which, as reported, includes a quarterly print publication and digital platform titled 72 Magazine, debuting its first cover fronted by Julia Roberts this week.

The Moncler x EE72 was first unveiled in Shanghai last year as part of the Moncler City of Genius spectacle.

Inspired by extreme weather conditions, the collection comprises items for a range of odversities, from the

windstorm-appropriate trenchcoat and sculptural hooded cape intended for sandstorms to the layering-rich snowstorm-ready set that includes a knit turtleneck, cardigan dress and oversize merino wool jacket. The collection comprises apparel and accessories.

– MARTINO CARRERA



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



Un écoscore sur les fringues

Pour acheter un jean ou un tee-shirt de manière responsable, les consommateurs pourront désormais se fier à un nouvel étiquetage: l'«écoscore». Attendu par les ONG, il entrera en vigueur le 1^{er} octobre... sur la base du volontariat. L'indicateur fonctionne comme une note: plus le chiffre est élevé, plus l'impact environnemental du vêtement est lourd. Dans le calcul, plusieurs paramètres: consommation d'eau, émissions de gaz à effet de serre, recyclage, ainsi qu'un «coefficient de fast fashion» concernant les volumes de production. Engagées dans la définition de l'étiquetage, la société à mission ClearFashion et l'association En mode climat saluent une avancée pour la mode durable, en attendant l'adoption définitive de la proposition de loi anti ultra fast-fashion, dont la version finale doit être discutée en commission mixte paritaire cet automne. **LAURA PERREN**

CONJONCTURE - TENDANCES



Before Fashion Week, a glimpse of the future

A graduate showcase puts student designers' ideas out on the red carpet

BY YOLA MZIZI

The September shows of New York Fashion Week are often likened to back-to-school for adults in the industry — a season defined by reunions with familiar seatmates, old friends and fresh introductions. The week is the start of the calendar that will carry editors, buyers and designers from New York to fashion weeks in London, Milan and, finally, Paris.

This year, the unofficial opening bell rang at the Fashion Institute of Technology, which this past week held its showcase for its Master of Fine Arts in Fashion Design students in Manhattan.

Attendees, who showed up in a mix of the latest trends along with vintage and

thrifted pieces, lined up outside the school's Art and Design Gallery, many carrying bouquets to congratulate the graduates.

The scene played out against the start of rush hour on Seventh Avenue, where parents pushed strollers, residents walked their dogs and onlookers paused to ask what was happening.

Inside, the atmosphere had the jitters and energy of a first day back in class.

"It can be exciting, exhilarating and nervous at the same time," said Terri Mann, a retired production designer and F.I.T. alumna who once showed a collection in a similar format. "It's all fun, you know, and it's all about being engaged, enjoying what you do."

The showcase, named Act 5, was marked as "the closing of a chapter" for a cohort that graduated earlier this year. Their two years at F.I.T. culminated in thesis projects, brand business plans and the creation of eight-look collections, though only five looks from

each of the 18 designers went down the runway.

Alumni, media, faculty members, friends and family members filled the room, eager to scrutinize the details. For the first time, the public will also weigh in: The video broadcast of the show is scheduled to be screened during fashion week, which runs through Sept. 16, through its partnership with the Council of Fashion Designers of America.

Attendees seemed keen to get a look at what the students had come up with.

If this showcase offered a glimpse of what is coming in the fashion pipeline, it was a balance of technical rigor and conceptual risk-taking.

Jinling Li's collection married rigid architectural shapes with traditional suiting, leaning more commercial than avant-garde. Matilda Tongying Liang, inspired by the gestational stages of pregnancy and motherhood, delivered garments that balanced polish with experimentation. Luna Eunsol Kang offered bold, ambitious silhouettes that explored innocence through exaggeration, layered pearls, beadwork and braided hair reminiscent of Simone Rocha.

