

K E R I N G



Revue de Presse

lundi 29 septembre 2025

SOMMAIRE

KERING - CORPORATE

Les géants du secteur en quête de rebond La Tribune Dimanche .- 28/09/2025	1
Luxe Les marques reprennent la main sur leur production Les Echos .- 29/09/2025	4

KERING - LUXE

LA UNE WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	7
Bottega Veneta WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	8
Milan Day Five: Less or More? Businessoffashion.com .- 27/09/2025	16
'A woman designer's perspective really hits different': First reactions to Louise Trotter's Bottega Veneta voguebusiness.com .- 27/09/2025	18
A battleground for reinvention: 5 takeaways from Milan Fashion Week voguebusiness.com .- 29/09/2025	21
Fashion Week: Paris s'apprête à ouvrir un "nouveau chapitre" de la mode Agence France Presse Fil Gen .- 27/09/2025	25
Les premiers pas de Louise Trotter chez Bottega Veneta Le Figaro .- 29/09/2025	27
La pop culture s'invite à la Fashion Week de Milan Le Figaro .- 29/09/2025	29
Fashion week de Milan : les nouvelles vies de Versace et Bottega Veneta Lemonde.fr .- 28/09/2025	32

CONCURRENCE - CORPORATE

Ce qui ne change jamais : désirer, créer, fabriquer ce qui est unique Investir-Le journal des Finances .- 27/09/2025	34
Lvmh scommette sulla Corea MF Fashion .- 27/09/2025	39
Hermès Le sellier ouvre une nouvelle manufacture en Charente Le Figaro .- 27/09/2025	40
Hermès investira au moins 1, 1 milliard d'euros en 2025, malgré le ralentissement du secteur du luxe Lemonde.fr .- 27/09/2025	42
La bataille d'Armani La Tribune Dimanche .- 28/09/2025	44
Valentino in Talks With Banks as Luxury Drop Prompts Debt Breach bloomberg.com .- 26/09/2025	45
Un activiste écorne l'image du spécialiste italien de l'ultra-luxe Brunello Cucinelli L' Agefi .- 29/09/2025	47

SOMMAIRE

CONCURRENCE - LUXE

Chanel Puts Craftmanship in Focus with Le19M Exhibition WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	49
Doubling Down WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	50
New Degree WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	51
Milan Day Six: Giorgio The Great Businessoffashion.com .- 28/09/2025	52
Prada alla Milano Fashion Week: l'eleganza che sfugge alle regole iodonna.it .- 26/09/2025	53
Versace WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	55
Versace's New Designer Knows Good Sex Businessoffashion.com .- 27/09/2025	59
Milan Day Four: Beginnings and Endings Businessoffashion.com .- 27/09/2025	61
Versace, vers un nouvel âge d'or ? Le Figaro .- 29/09/2025	63
Il debutto di Dario Vitale: vi porto a casa Versace Corriere della Sera .- 27/09/2025	66
New Faces At Loewe WWD - Women's Wear Daily .- 29/09/2025	67
A Milan, l'ambiance est à la constance Le Monde .- 28/09/2025	68

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Quand la qualité compte plus que le prix pour les consommateurs Les Echos .- 29/09/2025	71
--	----

CONJONCTURE - TENDANCES

What We Do and Don't Know About US TikTok Deal With China Businessoffashion.com .- 26/09/2025	72
« Le luxe doit redéfinir son modèle économique » La Tribune Dimanche .- 28/09/2025	75
L'Inde peut-elle devenir le nouvel eldorado de la mode ? MarieClaire.fr .- 28/09/2025	77

KERING - CORPORATE



DIMANCHE

Les géants du secteur en quête de rebond

À l'occasion de la fashion week qui s'ouvre demain à Paris, plusieurs directeurs artistiques vont faire leurs premiers pas.

Parmi les cinq plus grands groupes du luxe mondial, quatre sont français : LVMH (fondé en 1987), Chanel (1910), Hermès (1837) et Kering (1962). Le cinquième, Richemont (1988), est suisse, mais fondé par le Sud-Africain Johann Rupert. LVMH trône en tête du classement, avec une capitalisation boursière de 257,9 milliards d'euros, suivis par Hermès (218,4), Richemont (85,8) et Kering (33,9). Chanel, propriété des frères Alain et Gérard Wertheimer, est l'un des rares du secteur à ne pas être cotés en Bourse, mais a réalisé un chiffre d'affaires de 17,9 milliards d'euros en 2024 (-4,3 % par rapport à 2023). Tous ont procédé ces derniers mois à des changements d'équipe créative au sein de leurs portefeuilles de marques. Certains ont même choisi de nouveaux patrons. Objectif ? Résister au ralentissement et renouer avec la croissance.

LVMH

Le numéro un mondial du secteur a dès ses débuts choisi un modèle diversifié où cohabitent des activités cycliques avec d'autres plus intemporelles, de façon à mieux résister aux aléas conjoncturels : vins et spiritueux, maroquinerie, mode, beauté, distribution, joaillerie... Parmi ses nombreux atouts, la présence de la « marque d'élite » du secteur, selon les analystes financiers : Louis Vuitton. Le maroquinier d'origine est présent de longue date dans la mode, l'horlogerie, les parfums ou les bijoux. Mais sa grande innovation en 2025 est son incursion dans le maquillage, sous la direction de Pat McGrath, avec le lancement d'une ligne dévoilée en août (cinquante-cinq nuances de rouges à lèvres, dix baumes et huit palettes d'ombres à paupières). Destinés à attirer une nouvelle clientèle, ces produits demeurent nettement plus chers que les équivalents proposés par les concurrents : le rouge à lèvres s'affiche à 140 euros, soit près de deux fois plus que celui d'Hermès. Chez Dior, l'autre pilier du groupe, le nouveau directeur artis-

tique, Jonathan Anderson (ex-Loewe), est le premier créateur à superviser à la fois les collections femme et homme.

Autres coups d'éclat, l'ouverture à Shanghai du Louis, un magasin en forme de paquebot, mi-musée, mi-boutique. Et, côté stratégie marketing, un partenariat inédit avec la F1, annoncé fin 2024 et décliné depuis avec plusieurs « maisons » du groupe (Moët & Chandon, Louis Vuitton, TAG Heuer). Une nouvelle audience, plus jeune et de plus en plus féminine, avec plusieurs centaines de millions de spectateurs chaque week-end.

Chanel

La maison dirigée depuis 2022 par l'Anglo-Indienne Leena Nair, ex-DRH de la multinationale de l'agroalimentaire Unilever, n'entend pas ralentir le rythme de ses investissements, en dépit de la baisse d'activité enregistrée l'an dernier. Malgré un recul de 28,2 % de son résultat net en 2024, l'entreprise devrait investir à nouveau 1,7 milliard d'euros cette année, après un montant identique l'an dernier (+43 % par rapport à 2023). Principalement dans l'immobilier – 48 ouvertures de boutiques sont prévues en 2025, dont 15 en Chine –, mais aussi par des prises de participation chez ses fournisseurs et sous-traitants, pour renforcer « l'intégration verticale de sa chaîne d'approvisionnement », selon le directeur financier, Philippe Blondiaux.

La fashion week parisienne verra aussi les premiers pas du nouveau directeur artistique de Chanel, Matthieu Blazy (ex-Bottega Veneta, la seule marque de Kering à résister à la crise du groupe), 41 ans, qui remplace à ce poste Virginie Viard, l'ex-bras droit de l'emblématique Karl Lagerfeld, auquel elle avait succédé en 2019 avant de partir l'an dernier. Pour Éric Briones, directeur général du Journal du luxe, le nouvel élu incarne « une qualité irréprochable [alliée] à une audace créative permanente ».



Hermès

La maison familiale est la seule de l'univers du luxe à ne pas subir de recul, comme en témoigne une hausse de 9 % des ventes au deuxième trimestre de cette année (à 3,9 milliards d'euros), soit davantage que les estimations des analystes financiers. Sa force réside dans l'immuabilité de son modèle artisanal, la longévité de ses équipes de création (la responsable de la mode masculine, Véronique Nichanian, est à son poste depuis... trente-sept ans) et dans une base de clientèle bien plus fortunée que celle de ses concurrents, ce qui permet entre autres à sa division cuir et maroquinerie d'enregistrer une croissance de 12 % de janvier à juin 2025. Face à la hausse des droits de douane aux États-Unis, son PDG, Axel Dumas, a annoncé dès le mois d'avril une hausse des prix pour en atténuer les effets.

Hermès poursuit d'autre part sa stratégie d'implantation d'ateliers dans les territoires, avec l'inauguration il y a quelques jours de sa 24^e manufacture, à L'Isle-d'Espagnac, près d'Angoulême (Charente). Le site emploie déjà 110 artisans et devrait en accueillir près de 300 d'ici à 2028.

Richemont

Le spécialiste de la joaillerie (deux tiers des ventes du groupe), propriétaire notamment de Van Cleef & Arpels et de Cartier, profite de la solide résistance du « hard luxury » face au relatif déclin qui frappe les autres catégories de biens de luxe. Ces deux marques ont enregistré une progression supérieure à 10 % de leurs ventes pour le troisième trimestre d'affilée. Une performance qui permet d'atténuer les moins bons résultats d'autres divisions du groupe dirigé depuis

un an par le Français Nicolas Bos.

Pour les spécialistes, la croissance de la joaillerie devrait se poursuivre mondialement, grâce à des conquêtes de parts de marché face à la concurrence des « no names », c'est-à-dire les bijoux vendus sans marque. Côté horlogerie, en revanche, les perspectives sont moins encourageantes, car le secteur rencontre des difficultés de distribution, et se heurte aussi à l'essor des montres connectées. Et patine en Chine.

Kering

Le groupe propriété de la famille Pinault (Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta...) est indubitablement celui qui a le plus souffert jusqu'ici de la crise du secteur, avec une chute prolongée en Bourse mais enrayée depuis quelques semaines (+15,42 % pour le titre depuis début janvier).

Face au recul prolongé des ventes et des bénéfices, particulièrement chez Gucci, l'ex-moteur du groupe, François-Henri Pinault a décidé de quitter la présidence de Kering pour confier les rênes à l'Italien Luca de Meo, ex-patron de Renault. LE transfert de l'année dans le secteur.

Le nouveau dirigeant a récemment annoncé vouloir présenter son plan stratégique « *au printemps* ». Mais n'exclut pas de prendre des décisions clés « *d'ici à la fin de l'année* ». Pour retrouver plus d'aisance financière, le groupe avait déjà conclu en début d'année la vente de plusieurs actifs immobiliers au fonds de private equity Ardian, pour 837 millions d'euros. Côté direction artistique, c'est l'ancien créateur de Balenciaga Demna Gvasalia qui prend celle de Gucci. **M.-P.G.**



CHARLY TRIBALLEAU/AFP

Chanel a réalisé des investissements records en 2024, notamment à Paris et à New York.



VINCENT ISORE/IPS VIA ZUMA PRESS/REUTERS

Luca de Meo a succédé à François-Henri Pinault au poste de PDG de Kering, le 15 septembre.

Luxe Les marques
reprennent la main
sur leur production // P. 21

Les marques de luxe reprennent la main sur leur production

LUXE

**Hermès ouvre
sa 24^e maroquinerie,
en Charente, renfor-
çant sa stratégie
d'intégration verticale.**

**Face à la hausse
des prix et à la baisse
de la consommation
en Chine, les griffes
investissent dans
des ateliers pour
garantir la qualité.**

Philippe Bertrand (avec V. J.-L.)

Le luxe assure ses arrières et rassure ses clients. Hermès a annoncé vendredi l'ouverture de sa 24^e maroquinerie, à L'Isle-d'Espagnac, en Charente. La mini-crise du secteur (baisse de la consommation en Chine, droits de douane aux Etats-Unis) a poussé à la hausse des prix. Les consommateurs les plus aisés suivent, mais ceux dits « aspirationnels » – qui aspirent à posséder des produits de luxe mais dont les moyens sont plus limités – décrochent, alors même qu'ils représentent 85 % des ventes en volume, selon un nouveau baromètre EY. Pour regagner cette clientèle stratégique, les marques investissent dans des ateliers qui permettent de contrôler et de garantir le niveau

de qualité justifiant les tarifs.

« Les trois quarts des clients aspirationnels placent la qualité au-dessus de tout », révèle l'enquête consommateurs du cabinet de conseil. C'est leur première motivation d'achat. Les groupes en sont bien conscients, qui multiplient les ouvertures de manufactures, ainsi que les rachats de sous-traitants afin de consolider le rapport qualité-prix de leurs pièces.

Axel Dumas, le gérant d'Hermès, place l'intégration verticale au cœur de sa stratégie. Le sellier prévoit deux autres ouvertures d'atelier en France en 2026 et 2027. Le Puy-de-Dôme a précédé la Charente, avec l'inauguration en septembre 2024 d'une maroquinerie à Riom avec 280 employés. C'est le

deuxième site de la marque en Auvergne, où elle est implantée depuis vingt ans à Sayat. En 2022, la maison de la rue du Faubourg-Saint-Honoré à Paris avait déjà sonné la cloche de l'Ecole Hermès des savoir-faire. En 2023, une manufacture voyait le jour à Louviers, en Normandie. Une maroquinerie existait déjà dans la région, à Val-de-Reuil. Hermès construit des pôles, autour d'écoles dédiées, souvent en réhabilitant des bâtiments anciens, comme la manufacture des tabacs de Riom, monument historique depuis 2004.

**Vuitton au Texas,
Boucheron place Vendôme**
Le maroquinier n'est pas le seul. LVMH (propriétaire des « Echos »)





a fait au fil de sa constitution « un choix d'identité » et a préservé les lieux de création historiques de ses grandes marques : les Ateliers d'Asnières pour Louis Vuitton, l'immeuble de l'avenue Montaigne à Paris pour Dior Couture, la maison de Granville pour les Parfums Christian Dior, les locaux de la place Vendôme pour Chaumet, le site des Champs-Élysées pour Guerlain.

Les manufactures et ateliers complètent cette trame. En France, 119 sites de production servent 47 maisons avec des créations récentes comme les 2 ateliers Vuitton de Beaulieu-sur-Layon, dans le Maine-et-Loire, ouverts en 2019, et les 2 de Vendôme (Loir-et-Cher), inaugurés en 2022. LVMH a aussi investi dans l'atelier de joaillerie Orest Group, qui travaille notamment pour Tiffany.

En Italie, 66 sites fournissent 6 maisons, dont Celine à Radda, et Strada, dans la région du Chianti. En 2019, un atelier Fendi a ouvert à Bagno a Ripoli, près de Florence (2022). La division lunettes de LVMH, Thélios, a repris une manufacture au lunetier Safilo à Longarone dont la réouverture a eu lieu cette année. Aux États-Unis, pays de Tiffany, le groupe possède 16 sites de production. Vuitton a ouvert un atelier au Texas en 2019 et en exploitera un autre dans le même Etat en 2027. Toujours de l'autre côté des Alpes, le joaillier Bulgari a doublé ses capacités de production à Valenza, au nord de Milan. La Suisse est, elle, le pays des montres. Sept marques LVMH y comptent 15 ateliers. Hublot en inaugurera un nouveau en 2026.

Kering n'est pas en reste en matière d'intégration verticale, même si le propriétaire de Gucci, comme ses concurrents, utilise encore de nombreux sous-traitants, notamment en Italie. Cette année,

Kering Eyewear, la division lunettes, a acquis les fabricant italiens Visard, spécialiste du plastique injecté, et Lenti, expert en traitement de surface des verres solaires, elle aussi ancienne filiale de Safilo. Boucheron a acquis un atelier de haute joaillerie, à deux pas de la place Vendôme, à Paris, et composé de quatre sociétés, Blondeau, Belter, Chanson et FG développement. En Italie, Bottega Veneta a inauguré en juin 2023 un site de production à Vigonza, en Vénétie, entièrement consacré à la fabrication de ses souliers. « Ce projet s'inscrit dans la stratégie de Kering visant à préserver le savoir-faire artisanal italien et à renforcer la filière chaussures », indiquait le communiqué publié à l'époque.

Quarante sites en cinq ans

Globalement, selon le Comité Colbert, qui réunit près de 100 maisons de luxe françaises, la France compte « 188 territoires de production ». Le Comité indique qu'au cours des cinq dernières années, 40 nouveaux sites industriels ont été créés (entre 2020 et 2025), dont 13 maroquinerie (un décompte qui inclut des sous-traitants). Le marché a connu une accélération des créations, extensions de sites et d'intégration des sous-traitants en 2021 et 2022 en raison de l'accélération des ventes ayant suivi la crise du Covid. Dans son rapport « Le luxe en mutation » publié il y a quelques jours, KPMG cite aussi l'exemple de Chanel qui, en 2024, a pris des participations dans Leo France, un spécialiste du bijou fantaisie, et dans l'horloger MB & F. La marque de la rue Cambon, à Paris, qui a annoncé consacrer une enveloppe d'investissement de 600 millions de dollars à ce type d'opération, a aussi acquis le fabricant de souliers ita-

lien Grey qui travaille avec elle depuis treize ans.

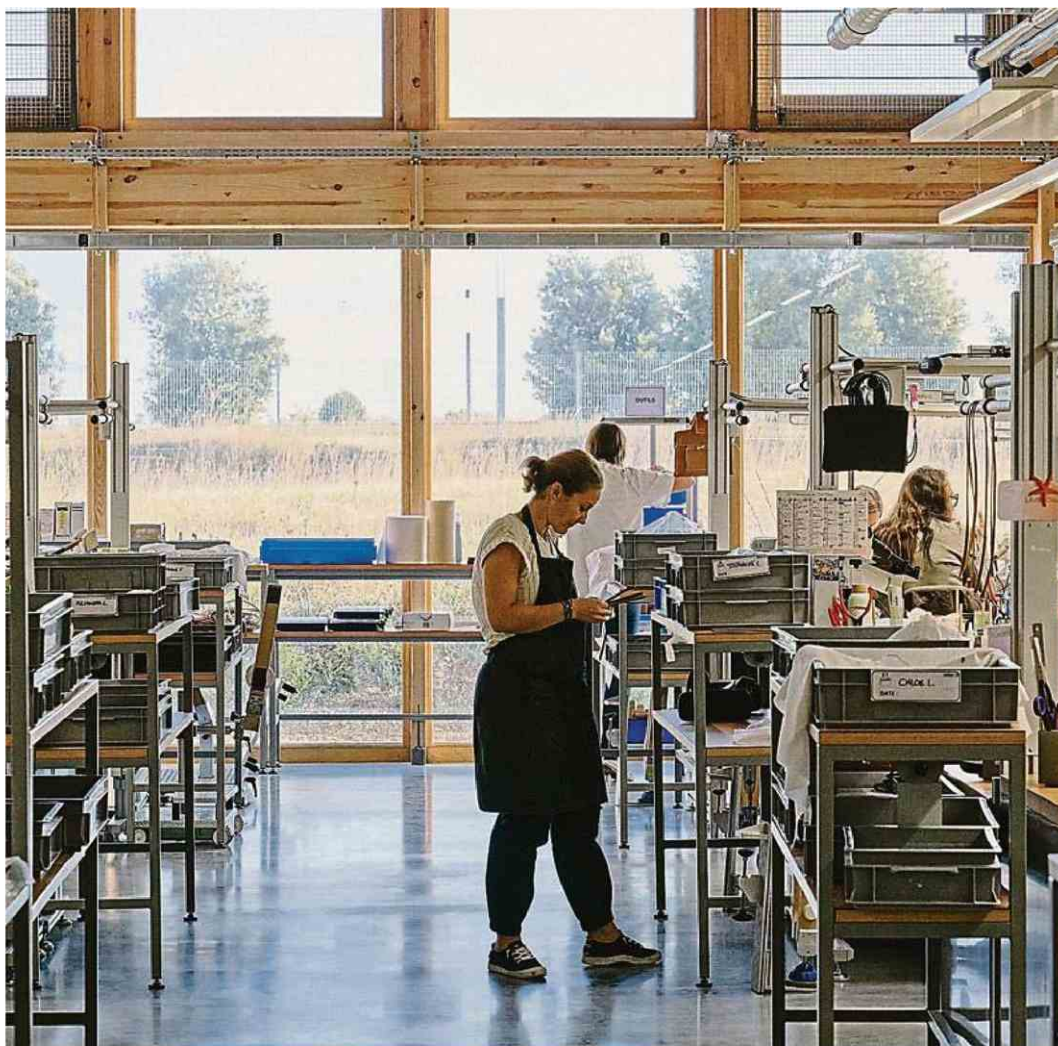
« Pour optimiser l'exécution des opérations de production, les maisons peuvent envisager de réduire le recours aux façonniers de rang 1 et de rang 2 et réinternaliser certaines étapes de fabrication. Les maisons peuvent rechercher à gagner en performance [...] afin d'éliminer la non-qualité et augmenter le "bon du premier coup" », écrivent les experts du cabinet conseil. « A moyen et long terme, pour les maisons pour lesquelles l'intégration verticale est à l'œuvre depuis plusieurs années, l'enjeu sera bien de renforcer la maîtrise de leurs opérations », ajoutent-ils.

« A travers ces opérations, les marques renforcent la maîtrise de leur chaîne de valeur en mettant la main sur certains fournisseurs stratégiques de matières premières ou entreprises détentrices de savoir-faire particuliers », complète Alessandro Manzo, associé de KPMG Italie. Savoir-faire et qualité, les deux mamelles des géants du luxe. ■

« A moyen et long terme, pour les maisons pour lesquelles l'intégration verticale est à l'œuvre, l'enjeu sera bien de renforcer la maîtrise de leurs opérations. »

CABINET DE CONSEIL EY





Le nouvel atelier du sellier de luxe Hermès, à L'Isle-d'Espagnac, en Charente. Photo Yann Stofer



KERING - LUXE

DAILY EDITION SEPTEMBER 29, 2025

WWD

Fashion. Beauty. Business.



Billie's New Gig
Billie Eilish and her brother Finneas O'Connell have joined jewelry brand John Hardy as collaborators.
Page 2



Craft Central
Chanel is putting craftsmanship in the spotlight with its latest Le19M exhibit in Tokyo.
Page 4



Bader Goes Big
Augustinus Bader has opened its largest spa yet at the Hôtel Costes in Paris.
Page 20



Weaving Her Way

For her debut at Bottega Veneta, Louise Trotter celebrated the brand's signature intrecciato technique; not only for handbags, but capes, coat epaulettes, dresses, shoes and even a newspaper, seen here backstage.
For more on the Milan weekend, see pages 6 to 12.

PHOTOGRAPH BY ADAM KATZ SINDING

CEO Talks

Jamie Salter: Building Up Authentic Brands Group

The founder and chief executive officer of the brand management and entertainment firm expects to transition to executive chairman in around two years.

BY JEAN E. PALMIERI

Jamie Salter has come a long way in the past 15 years. The 62-year-old Toronto native started his career in sports marketing and was the cofounder of Ride snowboards in the early 1990s. After that company went public, he and Fanatics' founder and executive chairman Michael Rubin created Global Sports Inc., which eventually became GSI Commerce. Once he exited that business, Salter turned his attention to licensing, cofounding Hilco Consumer Capital. After a difference of opinion with Hilco's majority owner, he partnered with Leonard Green and created Authentic Brands Group.

Today, Authentic has amassed a portfolio that encompasses more than 50 brands including Reebok, Brooks Brothers and Champion that generate annual retail sales of \$32 billion globally. The addition of Guess by early year will bring that number to \$38 billion. But that's not good enough for Salter, whose goal is to reach \$100 billion in sales within the next five years by purchasing brands that have sales of more than \$1 billion with global expansion potential while also expanding his reach in the entertainment and hospitality sectors.

Authentic, which is on track to post 7 percent organic growth from its brands this year, now has headquarters in New York, London and Shanghai and offices in Los Angeles, Miami, Tokyo and South Korea. It counts 1,800 licensing partners globally, and its licensees operate 16,000 stores and 29,000 shops-in-shop around the world.

The group is by far the largest of what is a new wave of brand management companies, which are rewriting the fashion and retail landscape in the U.S. by snapping up brand seemingly every week. While it's a model that first emerged in the U.S. almost 50 years ago, Authentic and the likes of WHP Global, Bluebird and Marquee Brands are now taking it to another level.

Here, Salter talks about his journey, how he's built Authentic and his plans to pass the reins to the newly named president, Matt Maddox, within the next two years.

WWD: How has the licensing model evolved since you started 15 years ago?
Jamie Salter: It's dramatically different. When we came into the business, Iconix was really the prize in the industry. It was doing DTR [direct-to-retail] with big

CONTINUED ON PAGE 14



Bottega Veneta

Louise Trotter has fallen in love with Bottega Veneta's signature Intrecciato leather weave, celebrating its 50th anniversary this year and winning a starring role in the British designer's solid debut.

"The most beautiful thing about Bottega Veneta is that it's really a workshop," she said during a preview ahead of her fashion show Saturday afternoon. "Craft has been the way we innovate... Artisans and creatives working together to find solutions."

And no shortage of dazzlers. These included a regal cape that wore its labor lightly: 4,000 hours to hand-weave the 3-mm strips of brown leather.

Trotter and Bottega's artisans also found a way to assemble colorful strands of recycled fiberglass into otherworldly furry chubbies – they seemed lit from within – and fuzzy skirts in magnified butterfly patterns that shuddered and swished in mesmerizing ways.

The designer did not stray far from the grown-up chic and textural wizardry plied by her predecessor Matthieu Blazy, who faces his own debut at Chanel on Oct. 6 during Paris Fashion Week.

Yet she brought her knack for austere yet voluptuous tailoring, and fresh appreciation for Milanese style, having moved to the Italian fashion capital with her family over the summer.

Since taking up her role last January, she's also been spending time in the Venice and Veneto regions, letting "the feeling" of the area seep in, along with its colors and legacy of glassmaking on the small island of Murano.

"A slight feel of dolce vita. But my version of that," was how Trotter described her approach in her studio, packed yet tidy – a signifier of her work ethic, and a meticulous approach to design.

The show unfurled in a minimalist set bifurcated by arches, the guests settling in on colored glass stools after inspecting the woven leather sculptures suspended here and there.

The collection's loose narrative was the story of Bottega Veneta itself, told via some of the prominent female protagonists.

First up was Lauren Hutton, who famously carried one of its leather clutches in "American Gigolo," the 1980 film that also famously put Giorgio Armani on the map by dressing Richard Gere. ►

Trotter paid homage by reworking the Lauren bag, and by revisiting a moment in fashion history when Italian and American sportswear enjoyed a strong complicity.

She also invited Hutton to attend the show, the veteran actress gamely opening her clutch to show its contents, including a powder compact from her short-lived namesake cosmetics line, which she launched in 2002 at the age of 58.

Why did she stop? "I hated business," she said, waving her hands.

Trotter also acknowledged Laura Braggion, described in press notes as Bottega Veneta's first female creative lead from the 1980s to the early 2000s.

While founded in Vincenza by Michele Taddei and Renzo Zengiaro in 1966, by the late '70s Taddei handed over the company to his ex-wife Braggion, who traveled regularly to New York, famously becoming an assistant of Andy Warhol.

"Letting go, and freedom," is how Trotter sums up this period, her colorful fiberglass designs the kind of thing you could imagine strolling into Studio 54.

But mostly, the designer elaborated on the "classicism of Milanese style," riffing on white shirts, handsome coats and full-legged trousers.

It must be said that many of Trotter's designs seemed heavy, especially for spring, which was also often the case when Blazy was leading the house.

But this is no doubt the product of her zeal for the intense craftsmanship capabilities at her fingertips.

Trotter rose to prominence helming Carven and Lacoste in Paris in recent years, but gained her reputation in the industry as creative director of Joseph from 2009 to 2018. A fashion design graduate from Newcastle University, she also worked at contemporary British label Whistles before moving Stateside to design for Calvin Klein, and later Gap and Tommy Hilfiger.

During the preview, she spoke of her affinity for the "soft functionality" that Bottega pioneered in handbags, and admiration for past designs like the Lauren, which she enlarged and stretched.

She's also celebrating one from the Tomas Maier era, the Cabat, which she re-proportioned and added a zippered pouch, and introduced a clutch version with a zipper.

Now that she's proven her mastery with Intrecciato, it would be great to see Trotter elaborate more on soft functionality in the ready-to-wear, and indulge herself more with playful designs, like her injection-molded clogs and those fiberglass coats, as much fun as a mirror ball. – *Miles Socha*









SEPTEMBER 29, 2025







Milan Day Five: Less or More?

From the magnified volumes in Louise Trotter's Bottega Veneta debut to Ferrari's stripped-down minimalism, designers tested the limits of reduction and layering for Spring/Summer 2026. At Dolce & Gabbana, Hollywood parody collided with reality in the front row.

By Angelo Flaccavento



MILAN — Fashion watching cinema watching fashion: Day five of Milan Fashion Week offered a very meta moment as Meryl Streep and Stanley Tucci brought the crowd at Dolce & Gabbana to their feet, entering the room in character as Miranda Priestly and Nigel. They were seated directly across from real-life editor Anna Wintour. (Scenes of the upcoming sequel to *The Devil Wears Prada* are currently being filmed in town.)

On the runway, the tension between stripping things down and piling them up continues to mount.

Bottega Veneta

At Bottega Veneta, there were both layers on layers and a sense of precision in Louise Trotter's debut. Despite the proposed change of logotype (a chunkier font on invitations paid tribute to the house's original branding from 1966), the show wasn't a total departure from its previous creative regime, but rather an evolution. She took on the big volumes and magnified sense of craft that defined Bottega's recent past while steering it to more possible, wearable ground. But not entirely: This is still fashion with a capital "F," even when it evokes a sense of the everyday.

Of this season's crop of creative directors staging debuts, Trotter is the only woman, and it is evident in the way her work relates to the body and movement. There is always a consideration of the reality of wearing clothes. On top of this there is a sentimentality that is entirely her own, and quite charming. It was evident in the fluttering of marabou and fringes, in the interplay of protection and exposure, in the fluffy movement of jumpers and skirts that looked very opulent, in a futuristic way.