Other designers turned to material culture as a source of inspiration. Genevieve Zhuoran Li questioned office dress codes and traditionally masculine silhouettes, disrupting them with tulle. Ethan Horing presented a men's wear collection in tweed and corduroy, enlivened by bold color, pattern and texture. Evelina Epp chronicled the process of meeting and parting through braided and twisted textiles.

For others, heritage was central. Mai Nou Her offered Hmong-inspired looks; Amrutha Ramkumar reimaged traditional Indian dress. Lawson Park, who cited Ulla Johnson as an influence, melded her Southern quilting heritage with the inspiration of Portuguese tiles.

"I would love to continue bringing out my Southern heritage," Ms. Park said. "I feel like there's a really big market for it."

Asked to sum up the graduating class in one word, Cathleen Sheehan, chair of the M.F.A. program, didn't hesitate.

"Determined," she declared.



MARC J. FRANKLIN FOR THE NEW YORK TIMES

The showcase was intended as "the closing of a chapter" for students in the Master of Fine Arts in Fashion Design program at the Fashion Institute of Technology in New York.



This Week: London Fashion Week's Comeback Attempt; All Eyes on the Fed

A new British Fashion Council CEO hopes to bring more emerging designers to the schedule, though Burberry and H&M will likely hog the spotlight. Plus, the Federal Reserve makes a key interest rate decision.

By Brian Baskin



What's Happening: London Fashion Week kicks off on Thursday as the British Fashion Council, under new CEO Laura Weir, tries to reinvigorate the event and reassert its status as a launchpad for emerging designers amid a sharp downturn in luxury demand.

Baby Steps: Weir has eliminated the fees that designers had to pay to show on the week's official schedule and increased funding to bring in foreign press. These are smart moves to bring some buzz back to a week that's lost key names to Paris and Milan, and is seen as a pricey distraction by some up-and-coming talent.

Bad Timing: It would be an uphill battle any season, but this time the BFC is up against a particularly tough environment for emerging designers, who have been hit by rising costs and financial troubles at key retailers. Still, after a string of defections, the schedule has stabilised, with mainstays like Erdem, Simone Rocha and Roksanda, which is celebrating its 20th anniversary, showing, along with rising talents like Aaron Esh, Dilara Findikoglu and Paolo Carzana, as well as cult label Chopova Lowena.

Some are hopeful that Weir might coax McQueen, Victoria Beckham or Stella McCartney to join the roster, but for the moment Burberry remains the week's sole anchor. Under new CEO Joshua Schulman, it'll be looking to solidify its pivot from "modern" to "timeless" British style. Meanwhile, JW Anderson, typically a big draw, is missing, as the Dior designer pivots his namesake label from pure fashion to a broader conception of the brand built around lifestyle and homeware.

The Interloper: The first night of the week is headlined, not by a British heritage brand or a new designer fresh out of Central Saint Martins, but with H&M, which is mounting a multi-part "experience" that includes a coed runway show. Last September, the Swedish fast fashion giant staged a Charli XCX concert in London, which kicked off a global campaign meant to re-energise the brand's image. This includes a second "H&M Atelier" collection, intended to hammer home the idea that the brand is about more than cheap basics.

The results on that front are tentatively positive: Sales are growing again after a long slide, though the company itself acknowledges its turnaround will be more of a marathon than a sprint.



Fed Up

What's Happening: The Federal Reserve meets on Tuesday and Wednesday, and is expected to cut benchmark interest rates by a quarter percentage point in an effort to boost the flagging US economy.

A Delicate Balance: The Fed has a narrow and difficult path to follow, as it looks to stimulate growth without triggering too much inflation. Its task is further complicated by President Donald Trump, who has repeatedly expressed his view that the Fed has been too slow to cut, even going so far as to attempt — unsuccessfully, so far — to oust a sitting member of the board before her term is up.