Venetian opulence, New York grit and Milanese austerity were on Trotter's mind — the three cities being intimately linked to the Bottega Veneta story. There was also, of course, a focus on *intrecciato*.

The show made for an assured debut outing whose only evident minus was a lack of freshness. Trotter is true to her intent and is a sensitive designer. Her language, however, keeps firm ties with the idiom created by Phoebe Philo. This is not to say that Trotter is a copyist: She has her own way. But still, there is something familiar to her work. It's great, not exciting — but could become so.

Ferragamo

Ferragamo's Maximilian Davis is a die-hard purist. One of his stylistic obsessions is the 1920s, both out of an understandable aesthetic predilection — to this day, that decade still stands for elegant, modern



linearity — and out of respect for the brand's history, which saw the founder's heyday in those years. This season's collection explored that moment with its fringed flapper and long silhouettes once again, in an open air show that took place in the cloistered courtyard of Portrait Hotel, formerly the archbishop's palace.

There was a lot going on the catwalk, so much so that it all felt like a jazz tune: From tuxedos and trenches to lingerie dresses, tassled bandage dresses and chunky wooden bracelets.

Davis has a wonderful hand with both clothes and accessories. The items are desirable in themselves, but there was little narrative or visual coherence to the outing. As a complete vision for the brand, momentum is lacking.

Ferrari, Dolce & Gabbana

At Ferrari, Rocco Iannone worked in reduction, doing away with colour and decoration to focus on texture and shape. The result was both sculptural and fluid, completely devoid of needless references to the car world, and more focused than previous seasons.

One cannot accuse Domenico Dolce and Stefano Gabbana of lacking focus, either. When they dip into an inspiration, they go all the way down. Today's collection was a continuation of the striped, embroidered pyjama silhouettes seen in its menswear — adapted here in every possible variation, and paired with slinky lingerie and roomy, mannish tailoring. It was repetitive, but also marked an interesting shift in the label's work: away from overt, in-your-face femininity, embracing something softer and cosier. For the D&G world, it felt fresh.



'A woman designer's perspective really hits different': First reactions to Louise Trotter's Bottega Veneta

Carine Roitfeld, Edward Buchanan and more weigh in on Trotter's debut for the Italian house.

By Luke Leitch



Become a Vogue Business Member to receive unlimited access to Member-only reporting and insights, our Beauty and TikTok Trend Trackers, Member-only newsletters and exclusive event invitations.

"I see fashion less as an art than as something to bring joy," Louise Trotter told *Vogue* earlier this year. And while her debut collection for Bottega Veneta seems to have brought joy to its audience, for the designer, the quest for it began from within.

"I wanted to talk about Bottega Veneta as a living person and the journey that the house had been through," said the designer following Saturday's runway show. "There is also a little accent of my own journey, coming into Milan and of how I arrived in this city that I find quite grey and austere and brutal from an architectural visual viewpoint, and slowly, slowly I started to discover the beauty inside — and that was something that I really wanted to express with this show. I spent time in the region of Veneto in Venice, I spent time with our artisans. I spent time looking through the archive and the early period, sort of '66 to '67 is a good starting point for me. I discovered this soft functionality in bags, a liberation of women at the time... There was this bold confidence — to wear a bag without a logo you have to be confident."

Alongside Rachel Scott of Proenza Schouler, Trotter is one of only two women in this season's record-breaking reshuffle of design leads across 15 fashion houses. She was headhunted by Kering to succeed Matthieu Blazy following his recruitment to take the big gig at Chanel. Trotter won the Bottega job thanks to a runway record that includes several standout shows for Joseph and Carven. She also served a valiant tour of duty at Lacoste despite the brand's constricting commitment to its tennis-cum-crocodile codes.

A proud Mackem (a native of Sunderland, England), she studied fashion at Northumbria University before landing a job at UK high street stalwart Whistles. She moved to New York to work for Calvin Klein, Gap and then Tommy Hilfiger, all in senior womenswear design roles before returning to the UK in 2007 to take on the creative directorship of Jigsaw, another premium high street retailer of its time. Two years later, she stepped across to Joseph, where she remained for nine years before moving to Paris



in 2018 to deliver her spin on the Lacoste job. She switched to Carven in early 2023, where she stayed for nearly two years before Bottega came calling.

Although taking up the role has obliged Trotter to commute to Milan from Paris, where she continues to live, the appeal of a house so firmly positioned at the apex of craft proved impossible to resist.

Founded in 1966 by Renzo Zengiaro and Michele Taddei, the leather goods house has always leaned into discretion, a value best epitomised by its famous slogan: “When your own initials are enough.” It was mid-1996 that the company first moved into ready-to-wear, hiring Edward Buchanan in the role of design director. By the time Gucci Group (now Kering) added Bottega Veneta to its stable for \$156 million during its Tom Ford and Domenico De Sole buying spree at the turn of the century, Giles Deacon had also consulted for the house.

Following the Gucci Group’s acquisition, German designer Tomas Maier served as creative director from 2001 until 2018, during which time he applied the house’s philosophy of craft to ready-to-wear in a spectacularly beautiful fashion. Maier’s tenure was so long, however, that fashion consensus somewhat took him for granted, and in 2018, he was succeeded by Daniel Lee.

The young Englishman restored sizzle to the house by imposing the ‘Bottega green’ colour code, and by designing viral accessories and campaigns before his sudden exit in 2021. Into the breach stepped Blazy, whose wonderful work at the house justly earned him the biggest job in fashion: Chanel.

Blazy’s were always going to be huge shoes to fill. Here is what other industry insiders have to say about Trotter’s first show as his successor.

Carine Roitfeld, founder of *CR Fashion Book*

When the show started, what you felt immediately was the impression of luxury — the good way of luxury. What could be an Italian Hermès in a way. There was a lot, *a lot* of leather. The first outfit was, I would not say commercial, but for the clients: wearable, simple, beautiful. But quite clientele. Then, slowly and steadily, it became more and more creative. It was really brilliant, and I think she succeeded very much.

It is a bit more feminine. There were amazing colours. Each look has a bag. What is a good thing I think is that the girls and the boys both looked very luxury and good in their outfits: the boy was not like a handbag, you know what I mean? And what was fun, and you always need something strange at Bottega, were the shoes: there were a lot of clogs, mostly in white, and this gave the bad taste but made it more interesting. It was a very good show.

Edward Buchanan, former design director of Bottega Veneta (1996 to 2000)

This collection was so sensual and so full of curious textures. My head was spinning back and forth trying to catch all of the intricate details flying past. A woman designer’s perspective really hits different. There was a nice, somehow-continuation of Bottega Veneta’s past, but Louise’s stamp was also omnipresent and tangible.

Nicole Chapoteau, fashion director at *Vanity Fair*

Louise feels like the perfect fit to develop from what Matthieu built. I saw chic tailoring, playful textures and colours with joyful movement. Louise has bridged her sense of colour and tailored silhouettes with the artistic world that the Bottega client lives in.

Bosse Myhr, director of womenswear and menswear at Selfridges

Louise Trotter’s debut at Bottega Veneta was a confident and elegant collection overall. The ready-to-wear was especially strong, balancing chic sophistication with standout fashion pieces that felt soft yet powerful, and highly desirable. Some of the pieces carried beautiful movement, adding a sense of



fluidity. Craftsmanship came through in every detail, underscored by a refined feminine sensibility. The bags were another highlight. Altogether, a really strong beginning that sets the tone for an exciting new chapter at the house.

Laura Ingham, deputy director of *Vogue* global fashion network

It felt like the strongest debut of Milan Fashion Week. Louise presented her new vision of Bottega and it was a really great fresh start. We were expecting to see the head-to-toe intrecciato, which was beautiful. Then, there were the liquid silver clogs, which felt very modern. The really precise tailoring, the styling touches, and then the unreal fabrications of the tinsel skirts and tops. The pieces came to life on the runway. They became an organic kind of matter, like a jellyfish. It was all so chic. I can't wait to buy into it.

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



A battleground for reinvention: 5 takeaways from Milan Fashion Week

A fond farewell to Mr Armani and a new strategic vision across many of Milan's megahouses made for an emotional, dynamic season.

By Lucy Maguire



The Spring/Summer 2026 edition of Milan Fashion Week (MFW), which was dedicated to the late Giorgio Armani, culminated last night in a black-tie fond farewell for the designer, as the brand showcased his final collection on the runway. The event was held at the Pinacoteca di Brera museum, which just opened a retrospective on the late designer. Its central courtyard was covered with white lanterns, and models walked slowly, so guests could savour the last-ever collection designed by Mr Armani himself.

The loss loomed large over MFW. But this season was also one of new beginnings. Milan became a battleground of reinvention this season, with debuts from Demna at Gucci, Dario Vitale at Versace, Louise Trotter at Bottega Veneta and Simone Bellotti at Jil Sander, each taking a different approach to the big reveal, and outlining new priorities for their respective houses.

So what themes emerged? And what does it mean for Italian fashion? Here are our key takeaways.

Reality and relatability

There was a lot of talk of reality in Milan for SS26, perhaps as designers aim to address the challenging retail climate by reaching a broader consumer with more wearable clothes.

Dario Vitale's "audacious" Versace debut was quite the departure from Donatella Versace's high glamour, instead presenting a more wearable world of layered separates and denim, albeit in bold shades of blue, green, pink and yellow. "We make it a little more real," he told *Vogue Runway*'s Nicole Phelps, pre-show. "I have a lot of friends who would die to wear an embroidered leather vest, but to go to the disco club, not to go to the Met." The 200-capacity show was described as bold by almost every outlet. "It was a clean cut with the past," says *Vogue Runway*'s Tiziana Cardini. "Whether that is a good or a bad thing, it's too early to say."

Buyers seemed to think positively. "I'm already envisioning our client wearing that backless cut-out shirt paired with high-waisted pink denim next season," says Tiffany Hsu, buying director of Mytheresa and LuxExperience group venture officer. "It's that perfect balance of sensuality and empowerment."



While it was well received by many, the question is whether the prices will reflect the “realness” of the clothes.

Simone Bellotti’s well-received debut at Jil Sander also opted for realness, returning the house to its roots in ’90s minimalism, in contrast to the more experimental and extravagant work of former creative directors, including Luke and Lucie Meier (2017–2025) and Raf Simons (2005–2012). “We want it to be back to the real product,” said brand owner and OTB founder Renzo Rosso, post-show. Every buyer and editor I spoke with noted the show as a highlight, including *Vogue Runway*’s Cardini. “Perhaps he could add some more runway-ready visual highlights to the collection,” she notes, but that will likely come, as “summer is always lighter in terms of ideas.”

Other brands aimed for relatability beyond the clothes. On Tuesday, Diesel eschewed a traditional show, instead hosting a public egg hunt across Milan, which rivalled some of the week’s debuts in terms of press and media attention. Fifty-five looks, each encased in a transparent egg, were dotted around the city. Five thousand members of the public signed up to participate, and the first few people to find all the looks won a custom look by designer Glenn Martens for Christmas. “If we really want to be democratic, we should give the runway and the front row to the city of Milan,” Martens said backstage at a preview of the collection.

Cinematic moments

Often, fashion is an industry of dichotomies. And while many brands talked about reality, others dealt in fiction. The lines between fashion and cinema continue to blur as brands utilise film to launch their collections, and studios leverage fashion as a vehicle for promotion.

After releasing his first Gucci collection in the form of a lookbook titled *La Famiglia*, Demna further outlined his vision for the house with a film that was screened on Tuesday night. *The Tiger* was directed by Spike Jonze and Halina Reijn, with an A-list cast that included Demi Moore, Edward Norton, Elliot Page and Ed Harris, who all attended the intimate event. And while it wasn’t the major runway show we may have expected from Demna, the early morning collection drop certainly sparked a lot of conversation.

“Demna’s short film *The Tiger* also stood out — not just as a format, but as a masterstroke of storytelling,” says Mytheresa’s Hsu. “It perfectly conveyed his vision for Gucci: honouring heritage while setting the foundation for what’s next. Marketing genius.”

On Saturday, Dolce & Gabbana delivered one of the most memorable moments of the week, when Meryl Streep and Stanley Tucci attended the show in character as Miranda Priestly and Nigel from *The Devil Wears Prada*. They were filming a scene for *The Devil Wears Prada 2*, signalled by actress Simone Ashley sitting behind them atypically in the second row. “The energy in the room was electric,” says Jodi Kahn, SVP, brand partnerships and buying, women’s designer RTW for Saks Fifth Avenue and Neiman Marcus. “It was an unforgettable blend of fashion and cinematic excitement.”

From Demna’s screening to Versace’s intimate, secretive show, different debut formats made for a varied season. “I think that it’s great that there is variety,” Cardini says. “Fashion needs that. We need different visions, consistency and variety. That makes fashion more attractive. Yes, we need some realistic propositions, but we also need different kinds of creativity [elsewhere].”

A focus on texture and craft

Louise Trotter’s debut at Bottega Veneta took place in Fabbrica Orobica. The format felt simpler than Bottega’s mega-shows, but it allowed guests to focus on the textures and craft. The collection featured plenty of dark tailoring, simple shirting and monochromatic looks, contrasted with dynamic, acid-bright,



fluffy coats that moved with the models, tinsel skirts made from metallic and burgundy threads, swishing with every step.

As industry insiders pointed out, Trotter is one of the few women designers designing at a major luxury house, and this was felt. “What I appreciated the most was that, despite the dramatic elements, the collection still felt understated and more feminine — a natural evolution for the brand,” says Kahn. The collection also heavily featured the brand’s intrecciato weave, which appears to be a strategic focus for the house lately. Last month, it opened an intrecciato pop-up in Harrods, where very important clients (VICs) could buy custom looks in the leather weave. At the show, many VICs sat in the front row in full intrecciato looks.

Prada, normally the crown jewel of Milan Fashion Week’s schedule, had a lot to compete with this season. But the brand stepped up to the plate with a large-scale show and post-show rave in the Fondazione Prada, with DJ sets from Jamie XX (guests spotted co-creative director Raf Simons on the dancefloor). “Brands like Prada, Tod’s and Missoni are trying to shed skin in a way. They are consistent without being boring or dusty,” Cardini says.

An injection of colour and fresh takes

Across minimalist and maximalist collections, a bright, contrasting colour palette ruled this season, even for houses more associated with dark palettes and clean lines, like MM6 Maison Margiela, which presented an uncharacteristically colourful collection. Bellotti’s Jil Sander featured a full palette of contrasting bright colours, at odds with the dark collections favoured by the brand founder. Fendi, Versace and Prada also played with contrasting colours, layering them on top of one another in unexpected ways. “This collection is about reacting to the uncertain — clothes that can shift, change, adapt,” said Miuccia Prada in a statement post-show.

The lingerie trend, which has endured for a few seasons, first with panties, then corsetry and bodysuits, has continued for SS26. Now, designers have turned their attention to the bra. Plunge and balconette bras made an appearance across many shows, including embellished ones at Jil Sander, colourful plunge bras at Fendi, loose, silk bras at Prada and lacy styles at The Attico.