The Fashion Angle: Last week, the Bureau of Labor Statistics reported that apparel prices rose in August at their fastest pace in six months. Still, inflation overall, while rising, is not so high as to put off next week's cut. That will come as a relief to retailers, which will pay less to finance inventory and other costs, as well as consumers, who will find it a little easier to pay off their credit card bills.

Both could use the boost; surveys from Deloitte, PwC and others released this month are predicting weak holiday spending. We'll get one more data point on that front when the US Census Bureau releases retail sales data for August on Sept. 16.

The Week Ahead wants to hear from you! Send tips, suggestions, complaints and compliments to brian.baskin@businessoffashion.com.

META

COMMENT MARK ZUCKERBERG
VEUT GAGNER LA BATAILLE
DES LUNETTES INTELLIGENTES PAGE 28



Comment Mark Zuckerberg veut faire des lunettes intelligentes le nouveau smartphone

Le groupe Meta compte profiter de son avance pour prendre la tête de la bataille dans laquelle s'engagent les Gafa.

Keren Lentschner

« **J**e pense qu'à l'avenir, si vous ne disposez pas de lunettes équipées d'une intelligence artificielle ou d'un moyen d'interagir avec l'IA, vous serez probablement désavantagé sur le plan cognitif par rapport aux autres personnes, à vos collègues ou à vos concurrents. » Mark Zuckerberg n'y est pas allé par quatre chemins, lors des derniers résultats trimestriels de Meta, en évoquant son engouement pour les lunettes intelligentes.

Le PDG, qui n'hésite pas à arborer fièrement ses lunettes connectées Ray-Ban Meta devant les investisseurs ou la presse, devrait bientôt dévoiler un nouveau modèle, plus avancé. Baptisé en interne « Hypernova », il sera présenté le 17 septembre à Menlo Park, au siège de Meta, lors des deux jours de l'événement Meta Connect. Au-delà des fonctionnalités déjà intégrées dans la deuxième génération des Ray-Ban Meta (photos, vidéos, appels vocaux et vidéo, lecture audio...), conçues dans le cadre d'un partenariat avec EssilorLuxottica, ces lunettes seront pour la première fois dotées d'un écran dans le verre droit, selon les informations qui ont fuité dans la presse américaine.

Ce dernier permettra d'alimenter l'utilisateur lors de la réception de notifications, d'appels ou de messages, de montrer un aperçu des photos prises et d'afficher des informations contextuelles telles qu'une carte lors d'un déplacement. Ce modèle devrait être plus lourd que les précédents en raison de ses caractéristiques techniques. La marque Prada, dont la licence est détenue par EssilorLuxottica, aurait été choisie pour ses

montures épaisses. Un bracelet devrait permettre de contrôler les lunettes par les gestes du poignet. Quant au prix, initialement prévu autour de 1 200 dollars, il aurait été abaissé à 800 dollars. Mais même à ce tarif, les experts restent sceptiques. « Au-delà des geeks et des "early adopters", c'est risqué dans le contexte actuel de vendre une paire à ce prix-là », tempère l'un d'entre eux. Une 3^e génération de Ray-Ban Meta devrait également être présentée le 17 septembre.

Le propriétaire de Facebook confirme donc à ceux qui en doutaient qu'il n'est pas là pour faire de la figuration sur le front des lunettes connectées. L'aventure a, en fait, démarré il y a six ans. En 2019, Mark Zuckerberg visite l'usine de Luxottica à Agordo, dans les Dolomites. Le milliardaire américain est immédiatement séduit par le savoir-faire du groupe italien et de son patriarche, décédé il y a trois ans, qui a su faire des lunettes un accessoire de mode. De son côté, Luxottica – qui est sur le point de fusionner avec le français Essilor – est impatient de mettre un pied dans la Silicon Valley, avec l'intuition qu'un virage technologique sera bientôt indispensable.