In terms of new designers, all eyes were on Francesco Murano and Institution by Galib Gassanoff this season, both of whom were discovered by Fondazione Sozzani. Murano and Gassanoff presented their sophomore collections on schedule, each with their unique take on draping and fabrication. “We all know this is a very delicate moment, especially for emerging and smaller brands, but I’m satisfied and confident about the direction my brand is taking,” Murano said post-show. “It’s the result of years of work carried out with passion, dedication, and care. For me, it’s essential to build a solid foundation for the brand’s future.”

“While the overall mood this week included a lightness in fabrications and silhouettes, there was also a sense of nostalgia, youthfulness and romance woven throughout — all carried with a feeling of cautious optimism — despite the rainy weather!” Kahn says.

A path forward for Made in Italy

While the tone of this season felt optimistic, and industry insiders largely responded well to the debuts, it’s not all rosy in Milan. On Tuesday morning, Camera Nazionale della Moda Italiana held an opening breakfast, where executives including OTB’s Renzo Rosso, Moncler’s Remo Ruffini, Max Mara’s Luigi Maramotti, Prada Group’s Lorenzo Bertelli and Zegna’s Gildo Zegna were candid about the challenges Italian fashion is facing today — from a slowdown in retail sales and store traffic to the ethical issues plaguing the Made in Italy supply chain. In the last 18 months, three of Milan’s most prominent luxury labels have been placed under judicial administration over concerns of unethical labour practices in their supply chains, from third-party suppliers.



While none of the brands affected were in the room, the executives assured journalists that the issue affects only a small portion of the supply chain for a small number of brands, and asked the press to continue to tell positive stories about fashion. However, Prada Group's Bertelli acknowledged that even if the issues affect a tiny percentage of the supply chain for certain brands in Italy, "that's too much".

In response, the CNMI has proposed a new legally binding third-party certification system to ensure compliance with labour and ethical standards across the Italian fashion supply chain. "This, for me, is a win from something that was not so good," CNMI president Carlo Capasa tells *Vogue Business*. He hopes it will provide a basis for new Europe-wide legislation. "We will probably be the first to have a supply chain that is completely monitored in terms of workers. And believe me, while we're talking about Italy today, this [illegal subcontracting] is happening everywhere in the world."

With many of Milan's brands moving into new eras, it's a good time for the Italian fashion industry to clean up behind the scenes as well.

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



Fashion Week: Paris s'apprête à ouvrir un "nouveau chapitre" de la mode

(AFP) -

Chanel avec Matthieu Blazy, Dior avec Jonathan Anderson: lundi s'ouvre à Paris une Fashion Week féminine décisive, où les débuts d'une dizaine de créateurs dans des maisons emblématiques pourraient marquer l'avènement d'une nouvelle ère pour la mode.

Reflet d'un mercato de directeurs artistiques inédit, cette saison printemps-été 2026 incarne un renouvellement sans précédent. Le secteur du luxe, confronté à des défis économiques et commerciaux, mise sur ces changements pour se réinventer et relancer sa croissance.

"On entame un nouveau chapitre, pas tellement de ce qu'est la Fashion Week, mais de ce que va être la mode des dix prochaines années", affirme Pierre Groppo rédacteur en chef mode et lifestyle de Vanity Fair France.

Le premier défilé de Matthieu Blazy chez Chanel, le 6 octobre, promet d'être un moment fort.

Le Franco-Belge de 41 ans, débauché de Bottega Veneta (Kering), a la lourde tâche d'incarner la ligne Chanel et de tourner la page Karl Lagerfeld: le Kaiser, décédé en 2019, a régné plus de trois décennies sur la griffe au double C. Virginie Viard, son bras droit, avait pris la relève jusqu'à son départ en juin 2024.

Révélu chez Maison Martin Margiela par ses expérimentations textiles, le quadragénaire a imposé son savoir-faire chez Bottega Veneta, où il a modernisé "l'intreccio", technique de tissage à la main propre à la griffe.

- "Nouvelle ère" -

Avec plus de 110 maisons représentées et 74 défilés prévus jusqu'au 7 octobre, cette édition "s'annonce très prometteuse", assure de son côté Pascal Morand, président exécutif de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM) qui organise l'évènement.

Autre rendez-vous très attendu: la première collection femme de Jonathan Anderson pour Dior, présentée le 1er octobre, après une première ligne homme remarquée en juin.

Les regards se tourneront également vers Pierpaolo Piccioli à la tête de Balenciaga, qui succède au provocateur Demna, et vers Duran Lantink chez Jean Paul Gaultier, devenu le premier directeur artistique permanent depuis le départ à la retraite de son fondateur en 2020.

Pour Claire Thomson-Jonville, directrice éditoriale de Vogue France, "l'arrivée massive de nouveaux directeurs artistiques est le signe d'une nouvelle ère : ils apportent une vision plus globale, inclusive et responsable, tout en réinventant l'héritage des maisons."

"Outre la partie créative, c'est aussi l'occasion de réinscrire les marques dans la société", estime de son côté Alix Morabito, directrice de l'offre et des achats aux Galeries Lafayette.

Cette édition proposera aussi les débuts de Jack McCollough et Lazaro Hernandez chez Loewe, Miguel Castro Freitas chez Mugler et Mark Thomas chez Carven.

- Pas de "temps mort" -

À ces nouveautés s'ajoutent les grands rendez-vous des habitués, comme Louis Vuitton ou Hermès, et le retour de marques absentes de longue date, comme Celine et Thom Browne, promettant une Fashion Week "sans temps mort", selon Elvire von Bardeleben, responsable de la rubrique mode du Monde.

Certains signent leur seconde collection, dont Sarah Burton pour Givenchy, Glenn Martens pour Maison Margiela ou Haider Ackermann pour Tom Ford.

Parmi les nouveaux venus, la Belge Julie Kegels fait ses débuts à Paris, tout comme sa compatriote Meryll Rogge. Lauréate du prix ANDAM 2025 et fraîchement nommée directrice artistique de Marni, cette dernière clôturera cette édition parisienne, ultime rendez-vous de la saison après New York, Londres et Milan.

"On peut parler d'une Fashion Week historique", estime Claire Thomson-Jonville.

Cette semaine de la mode parisienne s'ouvre dans un contexte chahuté pour l'industrie du luxe, confrontée au ralentissement de la demande en Chine, aux droits de douane américains sur ses exportations, et à l'incertitude qui règne sur l'économie mondiale.



Chaque année, quatre Fashion Weeks rythment le calendrier: le prêt-à-porter homme en janvier et juin, et les femmes en février/mars et septembre, cette dernière édition étant la plus suivie.

Quatre rendez-vous à distinguer de la Haute Couture, présentée uniquement à Paris en janvier et juillet, avec des pièces uniques faites main destinées aux tapis rouges et grands événements.

mdv/vg/sla

Afp le 27 sept. 25 à 05 06.



STYLE

Les premiers pas de Louise Trotter chez Bottega Veneta

C'est peu dire que Louise Trotter, nouvelle directrice artistique de Bottega Veneta, était attendue au tournant. D'abord par les fans des collections précédentes qui ont été dessinées par Matthieu Blazy pendant trois ans. Peu sur l'échelle du temps universel, mais suffisamment sur celle de la mode pour imposer un style et créer une communauté d'adeptes partout dans le monde. Dans les rues de Milan (et d'ailleurs), on n'a jamais vu autant de sacs en cuir tressé de la maison, notamment le Jodie, le Andiamo et le Campana. Quand les autres marques du groupe Kering souffraient - Gucci, Balenciaga... - « Bottega » prenait de l'ampleur. Mais il y a quelques mois, Blazy décrochait le top job chez Chanel. C'est ainsi que Louise Trotter, venue de Carven, prenait sa succession. Signe que ce premier défilé à la Fashion Week de Milan est important, le nouveau PDG de Kering, Luca de Meo, est dans la salle...

Quinze minutes et 76 passages plus tard, le patron italien semble content, embrassant chaleureusement la créatrice britannique en coulisses. Remise de ses émotions, cette dernière partage son message tant bien que mal avec la horde de journalistes qui ont accouru à la fin du show : « Cette collection est un hommage au parcours de cette maison depuis sa fondation, en 1966, jusqu'à aujourd'hui et de ma propre expérience à la découverte de ses archives et de ses ateliers magnifiques à Montebello Vicentino. Mais aussi de ma découverte de Milan (elle y est installée depuis sa nomination avec mari et enfants, NDLR), une ville que j'ai d'abord trouvée austère et presque brutale dans son architecture, mais que j'ai fini par aimer, petit à petit, en découvrant sa beauté cachée. »

Il y a de ça dans ce galop d'essai excessivement luxueux (du cuir parfois en total look). Un abord assez sévère et imposant dans les gros volumes, la ligne d'épaules des tops, des

trenchs, des pulls, les superpositions, les accumulations de détails *intrecciato*. Puis, l'attitude d'une fille tenant son sac ou l'ouverture de son manteau (en plumes) tout contre son cœur, la beauté d'un costume qui passe d'un homme à une femme avec la même grâce, l'étonnant mouvement d'un top ou d'une jupe en franges de matières synthétiques recyclées (référence aux couleurs changeantes du verre de Murano), la sensualité d'une robe à bretelles semblant s'entortiller toute seule nous cueillent. On ne retrouve pas les touches d'excentricité que glissait Matthieu Blazy ici et là, mais Louise Trotter cultive, comme lui, ce goût d'un savoir-faire moderne et d'un raffinement extrême. À l'image des invitations de son défilé se présentant comme une feuille d'un très beau cuir entaillé par endroits qui, tenue par les côtés, se révèle être un bien joli panier, drôle, chic et léger.



ALESSANDRO GAROFALO/REUTERS



Défilés de Milan : premiers opus réussis chez Versace et Bottega Veneta

PAGES 30 ET 31

La pop culture s'invite à la Fashion Week de Milan

Un face-à-face culte entre Meryl Streep et Anna Wintour chez Dolce & Gabbana, un défilé Moschino déjanté et The Attico suivi comme un match de foot... À l'ère de TikTok et Instagram, les défilés printemps-été 2026 fascinent les foules plus que jamais.

Valérie Guédon Envoyée spéciale à Milan

« **A**vec cette musique, on se croirait dans la salle d'attente d'un dentiste », entend-on dans notre dos alors qu'on patiente avant le début du défilé **Dolce & Gabbana**. Il est vrai que cette suite de notes au piano passée en boucle, encore et encore, pourrait endormir un prof d'aérobic sous stéroïdes. Tout à coup, on sent un murmure dans les rangs. Il paraît que quelque chose va se passer. La griffe italienne a

pris l'habitude en préambule de ses shows d'offrir à son public trié sur le volet, et aux réseaux sociaux, des arrivées de célébrités remarquées : Madonna dissimulée sous une mantille de 3 mètres de long (pour l'été 2025), le clan Kardashian au complet et habillée par la marque, enfants compris (pour l'été 2023), Eva Mendes en léopard plus Sophia Loren que jamais (pour l'hiver 2025). Qui attend-on cette fois ?

Tout à coup, les portes s'ouvrent. Et Meryl Streep en Miranda Priestly, la terrible et non moins culte rédactrice en chef du *Diable s'habille en Prada*, prend



place au premier rang. Nous l'attendions en *front row* chez Prada (normal). La suite du film culte est en tournage depuis le printemps dernier. Elle est finalement apparue chez Dolce. En face de l'actrice oscarisée, de l'autre côté du podium, le vrai Diable de l'histoire, Anna Wintour, papesse éternelle du Vogue, sourire de Mona Lisa, lui fait face. Curieuse mise en abyme qui fait le sel de ce moment instantanément viral. Le public, smartphone en main, se lève comme un seul homme pour immortaliser le moment et poster les images dans la nanoseconde. Mais pas le temps de s'extasier. Le show commence. Silence, on tourne.

Le premier mannequin descend le grand escalier blanc dans un pyjama d'homme à rayures brodé de fleurs en strass. Sa chemise est ouverte sur un petit soutien-gorge du même tissu bordé de dentelle. S'ensuit une ribambelle de vêtements de nuit, de boxers masculins et de blazers trois fois trop grands twistés de bas noirs et talons aiguilles, de fourrure (fausse bien sûr) et de robes gaines ultra-moulantes. Du pur D&G. Vu et revu certes, mais la constance de Domenico Dolce et Stefano Gabbana envers cette féminité offensive teintée de références à leur Italie natale, depuis le lancement de leur griffe il y a quarante ans, a fini par la faire rentrer dans la pop culture. On se souvient de cette scène du *Diable s'habille en Prada* (2006) où cette pauvre Andy (jouée par Anne Hathaway), lors de son premier jour comme assistante de la terrible patronne de *Runway* (Meryl Streep), prend un message au téléphone et demande : « Comment écrivez-vous Gabbana ? » avant de se faire raccrocher au nez. Qui ne connaît pas Dolce & Gabbana ? D'ailleurs, où est Andy ? La brune va-t-elle débouler sur le podium en nuisette et talons hauts ? Force est de constater qu'on l'attend à chaque passage. Mais point d'Andy. Sur les réseaux sociaux, on se régale des images de Miranda et de son double Anna (Wintour) tout sourire en backstage, lunettes de soleil sur le nez et coupe de champagne à la main. Comme le moindre cliché de ce tournage ultra-suivi (sortie prévue du second volet au printemps 2026). Au risque de nous en *spoiler* un peu (trop) l'intrigue.

Une autre vidéo tourne sur TikTok.

Il s'agit de la jeune Française Mara Lafontan, influenceuse suivie par près de 600 000 fans sur la plateforme chinoise, qui s'énervait dans sa voiture : « Je suis invitée à un show et ils m'ont prêté une robe en carton ! » Puis, elle descend dans ladite robe qu'elle présente guillerette à sa communauté : un bustier à volant rose bonbon en « papier cartonné - recyclé ! » avant de détailler sa tenue entière, sac à poils (faux évidemment) et escarpins à gros pois griffés **Moschino**. Dans les travées du défilé, qui a lieu vendredi soir à Milan, on ne peut pas la louper avec son look de Minnie Mouse. Tout comme ses confrères et consœurs eux aussi habillés par la marque de pied en cap. Effectivement porter du Moschino est un *statement*. Sur le podium, Adrian Appiolaza, le directeur artistique depuis un an et demi, est au sommet de sa maestria et envoie tunique sac de pommes de terre, broderies en corde, jupe en patchwork de miroirs, tricot de raphia, robes ornées de fleurs naïves en tissus, sac scotché comme un carton de déménagement. Un vestiaire ludique mais extrêmement bien réalisé, réutilisant les matières autant que les archives - comme le smiley, les trompe-l'œil et l'imprimé papier journal chers à Franco Moschino. Une mode qui donne le sourire, imprime la rétine et aimanterait sûrement les likes encore l'été prochain.