En septembre 2020, ils formalisent leur partenariat. Un an plus tard, le géant des réseaux sociaux et le nouveau leader mondial de l'optique lancent leur première paire de lunettes intelligentes baptisée « Ray-Ban Stories ». Elle profite de la force de frappe du réseau de distribution du groupe franco-italien composé de 18 000 magasins (Générale d'Optique, Sunglass Hut...). Mais c'est un échec commercial. Ses fonctionnalités, limitées

à la prise de photos et de vidéos courtes, peinent à convaincre le grand public.

La génération suivante, renommée « Ray-Ban Meta », vendue dès septembre 2023, décolle. Avec l'intégration d'un assistant IA avec lequel l'utilisateur peut interagir, le modèle, affiché en France entre 329 euros et 409 euros, fait un carton. Dans 60 % des magasins Ray-Ban d'Europe et du Moyen-Orient, c'est le best-seller. En deux ans, plus de 2 millions de paires ont été écoulées. Dix millions devraient être produites d'ici à la fin 2026 dans les usines du groupe franco-italien. Régulièrement mises à jour, les Ray-Ban Meta peuvent désormais traduire en temps réel les conversations des utilisateurs. En juin dernier, Meta et Essilor-Luxottica ont lancé une version pour les sportifs aux couleurs d'Oakley, avec plus de stockage vidéo, deux fois plus d'autonomie et résistante à l'eau.

Mais cela reste une goutte d'eau pour les deux mastodontes à la fois à l'échelle des revenus annuels d'EssilorLuxottica (30 milliards d'euros) et de Meta (164 milliards de dollars) et du milliard de smartphones vendus chaque année dans le monde. Il leur faudrait écouler une vingtaine de millions de paires pour se rapprocher du point mort, selon un analyste interrogé par *Le Figaro*. Le modèle de partage des revenus entre les deux partenaires reste un mystère. Chez Meta, ces lunettes font partie de la division Reality Labs, celle qui intègre les activités de réalité mixte et liées au métavers, et qui est connue pour plomber les comptes du groupe américain (plus de 60 mil-

liards de pertes en cinq ans).

Il n'empêche, Meta aurait déboursé 3 milliards d'euros au printemps dernier pour prendre près de 3 % du capital d'EssilorLuxottica. Il envisagerait même de monter jusqu'à 5 %. « C'est une étape supplémentaire dans l'engagement de Meta dans la catégorie des lunettes connectées », estiment les analystes de Bernstein Research. Comme l'Italien Francesco Milleri, PDG du leader mondial de l'optique, Mark Zuckerberg est convaincu que les lunettes connectées permettront un jour de se passer de smartphone. Sa place au capital d'EssilorLuxottica lui permet de sécuriser l'accès à ses marques et licences emblématiques (Ray-Ban, Persol, Moncler, Dolce & Gabbana...), à son réseau de distribution et à son expertise en matière de design et d'industrialisation.

Le timing de lancement d'Hypernova ne doit rien au hasard. « La maturité des usages combinée aux progrès de l'IA générative, à la miniaturisation des technologies et à la capacité des lunettes à proposer une connexion à l'audio explique qu'il y a un momentum », commente Thomas Husson, analyste chez Forrester. Certains freins ont été levés comme le manque d'autonomie des batteries. Il reste encore à démocratiser l'utilisation au-delà des « early adopters », ainsi qu'à gérer des enjeux de financement – les lunettes n'étant pas encore prises en charge par les systèmes de soins – et de protection de la vie privée. De premiers accords ont été noués avec des opérateurs, ce qui devrait contribuer à la démocratisation des usages. En France, Orange commercialise depuis trois mois les Ray-Ban Meta.

En parallèle, la concurrence ne cesse de s'intensifier. « Les géants de la tech vont tous y aller ! La question est : à quel rythme ? », poursuit Thomas Husson. Outre Snap, qui est déjà présent sur ce marché, Google a annoncé en mai son retour, une dizaine d'années après l'échec de ses Google Glass. Très offensif, le groupe de Mountain View souhaite bâtir une gamme de lunettes connec-

tées adaptées à toutes les bourses. Il a notamment dévoilé des partenariats dans le luxe avec le groupe Kering (Gucci, Cartier, Saint Laurent...) et avec l'enseigne américaine à prix accessibles Warby Parker.