Imaginez regarder un défilé comme une finale de la Ligue des champions. Une terrasse de café, quelques verres, deux trois copains et un grand écran en direct. C'est l'idée géniale de Lyas, un influenceur français aux milliers de fans sur TikTok et Instagram. À l'invitation de ce dernier, des centaines de jeunes (et moins jeunes) se massent au bar Tommasi, sous les parasols faisant office de parapluies en raison du mauvais temps, pour suivre ensemble la retransmission du défilé été 2026 de **The Attico**. L'écran est trop petit pour contenter la foule, mais rien n'arrête ces passionnés de mode, certains grimpent sur des chaises pour voir, d'autres suivent le show en streaming sur leur téléphone. On croise même une acheteuse professionnelle, invitée au défilé, mais qui a préféré venir se joindre à la fête. « Le lieu du show est excentré du centre-ville et le prochain défilé, celui de Versace - le premier de Dario

Vitale que je ne veux pas louper -, est à deux pas. Il m'a semblé plus sûr de venir voir ici. » Plus sûr et très fun. Au passage de certains mannequins très suivis sur les réseaux sociaux - la Française Loli Bahia, l'Américaine Amelia Gray, l'Italienne Mariacarla Boscono -, on applaudit et on siffle. Comme pour un but de Désiré Doué. On commente aussi en experts de la mode. Pour notre part, on l'avoue, on aura du mal à décrire par le menu les tissus et tous les détails de la

collection de cette griffe transalpine lancée en 2016 par Gilda Ambrosio et Giorgia Tordini. Mais on garde une impression positive de ce défilé sexy (beaucoup de dentelle et d'esprit lingerie), cool et plein d'allure (mention spéciale pour les vestes et les manteaux *oversized* très bien taillés). Est-ce parce qu'on était en bonne compagnie ? ■





Fashion week de Milan : les nouvelles vies de Versace et Bottega Veneta

Elvire von Bardeleben

Pour les collections printemps-été 2026, les deux maisons italiennes ont fait le pari de la nouveauté. Avec Dario Vitale chez Versace qui mise sur l'exubérance joyeuse des années 1980, et Louise Trotter qui, elle, valorise la prouesse artisanale.

Est-ce une bonne idée de miser sur un designer discret pour piloter une marque célèbre ? C'est le pari de Versace et Bottega Veneta. Lors de la fashion week printemps-été 2026 de Milan, elles ont présenté les premiers défilés de leurs nouvelles recrues, Dario Vitale et Louise Trotter. Le résultat est contrasté. Chez Versace, Dario Vitale, 42 ans, succède à Donatella Versace qui occupait la direction artistique depuis la mort de son frère Gianni en 1997. Cet Italien vient de chez Miu Miu, où, dans l'ombre de la directrice artistique Miuccia Prada, il avait largement contribué au succès récent de la marque. Un mois après ce transfert, le groupe Prada, à qui appartient Miu Miu, a racheté Versace.

A l'été 2025, la place chez Versace de Dario Vitale – qui n'a pas été choisi par Prada – a semblé moins assurée : son défilé, initialement annoncé à la fashion week de Milan, a disparu du calendrier. Des rumeurs ont circulé quant à un éventuel départ. Encore quelques jours avant le show, le sort et le format de l'événement Versace restaient incertains.

Finalement, le 26 septembre à 20 heures, on a pu constater que non seulement il y avait un défilé, mais qu'en plus, il atteignait un niveau de raffinement hors du commun. La maison a privatisé un des plus anciens musées de la ville, la pinacothèque ambrosienne, répartissant ses invités aux quatre coins de ce palais néo-classique. Dario Vitale, qui l'a choisi parce qu'il renferme « l'un des plus beaux Caravage » et qu'il exalte une opulence décadente en adéquation avec l'ADN de la maison, l'a ponctué d'objets et de meubles détonants : un lit défait entouré, par terre, d'un cendrier, de cachets et d'une culotte ; un ordinateur posé sur un bureau, avec une partie de solitaire en cours ; un service d'argenterie en train d'être nettoyé, etc.

D'un point de vue vestimentaire, Dario Vitale prend l'exact contrepied de Donatella Versace. Alors qu'elle livrait une interprétation littérale du travail de son frère, recyclant les imprimés historiques sur les vêtements moulants qui constituent son propre uniforme, lui ne fait aucune référence directe au passé. « Quand je suis allé aux archives, je ne voulais pas regarder les vêtements, mais plutôt les lettres et les fax que Gianni envoyait, les œuvres qu'il collectionnait », explique Dario Vitale. Il a aussi puisé dans le souvenir de sa mère, une cliente assidue de Versace, qui incarnait « cette intensité sous contrôle typiquement italienne ».

La collection foisonne d'idées. Le note de fond, c'est l'exubérance joyeuse des années 1980, avec une explosion de couleurs, de rayures, de patchworks, de cuir brodés. Les carrures sont larges, les échancrures généreuses. Dessus s'agrègent toutes sortes de références, une robe scintillante aux motifs Art déco, un blouson zippé sportswear, un tailleur sage... Et puis, il y a le sens du détail, ces dos ouverts auxquels on ne s'attend pas d'où émergent un slip à logo, ce cardigan noué sur les hanches à la va-vite par-dessus une robe de princesse.

Le designer a une faculté étonnante, celle de rendre cool à peu près n'importe quelle pièce (même des



pantalons à rayures multicolores, c'est dire). Tout en restant fidèle à l'esthétique de la maison, il lui injecte un sens du décalage qu'elle n'a jamais eu. Et contre toute attente, il offre une nouvelle vie à Versace. Si le groupe Prada avait des doutes concernant le bien fondé du recrutement de Dario Vitale, il peut être rassuré.

Des fibres de verre recyclées

De son côté, Louise Trotter succède à Matthieu Blazy chez Bottega Veneta. Une tâche compliquée, tant ce designer était révérend dans le milieu de la mode – son talent n'a d'ailleurs pas échappé à Chanel, qui l'a débauché. En trois ans, le Franco-Belge avait imposé Bottega Veneta comme une des marques les plus créatives tant sur le plan des idées que sur celui de l'artisanat.

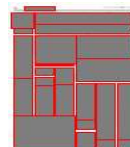
Même si son nom est peu connu, Louise Trotter n'est pas une nouvelle venue : la Britannique de 55 ans a fait carrière chez Josphe, a piloté Lacoste puis Carven, jusqu'à ce que le groupe Kering, propriétaire de Bottega Veneta, lui propose de remplacer Matthieu Blazy. Partout où elle est passée, on a pu juger de la qualité de son travail, son style toujours raffiné, son amour d'une garde-robe sobre et sans contrainte.

Pour remplir sa mission chez Bottega Veneta, Louise Trotter s'est plongée dans les archives, est venue vivre à Milan où se trouve le siège de la marque, et a passé du temps en Vénétie où son histoire a commencé. « Cette découverte de la culture italienne, c'est ça que j'avais envie de raconter », explique la créatrice.

Son défilé, présenté le 27 septembre, s'inscrit dans une forme de continuité avec Matthieu Blazy. Même lieu, même genre de décor (des tabourets en verre coloré et des sculptures textiles), même vision du vêtement. Le travail de la matière constitue le point d'ancrage de la collection, en particulier la technique du cuir tressé (« intrecciato ») signature de la maison qui se déploie en total look sur des chemises et pantalons, ou par petites touches sur un col, un revers ou un bandana. Outre le cuir, les cotons et les soies sont aussi effilochés, torsadés ou noués, et Louise Trotter se sert même des fibres de verre recyclées pour recréer l'illusion de la fourrure sur des jupes au mouvement hypnotisant.

L'ensemble est réussi, même si la prouesse artisanale semble parfois l'emporter sur les considérations esthétiques – le volume de certaines pièces ne les rendant pas très flatteuses. « La beauté de Bottega Veneta, c'est que c'est vraiment un atelier. Ce n'est pas l'histoire d'une personne, mais d'une communauté de gens qui travaillent ensemble », s'enthousiasme Louise Trotter. Il n'empêche qu'à l'avenir, elle pourrait esquisser une vision plus personnelle de la maison, elle n'en serait sans doute que plus belle. ■

CONCURRENCE - CORPORATE



NUMÉRO SPÉCIAL

Ce qui ne change jamais : désirer, créer, fabriquer ce qui est unique

Plus les circonstances sont troublées et incertaines, plus la création, l'innovation et la recherche de la beauté semblent accessoires, mais plus elles sont en réalité fondamentales dans la conduite des affaires. Les ruptures de notre environnement sont autant d'invitations à la ténacité et à l'audace. L'incertitude réveille la volonté d'entreprendre.

BERNARD ARNAULT,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DE LVMH

Diriger un grand groupe mondial comme l'est LVMH, c'est toujours préférer que le monde soit en paix. Car un monde en paix est un monde où l'échange est toujours préféré au repli, où la règle est préférée au désordre et où l'accord est préféré au conflit. Dans un monde en paix, un flacon de Dom Pérignon peut être ouvert dans tous les pays du monde, à la fois parce qu'il a pu passer librement les frontières depuis son terroir d'origine jusqu'à sa destination et parce que ceux qui le dégustent partagent la joie sereine d'un moment sans nuage. Dans un monde en bouleversement, à l'évidence, les frontières, les contraintes, les appréhensions de nos clients face à l'avenir sont autant d'obstacles à la circulation fluide, pour ainsi dire, de notre flacon de champagne, mais je gage que notre Dom Pérignon parviendra quand même à la table qui l'attend car il est en lui-même un antidote à toutes ces adversités : son terroir est unique, le savoir-faire qui l'a élaboré est unique, l'émotion qu'il procure est unique. Il est, à tous égards, irremplaçable.

LA FORCE INÉPUISABLE DE L'UNIQUE

Voilà la réponse des maisons du groupe LVMH aux incertitudes de notre temps, réaffirmer notre foi dans la force inépuisable de l'unique. Car plus un objet est singulier, plus il fascine, plus il suscite le désir. Il nous appartient donc de poursuivre, dans chaque maison, ce long processus de distillation engagé par leurs familles fondatrices il y a plusieurs décennies, souvent plusieurs siècles, par lequel elles ont su trouver dans chaque époque de quoi s'élever en se singularisant. C'est à cette aune qu'il faut relire les trois dernières années de l'activité de nos maisons et de notre groupe tout entier afin d'en mesurer l'ampleur. En effet, les exemples ne manquent pas : Christian Dior vient de rassembler l'ensemble de ses collections, femme et homme, haute couture et prêt-à-porter, dans la seule main de Jonathan Anderson. Tiffany & Co a engagé un développement dans la haute joaillerie qui porte ses fruits et a investi dans la transformation de ses boutiques les plus remarquables, dont l'extraordinaire Landmark de la 5^e Avenue, à New York, qui n'a aucun semblable ailleurs dans le monde. Châ-

teau Cheval Blanc, dont les grands vins sont inégalables, explore une voie singulière en ayant converti le domaine à l'agroforesterie et en tirant de son terroir de nouvelles audaces, comme l'est son grand « Petit Cheval »... blanc.

Voilà, en somme, ce vers quoi nous nous concentrons : les produits de nos maisons que les clientes et les clients du monde entier ont entre leurs mains sont autant d'expressions d'une matrice unique par laquelle terroir, saison, imaginaire, matière et geste se synthétisent en créations toujours renouvelées. Tout l'effort des quelque 200.000 collaborateurs que fédèrent les maisons du groupe LVMH est précisément tendu vers cet éclat unique dont tous nos produits, des plus exceptionnels aux plus accessibles, doivent briller.

Assurément, cela s'envisage sans peine lorsque l'on songe aux admirables créations horlogères de la manufacture jurassienne L'Épée 1839, lorsque l'on considère les pièces exceptionnelles de la maison Loro Piana, dont la grande rareté des matières premières dicte le très petit nombre de créations et la haute qualité des réalisations. Mais cela vaut aussi pour chaque rouge à lèvres, car ceux de Guerlain, de Christian Dior, de



Givenchy, désormais de Louis Vuitton, sont chargés d'une vibration différente, n'expriment pas la même féminité ni la même énergie et, en cela, se connectent à la singularité de chacune de nos clientes.

A cet égard, LVMH a su entretenir, au sein des maisons du groupe, la ferveur singulièrement intense de l'été olympique de Paris 2024, auquel nos maisons se sont très étroitement associées. Le sport est un proche analogue du savoir-faire artisanal, comme l'est aussi l'art. On y retrouve le geste, l'infini perfectionnement, l'équipe, la performance, l'émotion, l'aventure... Cette intensité du sport, les maisons du groupe LVMH cherchent à la capturer, à la révéler et à la fixer dans leurs produits : le partenariat mondial avec la Formule 1, conclu il y a exactement un an, en octobre 2024, en est l'emblème, car la Formule 1 est un exemple unique de concentration de la performance, de l'exigence, de l'innovation, du geste, du regard, du temps, de forces énormes qui s'exercent sur le pilote, autant que d'intensité de risques et d'émotions... Ce condensé d'expérience humaine extrême s'inscrit dans cette même volonté d'insuffler à nos produits une singularité toujours plus forte. Dans l'incertitude, ce cap, maintenu avec fermeté, rassure. Il guide mon action à l'intérieur du groupe comme à l'extérieur. Tant qu'il y a un espoir de contribuer à la stabilisation et à l'apaisement de relations intercontinentales devenues troublées ou conflictuelles, je souhaite y apporter ma contribution active, comme je l'ai fait en m'y engageant personnellement. Je ne vois aucune configuration dans laquelle l'échange et le commerce ne soient pas, toujours, préférables à l'isolement et aux antagonismes. Et je souhaite continuer à me faire le relais, dans mes dialogues

avec certains grands dirigeants de notre planète, d'une cause que nos vignerons de Cognac, de Champagne, du Languedoc, de Bordeaux, ne peuvent porter par leurs seules forces.

Ces préoccupations englobent tous les talents de nos maisons. Les solides résultats de LVMH, issus des cycles de croissance antérieurs, ont pour principale vocation de servir la compétitivité de notre groupe pendant les phases moins euphoriques, et celle-ci passe par la sécurisation de nos talents, de nos artisans, de nos personnels de vente, de tous ceux qui cimentent la solidité de nos maisons et du groupe tout entier. Ce sont nos performances passées qui protègent aujourd'hui nos talents, et c'est mon rôle comme celui de toutes les directions des maisons de donner confiance à ces talents, qui sont la véritable richesse du groupe, et de les préserver des ressauts des conjonctures.

LES RAISONS D'ESPÉRER SONT NOMBREUSES

C'est pourquoi, en dépit des apparences, les raisons d'espérer sont nombreuses. J'en énumérerai volontiers quatre principales. Le prestige du savoir-faire français, que nos maisons symbolisent dans l'esprit du monde entier, fascine toujours autant. Le pavillon de la France à l'exposition universelle d'Osaka, auquel LVMH et ses maisons ont apporté une contribution déterminante, a été le plus visité, attirant près de 3 millions de visiteurs. Notre présence mondiale est, pour notre pays, un mode de présence pacifique dans le monde, une diplomatie du parfum, du cachemire, du cuir, du vin, qui, partout, diffuse créativité, liberté, et, dans le climat actuel, pour reprendre le mot de Talley-

rand, un certain « plaisir de vivre ».

Notre groupe est un havre de créativité. Je veille à ce qu'il ait toujours les bras ouverts pour accueillir toute nouvelle maison qui souhaite le rejoindre. Loro Piana nous a été confié il y a plus de douze ans ; Bulgari s'épanouit dans notre groupe depuis près de quinze ans. Les familles Loro Piana, Bulgari, Fendi sont encore aux côtés de notre famille et poursuivent avec nous, à travers LVMH, cette grande aventure entrepreneuriale familiale.