Apple est également en embuscade, prêt à dégainer sa monture l'an prochain. Amazon planche, lui, sur deux modèles, l'un à destination du grand public, l'autre pour ses livreurs afin de leur permettre de livrer plus efficacement leurs colis. HTC, Samsung ou encore Qualcomm sont également dans la course, de même qu'une multitude d'acteurs chinois. 2026 devrait être une année chargée en lancements. Conséquence : le marché pourrait quadrupler d'ici à 2030 pour atteindre les 8 milliards d'euros, selon les chiffres de GrandView Research. Meta cherche donc à le préempter tant qu'il est en position de force.

Si Meta met un pied dans la réalité augmentée avec Hypernova, ce n'est qu'une étape. Dans les cartons du groupe, figure le projet « Orion » dont un prototype a été dévoilé il y a un an par Mark Zuckerberg. Des lunettes futuristes, « les plus avancées de la planète », qui projettent du contenu sous la forme d'hologrammes et capables d'afficher plusieurs écrans, ouvrant de nouveaux horizons en matière de divertissement mais aussi d'interface professionnelle. L'assistant IA qui est intégré « comprend ce que vous regardez dans le monde physique », détaille le groupe. « Vous pouvez ainsi ouvrir votre réfrigérateur et demander une recette en fonction de son contenu, poursuit-il. Ou passer un appel vidéo à un ami tout en modifiant le calendrier familial numérique pendant que vous faites la vaisselle. »

Un rêve que l'inventeur de Facebook caresse depuis dix ans. En 2014, il avait racheté la firme de réalité virtuelle Oculus pour 2 milliards de dollars. Un moyen de ressusciter son projet de métavers qui a pris du plomb dans l'aile ces dernières années ? Ses prochaines générations de

lunettes pourraient, en tout cas, tenter de réconcilier les deux mondes, réel et virtuel. Avec l'espoir à terme de rentabiliser ses lourds investissements.

Si Mark Zuckerberg mise gros sur les lunettes connectées, c'est qu'il les voit comme une plateforme supplémentaire pour déployer son intelligence artificielle. Et notamment une IA « contextuelle » qui permet la reconnaissance d'objets, peut faire des suggestions et personnaliser les messages envoyés. Meta a mis au service de ses lunettes son assistant IA qu'il injecte progressivement dans ses réseaux sociaux. « En déployant son IA dans les lunettes, il renforce sa présence dans le quotidien des utilisateurs », relève Thomas Husson. Et ce, à un moment où « nous sommes arrivés à saturation du temps passé sur smartphone », ajoute un autre analyste.

En se positionnant sur un produit de consommation courante, Meta parie sur une diversification de son modèle économique essentiellement basé sur la publicité. Zuckerberg « a cette volonté de créer une catégorie à part entière autour des équipements, avec un positionnement sur le grand public », précise Grace Harmon, analyste tech chez eMarketer. Enfin, il s'agit d'un moyen de « réduire sa dépendance par rapport aux écosystèmes d'Apple et de Google », ajoute Thomas Husson. Les lunettes connectées permettent à Meta d'avoir accès à des informations sur les goûts et comportements de ses utilisateurs, précieuses pour améliorer ses applis. « La conquête de la data est aujourd'hui le nerf de la guerre dans la tech », rappelle Grace Harmon. ■

« Les géants de la tech vont tous y aller ! La question est : à quel rythme ? »

Thomas Husson
Analyste chez Forrester





Mark Zuckerberg, lors de la présentation du prototype des lunettes Orion, au siège de Meta, en Californie, en septembre 2024.

MANUEL ORBEGOSO / REUTERS