Nos clients apprécient et encouragent tous les programmes environnementaux de nos maisons, qui ne cessent de progresser dans la durabilité, la circularité, la réparabilité de nos produits.

LVMH conduit, dans l'ensemble des fonctions et des maisons du groupe, à bas bruit, un programme de déploiement de solutions fondées sur l'intelligence artificielle, dont l'ampleur est, de l'extérieur, insoupçonnable et qui accélère la personnalisation de la relation que chaque maison, chaque boutique, parfois même chaque vendeuse ou vendeur entretient avec ses clients.

Comme souvent, le retour aux sources est riche d'enseignement en toutes circonstances. Christian Dior a passé son enfance à contempler, depuis les falaises de Granville, un horizon que les nuages, les intempéries, les marées changent à chaque instant. Tantôt sable à perte de vue, tantôt houle qui frappe la jetée, tantôt sombre sous l'averse et tantôt émeraude quand l'éclaircie inonde la mer, tout varie, au gré des cycles imbriqués des saisons et des lunes. Est-ce de cet environnement mobile que Christian Dior a reçu son immense mobilité créative ? Je ne sais. Mais plus l'extérieur est tourmenté, plus il faut, à son

exemple, redoubler de créativité et d'exigence. Des décombres de la guerre, Christian Dior a fait resurgir la beauté par la seule force de la créativité, du souci constant de la qualité la plus haute et de l'esprit d'entreprise. C'est notre repère dans la situation présente.

« Plus un objet est singulier, plus il fascine, plus il suscite le désir »

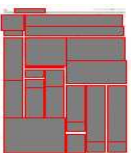
« Notre groupe est un havre de créativité. Je veille à ce qu'il ait toujours les bras ouverts pour accueillir toute nouvelle maison qui souhaite le rejoindre »



Prouesse d'innovation de L'Epée 1839, le Hot Balloon est la première horloge mécanique suspendue.



Dans ses manufactures du nord de l'Italie, Loro Piana sélectionne et prépare des matières premières uniques, dont la laine Pecora Nera, l'une des plus rares et précieuses au monde.



► 27 septembre 2025 - N°2699



A New York, à Shanghai ou à Tokyo, les maisons du groupe LVMH – Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany & Co – présentent leur univers dans des scénographies toujours plus créatives.





© Emanuele Scorcelletti





Lvmh scommette sulla Corea

Lvmh accelera la sua espansione in Corea del Sud, puntando sulla vivace scena del lusso di Seoul per mitigare le incertezze legate ai consumi negli Stati Uniti e in Cina. Secondo quanto riportato da *Bloomberg*, i due marchi di punta del gruppo francese, **Louis Vuitton** e **Christian Dior**, stanno progettando di ampliare i loro flagship store nell'esclusivo quartiere di Cheongdam nei prossimi anni. Fonti vicine ai piani del gruppo indicano che il restyling del negozio Dior potrebbe essere completato già entro il 2027, includendo un ristorante permanente per arricchire l'esperienza dei clienti. Mentre il negozio di Louis Vuitton ha già inaugurato da qualche giorno il **Café Louis Vuitton** all'interno dell'insegna di Seul. Non solo moda. Anche **Bulgari** sta valutando l'apertura del suo primo flagship, mentre **Tiffany & co.** ha già programmato il debutto del suo store ammiraglio a Cheongdam per il 2027. (riproduzione riservata)



le **PLUS** du
FIGARO ÉCO**HERMÈS**

Le sellier ouvre
une nouvelle
manufacture
en Charente

PAGE 23

Le marché du luxe cale, Hermès ouvre toujours des maroquineries

La demande pour les sacs iconiques du sellier reste plus forte que ses capacités de production.

Olivia Détrouyat Envoyée spéciale
à L'Isle-d'Espagnac (Charente)

Rien de tel qu'un petit remuant pour affronter une crise. Jeudi soir, Hermès avait réuni une centaine de journalistes venus du monde entier dans un chais à Cognac. Autour d'un verre du plus prestigieux des spiritueux, il s'agissait de célébrer l'inauguration de la 24^e maroquinerie du sellier, prévue le vendredi à quarante kilomètres de là, à L'Isle-d'Espagnac (Charente).

Cette nouvelle augmentation des capacités de production d'Hermès est un geste fort, symbole de l'éclatante santé de la maison, au moment où le marché mondial des produits de luxe cale. Après avoir stagné en 2024, celui-ci devrait reculer de 2 à 5 % en 2025, selon le cabinet Bain. Dans ce contexte morose, la région de Cognac souffre particulièrement : vigneron, bouilleurs de

cru, maisons de négoce et sous-traitants subissent de plein fouet l'impact des turbulences géopolitiques et la faiblesse de la consommation en Chine.

Rien de cela n'a dissuadé Hermès d'achever son investissement de 10 à 20 millions d'euros à L'Isle-d'Espagnac. Situé sur un ancien aérodrome, le site baigné de lumière accueille déjà 120 paires de petites mains pour fabriquer les iconiques sacs Kelly et Birkin, des versions « on the go » de son modèle Constance et des articles de petite maroquinerie (portefeuille, porte-monnaie...). D'ici 18 mois, 260 artisans travailleront sur 9 ateliers, formés à tous les savoir-faire du sellier maroquinier.

Malgré les à-coups du marché du luxe, Hermès garde le cap. Certes, la croissance de son chiffre d'affaires a ralenti sur les six premiers mois de 2025, mais il affiche encore une insolente hausse de 8,1 %. Surtout, si les ventes de ses montres et de ses parfums reculent, celles de sacs continuent de

progresser (plus de 12 % au premier semestre). Une performance à comparer avec le recul de 7 % du pôle mode et maroquinerie de son concurrent LVMH, et de 25 % de Gucci.

Hermès a beau avoir inauguré une dizaine de nouvelles maroquineries depuis 2015, le sellier fait toujours face à une demande excédentaire à son offre. « La demande est encore forte, même si nous sommes aussi confrontés aux aléas d'un contexte mondial complexe, explique Guillaume de Seynes, en charge du pôle amont et participations d'Hermès. Cela peut parfois créer une frustration chez nos clients qui ne nous satisfait pas. Par ailleurs, il n'y a pas que le Birkin et le Kelly. Nous avons plus de 40 modèles de sacs dont certains, comme le Constance, sont redevenus très désirables, alors qu'il avait presque disparu de nos collections il y a quinze ans. »

Former 300 mains expertes

Même si chaque nouvelle maroquinerie





permet au groupe d'augmenter de 6 à 7 % ses volumes, les tensions sur la production persistent. Certes, les prix à la vente de ses iconiques sacs ont eu tendance à baisser ces derniers mois, soulignent les analystes de Bernstein. C'est le signe d'une propension moindre des clientes à faire des folies pour s'offrir le sac de leur rêve. Mais ils se vendent toujours, en seconde main, au-dessus de leur prix initial.

Dans un marché moins dynamique, Hermès profite de son exposition moins forte à la clientèle aspirationnelle (la moins aisée). Même pendant l'explosion post-pandémie, il a toujours plus misé sur la clientèle locale que touristique. Au Japon par exemple, à l'heure où beaucoup d'acteurs souffrent de la désertion des touristes chinois venus en 2024 et début 2025 profiter du yen faible, Hermès garde d'impressionnants taux de croissance (+17 % au premier semestre). « C'est grâce à notre proximité avec la clientèle du pays, qui remonte parfois sur trois générations », explique Olivier Fournier, en charge de la gouvernance et du développement des organisations.

Ni les hausses de prix (moins de 10 %) instaurées aux États-Unis le 1^{er} mai pour amortir les droits de douane imposés par Donald Trump, ni les effets du dollar faible n'ont dissuadé la clientèle américaine.

Hermès prévoit d'ouvrir trois nouvelles maroquineries d'ici 2028 : à Loupes (Gironde) au printemps prochain, à Charleville-Mézières en 2027 pour compléter son pôle ardennais, puis à Colombelles, en Normandie, l'année suivante. Il sera le prélude à un nouveau pôle de production, chacun en comptant trois ou quatre pour faciliter la formation des artisans et la transmission des savoir-faire. Hermès doit ainsi à chaque fois former 300 mains expertes, un défi qui lui prend au moins trois à quatre ans.

Chaque année, Hermès investit plus de 200 millions d'euros dans ses nouvelles capacités de production, presque toutes dans l'Hexagone. Peu importent les incertitudes fiscales qui pèsent sur les entreprises, le groupe s'interdit de déroger au « made in France » qui fait son succès. « Nous aurions l'impression de trahir ce qu'on fait nos aïeux, détaille

Guillaume de Seynes. Nous ne regardons pas les à-coups politiques ou économiques, car notre politique d'investissement se fait sur quatre ou cinq ans. »

Les analystes de Morningstar Star lui donnent raison, avec un taux de croissance moyen à long terme du marché du luxe attendu à 5 % par an. Ces derniers mois, plusieurs acteurs du secteur ont senti des signaux encourageants en Chine.

Hermès, dont les ventes ont doublé depuis la pandémie de Covid pour dépasser 15 milliards d'euros, tient à garder son modèle artisanal. Il se refuse à changer ses méthodes de production pour préserver la désirabilité de ses produits en cuir. Celle-ci rejaillit sur ses 15 autres métiers (soie, maison, bijouterie, beauté...). « Plus qu'un moyen de croître, c'est surtout un moyen de recruter », glisse Olivier Fournier. Une des recettes pour mettre de nouveaux clients en selle. ■



Le site Hermès de L'Isle-d'Espagnac accueille déjà 120 salariés pour fabriquer les iconiques sacs Kelly et Birkin de la marque. YANN STOFER / HERMÈS





Hermès investira au moins 1,1 milliard d'euros en 2025, malgré le ralentissement du secteur du luxe

Juliette Garnier

La marque française de luxe a inauguré vendredi 26 septembre sa 24^e maroquinerie près d'Angoulême. Trois autres sont prévues d'ici à 2028.

« La poignée du Kelly, c'est ce que je préfère réaliser. C'est très technique », avoue Alexandra, assise à son poste de travail au-dessus duquel sont pendues toutes les pièces de quatre sacs Hermès à coudre à la main sous « plusieurs jours ». Cette ancienne chapelière reconvertie « sans regret » dans la maroquinerie voilà treize ans fait partie des premiers effectifs du nouvel atelier Hermès, inauguré vendredi 26 septembre, à l'Isle-d'Espagnac (Charente), près d'Angoulême.

La plupart de la centaine de salariés employés dans cette 24^e maroquinerie Hermès provient du site de Montbron, commune de Charente sinistrée par la crise du textile et de la charentaise où le groupe de luxe s'est installé en 2015. A terme, 200 autres employés rejoindront l'usine de l'Isle-d'Espagnac.

Situé sur le terrain d'un ancien aérodrome, le bâtiment de verre et de bois dessiné par deux architectes bordelais, Antoine Guiraud et Etienne Manenc, a mobilisé « 15 millions à 20 millions d'euros d'investissement », selon le groupe. C'est un « peu plus cher que d'habitude », puisque le bâtiment est à énergie positive grâce notamment au recours à la géothermie, « mais peu importe, il en va de [sa] stratégie de réduire [ses] émissions carbone », entend-on, lors de la cérémonie officielle d'inauguration, à laquelle Le Monde a été invité.

Hermès a entièrement financé ce projet, sans recourir à des subventions. La marque de luxe en a les moyens : en 2024, le groupe a réalisé 15,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dégagé 4,6 milliards de bénéfices net et affichait une trésorerie nette de plus de 11 milliards d'euros. Et, en dépit du ralentissement de la croissance du secteur du luxe dans le monde depuis mi-2024 – le cabinet Bain & Company anticipe une baisse de 2 % à 5 % dans le monde en 2025 –, Hermès maintient ses investissements. A contrario de ses concurrents, dont Kering.

« Le montant des investissements 2025 sera au moins analogue au 1,1 milliard d'euros dépensés en 2024 », affirme Guillaume de Seynes, directeur général chargé du pôle amont et participations. De quoi augmenter la cadence de production des sacs, portefeuilles et autres articles en cuir (43 % de son activité en 2024) et ainsi réduire le temps d'attente pour les sacs Kelly et Birkin, vendus à des prix stratosphériques dans ses 300 magasins dans le monde.

Etendre son atelier de montres

Hermès créera trois autres maroquineries d'ici à 2028, à Loupes (Gironde), Charleville-Mézières (Ardennes) et à Colombelles (Calvados) ; chacune emploierait, à terme, environ 300 personnes formées par Hermès. La marque qui emploie 7 500 artisans cherche aussi un terrain pour une autre maroquinerie près de Louviers, commune de l'Eure où elle s'est implantée en 2023.

A Couzeix (Limousin), dans le bassin de Limoges, le groupe « va relocaliser » sa filiale Beyrand spécialisée dans la réalisation de décors sur porcelaine et « créer un deuxième site » à l'horizon 2027. Hermès va aussi étendre son usine de parfums ouverte au Vaudreuil (Eure) en 1977. Après avoir



renoncé à un terrain jugé trop inondable à Pîtres (Eure), le groupe poursuit ses recherches foncières. Et peu importe que ses ventes de parfums aient reculé de 4 % au premier semestre.

Bien que des vents mauvais balaient l'industrie horlogère, le groupe va aussi étendre son atelier de montres en Suisse, à Noirmont, dans la vallée de La Chaux-de-Fonds. « C'est un projet de moyen terme, complexe, mené alors que le chiffre d'affaires réalisé dans l'horlogerie a reculé, après trois années de croissance. Il exigera plusieurs dizaines de millions d'euros d'investissement. Et il verra le jour en 2028 », fait valoir M. de Seynes. A l'en croire, sur ce « marché cyclique », le groupe connu pour son partenariat avec l'Apple Watch doit poursuivre son offensive. « Hermès est désormais la quinzième marque de montres au monde. Il y a trois ans, elle ne relevait pas du top 20 », fait-il valoir.

En dépit de cette confiance, le groupe s'inquiète de la conjoncture et de l'impact des hausses de droits de douane américains. « Le marché américain continue de bien se porter », juge M. de Seynes. Mais les taxes douanières imposées par Washington à la Suisse à hauteur de 39 % seront « un vrai sujet », reconnaît le dirigeant, alors que l'export de montres fabriquées dans le pays a déjà chuté de 16,5 % au mois d'août.

Les premiers pas d'Hermès dans la haute couture, en complément de ses lignes prêt-à-porter féminin, demeurent, eux, sans calendrier précis. En février, le groupe avait dit vouloir défiler à Paris « à l'horizon 2026-2027 », comme ses principaux concurrents Dior, filiale de LVMH, et Chanel. ■



DIMANCHE

La bataille d'Armani

Trois groupes sont en lice pour une potentielle reprise du géant italien. À moins que les héritiers du créateur n'optent pour une introduction en Bourse.

LE DESTIN DE L'EMPIRE fondé en 1975 par l'Italien Giorgio Armani, mort sans enfants à 91 ans le 4 septembre 2025, est en suspens. Déterminé à demeurer indépendant quoi qu'il en coûte, le créateur-entrepreneur a construit en un demi-siècle – avec 10 000 dollars comme capital de départ – un groupe mondial non coté, dans la haute couture (Armani Privé), la mode (Armani), le prêt-à-porter (Emporio Armani, Armani Exchange), la maison (Armani Casa), mais aussi dans l'hôtellerie, la restauration, les lunettes, les montres et la beauté. L'ensemble a réalisé un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros en 2024.

Au fil de sa carrière et de son ascension, le designer a refusé à plusieurs reprises les offres de participation ou de rachat émises par des concurrents. Avec une fin de non-recevoir catégorique à l'intention de candidats... français. En 2016, une fondation est venue compléter le dispositif de protection érigé autour de l'entreprise. « Jusqu'au bout, son obsession a été de préserver son héritage et l'avenir du groupe », estime un analyste.

D'où le choc suscité par la découverte de ses dernières volontés. Rédigé en mars et dévoilé le 12 septembre, son testament stipule en effet que la Fonda-

tion Giorgio Armani (dont son ex-bras droit Leo Dell'Orco, ses nièces Roberta et Silvana, son neveu Andrea Camerana et sa sœur Rosanna possèdent des parts) cède 15 % du capital du groupe dans les dix-huit mois à venir. Puis de 30 % à 54,9 % après trois à cinq ans, au même acquéreur. Dans le cas où la seconde cession n'aurait pas lieu, le défunt fondateur souhaite que ses héritiers organisent une introduction en Bourse, en leur demandant toutefois de conserver 30,1 % du capital.

Préserver l'identité de la marque

Le document précise aussi son choix en matière de repreneurs. Un trio, composé de deux groupes... français. LVMH, le numéro un mondial. L'Oréal, qui gère les licences de la marque dans les parfums et la beauté jusqu'en 2050, avec notamment en portefeuille Acqua di Giò, l'un des best-sellers internationaux des jus masculins. Ainsi qu'une multinationale franco-italienne, EssilorLuxottica, qui commercialise les lunettes Armani.

LVMH, par la voix de son PDG et fondateur Bernard Arnault, s'est déclaré « honoré » d'avoir été distingué comme « partenaire potentiel ». EssilorLuxottica, « fier » de figurer dans le trio, a dit vouloir examiner avec la plus grande considération « cette perspective

évolutive ». L'Oréal a, lui, souligné être « touché et honoré » d'avoir été retenu.

Les enchères vont commencer

Mais tout le secteur sait qu'une bataille historique va se jouer pour le contrôle – total ou partiel – de l'une des plus belles marques du luxe mondial, estimée aux environs de 7 milliards d'euros par les analystes financiers. Elle s'inscrit de surcroît dans un contexte inédit pour le marché, aux prises avec le premier ralentissement durable de son histoire, alors que les conquêtes de nouveaux territoires – tant géographiques que dans les catégories de produits – appartiennent au passé.

Selon de nombreux experts, les trois potentiels repreneurs disposent chacun de l'envergure et de la force de frappe financière suffisantes pour intégrer ce groupe et le développer. D'autant plus que les derniers résultats indiquent un fléchissement de 5 % des ventes en 2024 – davantage que la baisse moyenne du secteur – et une marge opérationnelle passée de 10 % à 3 % ces dernières années. **M.-P.G.**



GABRIEL BOUYS/AFP

Le maestro a verrouillé sa succession, dont les modalités ont surpris.



Valentino in Talks With Banks as Luxury Drop Prompts Debt Breach

(Bloomberg) -- Valentino SpA is in talks with creditors after a slowdown in demand for luxury goods battered its results, leading the fashion house to breach the terms of its debt, according to people familiar with the matter.

The Italian company, owned by Qatar's Mayhoola for Investments and Kering SA, is seeking relief on its covenants after its debt-to-earnings ratio surpassed the threshold set in its credit agreement, said the people, who spoke on the condition of anonymity because the deliberations are private.

Valentino has been hurt by a global luxury downturn, fueled by economic uncertainty and rising tariffs, that has led consumers to curb spending on high-end goods. The design house, known for its Rosso Valentino crimson, first breached its covenants in December, the people said, but performance has worsened with a significant deterioration in earnings during the first half of 2025.

The bulk of the Valentino's debt is made up by a €530 million (\$619 million) financing provided last year by a pool of banks including Intesa Sanpaolo SpA, Banca Monte dei Paschi di Siena SpA, Banco BPM SpA and BNP Paribas SA, according to corporate filings seen by Bloomberg. The contract, signed in July 2024, said that Valentino had to stay below a specified net debt-to-earnings ratio, to be tested every six months, said the documents.

Valentino, Mayhoola and Kering didn't respond to requests for comment. Intesa, Banca Monte dei Paschi and Banco BPM declined to comment, while BNP Paribas didn't respond.

Falling Profit

Gucci owner Kering bought an initial 30% stake in Valentino in 2023, and this month extended an option to buy the rest from Mayhoola until 2029.

Kering's investment was seen as a way to reduce its exposure to Gucci, which accounts for most of its profit and has struggled in recent years.

However, the design house reported a 2.8% drop in revenue to €1.31 billion in 2024, while Ebitda fell 21% to €248 million, according to a Valentino statement in April. The decline was attributed to a reduction in wholesale revenue and a slowdown in European and Chinese markets.

A report by consulting firm Bain & Co. in June projected a contraction in the sector of between 2% and 5% this year.

Including leasing liabilities, Valentino's net debt stood at €1.08 billion as of Dec. 31.

Valentino has also undergone management and design changes over the past 18 months, bringing in Riccardo Bellini as chief executive officer at the start of September.

More stories like this are available on [bloomberg.com](https://www.bloomberg.com)

©2025 Bloomberg L.P.





©2025 Bloomberg L.P. - **Créé le** 26 sept. 25 à 15:16 - **Révisé le** 26 sept. 25 à 15:35.



Un activiste écorne l'image du spécialiste italien de l'ultra-luxe Brunello Cucinelli

Le vendeur à découvert Morpheus Research accuse le groupe de vendre ses produits en Russie au mépris des sanctions européennes contre le pays. L'action a chuté de 18% jeudi malgré les dénégations de l'entreprise.

Dans le monde du luxe, l'image compte. Le groupe italien Brunello Cucinelli vient d'en faire l'amère expérience. Vendredi, son action a touché un plus bas depuis décembre 2023 lors d'une séance volatile après avoir perdu 17,8% la veille à la Bourse de Milan en réaction aux accusations d'un vendeur à découvert concernant les activités du groupe en Russie. Morpheus Research, un bureau d'analystes spécialisé dans la vente à découvert, a publié jeudi un rapport dans lequel il affirme que la marque d'ultra-luxe italienne poursuit ses activités en Russie en violation des sanctions européennes touchant le pays.

Après l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022, l'Union européenne a notamment interdit l'exportation vers la Russie de produits de luxe d'une valeur supérieure à 300 euros, ce qui a conduit de nombreuses marques européennes à fermer leurs magasins sur place, y compris Brunello Cucinelli.

Toutefois, contrairement à ce qu'affirme le groupe sur son site internet, «nous avons constaté que Cucinelli continue d'exploiter plusieurs magasins à Moscou proposant une large gamme d'articles dont les prix s'élèvent à plusieurs milliers d'euros», souligne Morpheus Research. Le bureau d'analystes affirme avoir obtenu de la filiale russe du groupe des documents indiquant que l'entité a généré environ 15 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel en 2023 et en 2024, malgré la fermeture de ses principaux magasins. «Nous pensons que cela ne représente qu'une partie des revenus que Cucinelli tire de la Russie», ajoute-t-il.

Brunello Cucinelli a continué à livrer ses principaux distributeurs en Russie, notamment le conglomérat du luxe Mercury qui continue à proposer les produits de la marque dans ses grands magasins, selon Morpheus.

2% du chiffre d'affaires

Brunello Cucinelli a démenti jeudi ces accusations, indiquant opérer en Russie en pleine conformité avec les réglementations européennes. L'entreprise a ajouté qu'elle envisageait de porter plainte contre le vendeur à découvert pour protéger sa réputation.

Le directeur général du groupe, Luca Lisandrone, avait déjà dû répondre la semaine dernière à des accusations similaires d'un autre vendeur à découvert, Pertento Partners. Dans un entretien au *Financial Times*, Luca Lisandrone avait reconnu que Brunello Cucinelli continuait à approvisionner les grands magasins de Moscou, mais avait déclaré que l'entreprise agissait «dans le respect total des règles de l'Union européenne, en ne fournissant que des articles de nos collections dans les limites de prix fixées par l'UE». «La Russie représente désormais 2% de notre chiffre d'affaires et nos exportations vers notre filiale dans ce pays sont passées de 16 millions d'euros en 2021 à 5 millions d'euros l'année dernière», avait-il ajouté.

A lire aussi: Armani pourrait se vendre à un groupe français

Des chiffres que Morpheus remet en cause dans son rapport, affirmant que le groupe a au contraire fortement augmenté ses exportations en volume vers la Russie. «Après avoir examiné en détail les registres commerciaux, qui montrent une augmentation du volume des produits Cucinelli entrant en Russie après les sanctions, nous pensons que les investisseurs devraient examiner de près les affirmations de Cucinelli concernant la diminution de ses échanges commerciaux avec la Russie», souligne le vendeur à découvert.

Hermès italien

Cette volonté de maintenir une activité en Russie «pourrait être une tentative de compenser des problèmes plus fondamentaux au sein de l'entreprise», ajoute le vendeur à découvert, pointant les stocks élevés du groupe par rapport à ses concurrents.

Pour les analystes d'UBS, les stocks du groupe en proportion du chiffre d'affaires restent conformes à leur moyenne

historique, voire légèrement inférieurs. Cela ne constitue pas forcément un handicap pour la marque, dont les ventes ont continué à croître ces dernières années en dépit du ralentissement du marché mondial du luxe. Le groupe est parfois comparé à Hermès en raison de son positionnement très haut de gamme et de ses collections moins tape-à-l'œil que celles de certains de ses concurrents.

Son image de marque pourrait cependant souffrir des accusations des vendeurs à découvert. «Brunello Cucinelli doit commencer dès que possible à limiter les dégâts afin de

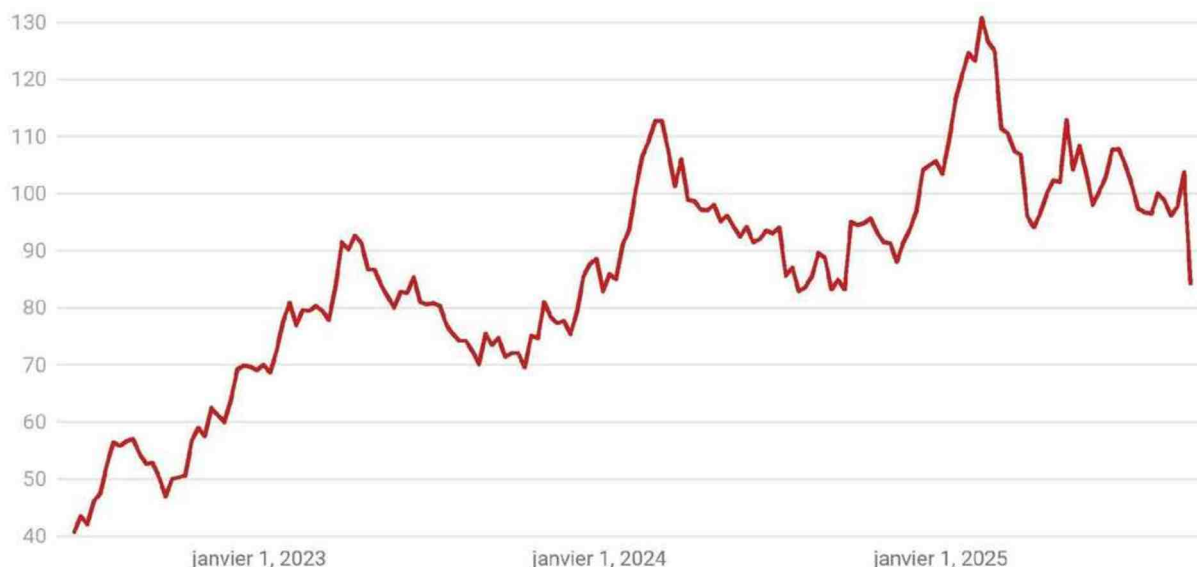
protéger sa réputation auprès de ses clients et investisseurs», soulignent les analystes de Bernstein dans une note publiée vendredi. «Les évaluations sont comme les réputations. Elles reposent sur la prévisibilité et la fiabilité acquises au fil du temps, mais peuvent être perdues du jour au lendemain», ajoutent-ils.

A lire aussi: Luca de Meo promet un nouveau plan stratégique pour Kering début 2026

François Schott

L'action Brunello Cucinelli tombe à un plus bas de près de 3 ans

— Cours de Brunello Cucinelli, en euros



Un magasin Brunello Cucinelli ©David Paul Morris / Bloomberg

Graphique: L'Agefi • Source: Bloomberg • Créé avec [Datawrapper](#)

CONCURRENCE - LUXE



WWD



Black lace is embellished with silver metal rings at Atelier Montex ahead of the Chanel Métiers d'Art show.



Chanel's spring 2023 haute couture show on a set designed by Xavier Veilhan.

FASHION

Chanel Puts Craftsmanship In Focus With Le19M Exhibition

● Bruno Pavlovsky explains how the event underlines the importance of skilled labor in the face of AI, generational transition and debate about the value of luxury goods.

BY JOELLE DIDERICH

PARIS – Chanel's craftsmanship hub Le19M is landing in Tokyo with an exhibition that unites the skills of its specialty workshops in Paris with the know-how of Japanese and French artists and artisans.

La Galerie du 19M Tokyo, which opens to the public on Tuesday, underlines the importance of skilled labor in the face of AI, generational transition and debate about the value of luxury goods, as the house prepares for the first show by its new artistic director Matthieu Blazy.

The event also highlights the specificity of Chanel, which started acquiring some of its specialized suppliers in 1985 in order to safeguard their know-how – often when their owners retire.

It now heads a network of 60 manufacturers, between the "métiers d'art" houses grouped under the 19M umbrella, and production sites in locations including France, Italy, Scotland, Spain, Thailand, Cambodia and India.

"What all these people share, no matter where they are in the world, is a passion for handicraft and the expertise behind it," Bruno Pavlovsky, president of fashion and president of Chanel SAS, told WWD.

The Tokyo exhibition marks only the second time Le19M has traveled outside France, following a residence in Dakar, Senegal, in 2023 to coincide with the luxury brand's Métiers d'Art show. After a repeat showing of that collection in Tokyo, Chanel decided to deepen its relationship with local creatives.

"It ended up being one of our most successful shows ever: Our clients loved it, the press response was strong and it

translated into great sales in the boutiques. It was a real turning point for us in Japan," Pavlovsky said.

Chanel tapped a panel of personalities to curate the "Beyond Our Horizons" strand of the exhibition: director and writer Momoko Ando; Casa Brutus editor in chief Yoichi Nishio; Shinichiro Ogata, founder and creative director of multidisciplinary design studio Simplicity; curator Kayo Tokuda, and Aska Yamashita, artistic director of Chanel-owned embroiderer Montex.

Looking to the Future

Among the 30 people they selected are Xavier Veilhan, the French contemporary artist who designed several sets for Chanel haute couture shows in collaboration with former creative director Virginie Viard, and Akiko Ishigaki, a Japanese artist who has helped revive traditional textile techniques and restore ancestral garments on the subtropical island of Iriomote.

Also featured are several descendants of storied, family-run Japanese firms. Zengoro Eiraku is head of a 500-year-old Kyoto potter, while Ryo Kojima is the 10th-generation leader of lantern-maker Kojima Shoten. Several of the artists and artisans collaborated with Le19M on their creations.

"It's incredible to see how much working with artists and craftspeople, especially those rooted in Japanese culture, with its deep sense of refinement and precision, can push the boundaries for the maisons. The results are extraordinary, and to me, they truly reflect Chanel's approach to design," Pavlovsky said.

"What we aim for is always this meeting point between the vision of a designer and traditional know-how. These skills have been passed down for generations, but they need to keep evolving in order to look toward the future, rather than staying locked in a past that is no longer relevant," he added.

The free exhibition is scheduled to run until Oct. 20 at the Mori Arts Center Gallery

and Tokyo City View indoor observation deck on the 52nd floor of Mori Tower in the Roppongi Hills urban complex.

It will also include the 100th anniversary retrospective of embroiderer Lesage, making its international debut. It features a selection of ornately embellished outfits from the likes of Chanel, Balenciaga, Yves Saint Laurent and Schiaparelli, alongside highlights from Lesage's archive of 75,000 samples, which it bills as the world's largest collection of fine embroidery.

A third section, designed by ATTA – Atelier Tsuyoshi Tane Architects – introduces visitors to the know-how of Le19M.

"In a world where craft is increasingly disappearing, not only in the arts but also in architecture, it is vital to create spaces like Le19M that honor and preserve these heritages," Tane said in a statement. "This installation is a commitment to highlighting the significance of handmade work and ensuring that these skills and knowledge are passed on to future generations."

Talking to Gen Z

Highlighting the human touch is especially important as Gen Z customers question the intrinsic value of luxury goods amid ballooning prices, and after a wave of viral TikTok videos by Chinese manufacturers claiming many European luxury goods are actually made in their factories.

"There's a lot of discussion around pricing right now, and I understand why. But I also think there's often a lack of understanding about the depth of the craftsmanship involved," Pavlovsky said.

With the price of a Chanel Medium Classic bag almost doubling between 2019 and 2025, he has attempted to give more insight into its fabrication process and opened the doors to one of the brand's leather goods factories in France for the first time.

While rising raw material costs have driven inflation, it's also become more expensive to hire, amid a chronic shortage of skilled workers across the luxury sector.

"Honestly, if those increased costs mean



The poster for La Galerie du 19M Tokyo by Eric Pillault.

better conditions for the people who produce our raw materials and who work upstream in the supply chain, then that's a good thing. This industry is still one of the few where machines haven't replaced the human touch, because so much is done by hand, and that means we can't reduce our production costs," Pavlovsky said.

One of the roles of Le19M has been to draw fresh blood into the sector. Inaugurated in 2021, its headquarters on the outskirts of Paris house 700 employees in a striking building designed by award-winning architect Rudy Ricciotti.

The site is home to embroiderers Lesage and Montex; shoemaker Massaro; feather and flower expert Lemarié; milliner Maison Michel; pleater Lognon; grand flou atelier Paloma, and goldsmith Goossens, as well as the lingerie and swimwear brand Eres.

To date it has received 180,000 visitors. While exhibitions are the biggest draw, the site has also welcomed more than 5,000 people to its open days, including 1,600 students from nearby schools who might feel intimidated to step into Chanel's offices in central Paris.

"Chanel, by nature, can seem out of reach for many. But with the connections we've built through the Galerie and Le19M – with schools, with community groups – we've made real inroads, and I've seen some of those same young people come back and join the workshops," Pavlovsky noted.

As Blazy gears up for his debut on Oct. 6 during Paris Fashion Week, the executive is even more committed to bringing in a new generation of craftspeople to support the designer's vision.

"What we're doing is working to integrate the haute couture house into the world we live in today," he said. "It has to be grounded in the reality of the present. We can only continue to thrive if we stay rooted in the world around us and get people engaged."

Black lace photograph by François Guibé. Runway by Giovanni Gastel.





Doubling Down

Chanel is doubling down on its commitment to the art world by signing a three-year partnership with the Centre Pompidou, this time focused on contemporary Chinese art.

The initiative will include an acquisition fund that will strengthen Pompidou's permanent collection of contemporary Chinese art by 30 percent and will include significant addition of works by female artists.

"We are proud that the multifaceted and long-term partnership between Chanel and Centre Pompidou celebrates creativity in China, bringing it to diverse audiences in Paris, Shanghai, and around the world," said Yana Peel, president of art, culture and heritage at Chanel.

Spanning mediums such as digital art, video, installation, sculpture, painting, and photography, the initiative will identify and support Chinese artists who are shaping the forefront of

contemporary creativity in China; it will also integrate historical works by pivotal names not yet represented in the collection.

The acquisitions will inform future exhibition programs at Shanghai's West Bund Museum X Centre Pompidou in Shanghai, a cultural collaboration set up in 2019.

In addition, a research program will be created to complement the acquisitions. It will examine the history of the Centre Pompidou's collection of Chinese art and its evolution since 2020. The findings will be shared with the public via publications and events.

"Chanel's generous support will help us continue a long-lasting artistic story between our museum and Chinese artists. China is one of the first major countries and artistic scenes in which we [National Museum of Modern Art, housed in the

Centre Pompidou] have been in dialogue with since the 1930s," Xavier Rey, director of the National Museum of Modern Art at Centre Pompidou, said in an exclusive interview with WWD.

"The ambition of the partnership is to continue the research on the young generation of Chinese artists and to have a sense of the diversity of cultural attempts to tackle the challenges of humanity today, including climate change, technology versus humanity, and dialogues between societies," he said.

Innovation is a major theme explored by contemporary Chinese artists, according to Rey.

"Young Chinese artists are happy to deal with a lot of mediums. They are currently participating in a global movement of renewing the classic painting – there is a long tradition of paintings in

China," he added.

On Sept. 26, a signing ceremony was held at the Villa Basset, the residence of the French Consul in Shanghai. Keynote speakers included Rey, Charlotte Jozan, managing director of mainland China at Chanel, and Joan Valadou, consul general of France in Shanghai.

Chanel's partnership with Pompidou began in 2019. Last year, the museum launched its first survey of contemporary Chinese art since 2003. Titled "China – A New Generation of Artists," the exhibition includes works by 21 artists born in the late 1970s through the early 1990s, a time of economic boom.

Centre Pompidou's contemporary Chinese collection holds 267 works from 83 artists since 1976. – DENNI HU



The Beauty Center at FIT.



New Degree

The Fashion Institute of Technology is introducing its first associate degree program for beauty.

Commencing in fall 2026, the school will launch an associate in applied science degree in cosmetics and fragrance marketing. The two-year program offers an alternate, more streamlined pathway than FIT's existing bachelor's degree in cosmetics and fragrance marketing.

"The AAS in cosmetics and fragrance marketing underscores FIT's mission

to shape the future of an industry where creativity and business innovation meet," said Shannon Maher, dean of FIT's Jay and Patty Baker School of Business and Technology, in a statement.

The program will train students in beauty brand development and the business of the industry, also offering access to FIT's Fragrance Lab and the Beauty Center at FIT research center.

"The launch of [this program] reflects FIT's leadership in beauty

education – preparing students with the skills to succeed, while serving the evolving needs of this dynamic industry," said Virginia Bonofiglio, chair, Cosmetics and Fragrance Marketing.

Upon graduation, students will be eligible to pursue other bachelor of science degrees at FIT's Jay and Patty Baker School of Business and Technology.

FIT also offers a CFMM masters degree, whose 2025 graduating class delivered capstone

presentations last June offering strategies to resonate with Gen Alpha and lean into beauty consumers' search for science-powered solutions.

Earlier this year, longtime FIT president Joyce Brown stepped down from her role at the close of the 2024-25 school year. Brown was FIT's first female and first African American president. Her successor has yet to be named. – NOOR LOBAD



Lu Yang's 2022 artwork "Doku-Hungry Ghost" was among the 21 pieces acquired through the Chanel partnership with Centre Pompidou in 2024.

Milan Day Six: Giorgio The Great

On the final day of Milan Fashion Week, Giorgio Armani was remembered with an emotional sendoff at the Accademia di Brera, blending five decades of signature codes in an atmosphere of quiet reverence.

By Angelo Flaccavento



MILAN — A celebration fit for a king: The final day of Milan Fashion Week was entirely focussed on Giorgio Armani. It was an emotional closure.

Armani's show was held in the magnificent courtyard of the Accademia di Brera rather than one of the brand's usual venues. It would have been special in any case: Initially planned as a 50th anniversary celebration for the label, the show was accompanied by a retrospective exhibition titled "Giorgio Armani: Milano, per amore" in the Pinacoteca di Brera museum. The exhibition displays an expansive selection of dresses taken from five decades of Armani's collections, displayed in dialogue with masterpieces by Caravaggio, Raffaello Sanzio and others.

Mr. Armani, however, passed away on Sept. 4. So the proceedings took a different turn: a heartfelt homage to the designer and entrepreneur who, together with his contemporaries (all gone with the exception of Valentino Garavani) forged the very notion of Italian style. Of that vanguard of pioneers, Armani was the one who most successfully breached popular culture, becoming a household name like Coca-Cola for everyone, not just fashionistas. This happened for a multiplicity of reasons: Armani's wonderfully direct way with words, his ability to communicate across cultures and language barriers; his strong ties with the cinema world; his will to offer products to everyone.

Like the exhibition, the show was a celebration and recapitulation of everything that makes Armani Armani: the spare, soulful style, the star-studded audience, the ability to Armani-fy everything he touched. Brera's colonnade itself turned into a very Armani ambiance — with soft light suffused by lanterns and a beige-and-white *damier* runway covering the cobblestones. As composer Ludovico Einaudi performed live at the piano his song "Nuvole Bianche" — the same composition that played in the chapel during "King Giorgio"'s public viewing — the show paraded a veritable panoply of Armanisms in front of an audience that included Richard Gere, Lauren Hutton, Spike Lee, Samuel L Jackson, Cate Blanchett and so many more. They were all there, silent and attentive, to pay their respects to the designer who had dressed them in pivotal moments of their careers, making them look like themselves, but better. That, in a nutshell, was Armani's unquestionable gift.

Swinging between the grey palette of Milano to the blues, browns and floating lines evoking Pantelleria (the island Armani cherished between Sicily and Africa) the collection was another iteration of the house's well-established codes. A particularly beautiful one, which history made look like a testament.

From now on, the Armani style can only be interpreted. Its author is no longer with us. As Silvana Armani and Leo Dell'Orco took the final bow, it was clear a new cycle had begun. There was a standing ovation, but no tears. Everybody held their feelings inside, which is very Armani, too.

Prada alla Milano Fashion Week: l'eleganza che sfugge alle regole



La maison racconta il tempo che viviamo con abiti sospesi, gonne leggere e archetipi ribaltati, in una passerella che celebra la trasformazione continua e la libertà di vestirsi senza schemi

di Nicolò Canonico

Non è stato un défilé convenzionale quello visto alla Milano Fashion Week Primavera-Estate 2026. **Prada ha presentato una collezione che sembra più un processo in continuo movimento** che una sequenza di abiti. Il tema centrale? La libertà di trasformarsi. Abiti che non seguono gerarchie, ma si ricompongono in armonie sempre nuove, raccontando una società che si muove tra incertezze e desiderio di leggerezza.

Le uniformi "reinventate"

Uniforme e abito da sera convivono senza conflitti. La maison ha aperto con **camicie militari, pantaloni a piega netta, guanti lunghi e kitten heels scintillanti**. È il ribaltamento dei ruoli: il formale si mischia con il glamour, e la moda diventa racconto di ambiguità. Non importa se si tratti di un look da lavoro o da serata: quello che conta è la possibilità di reinterpretare ciò che indossiamo.

L'uniforme reinventata da Prada per la collezione PE 2026

Prada e la leggerezza dei capi sospesi

La collezione riduce le strutture al minimo, liberando i capi dal peso delle convenzioni. Gonne che scendono dalle spalle, brassiere con forma ma senza sostegno, tessuti impalpabili che accarezzano la figura. Sono abiti che **avvolgono senza costringere**, come se fossero sospesi tra materia e aria. È una nuova grammatica del vestire, in cui la leggerezza diventa potenza.

Polo preppy irrigidite in cappotti, cardigan trasformati in volumi inaspettati, abiti da cocktail portati con l'aria casual di una felpa sotto un giubbotto di pelle. **La collezione gioca con ciò che crediamo di conoscere, smontandolo e ricostruendolo.** E le gonne — vero simbolo Prada — si moltiplicano: bolle, pieghe, tubini, kilt legati da nastri sottili di gros-grain.

Prada PE 2026, la forza del colore alla Milano Fashion Week

La Fondazione Prada ha ospitato la sfilata su un **pavimento arancione lucido che ha**



amplificato la forza dei colori: gialli brillanti, blu intensi, rosa squillanti. Ogni look diventa dichiarazione di energia. «Sto cercando di costruire un nuovo tipo di eleganza — ma per adesso», ha spiegato **Miuccia Prada** dietro le quinte, sottolineando la volontà di cercare nuove strade senza mai rinunciare alla sperimentazione.

La sfilata di Prada alla Milano Fashion Week

Abiti come linguaggio del tempo

Prada non ha proposto semplicemente una collezione, ma un modo di guardare al mondo. Gli abiti assumono significati che **fluttuano e cambiano a seconda di chi li indossa.** È un invito a vivere la moda come strumento di libertà e di interpretazione personale, dove ogni composizione si trasforma in risposta al qui e ora.

io Donna ©RIPRODUZIONE RISERVATA





Versace

The Versace blazer and jeans that Julia Roberts wore during the Venice Film Festival – evoking consternation online about its new chief creative officer Dario Vitali – was probably no fluke.

“I’ve never really been interested in fantasy. I’m much more interested in reality,” Vitale declared during an interview Friday, roughly eight hours before his debut show.

Speaking about his first collection for the storied Italian house, he said he “wanted to make a statement on something that is very casual...I wanted to start with something that was closer to people and relevant.

“I’m very obsessed with products,” he added.

Of all the designer debuts this Milan season, Vitale’s may end up being the most daring – and divisive.

If your idea of Versace is red carpet showstoppers, there were none stalking the runway Friday night at the Pinacoteca Ambrosiana museum, whose vast collection of art includes a Medusa bust.

Vitale’s Versace – his first show at least, for he said gowns might appear later in other contexts – skewed more East Village disco than Met Gala, transposing Versace’s reputation for color, audaciousness and sex appeal into more everyday garments like T-shirts, sweaters, blousons, vests and jeans – all with an unabashed retro brio.

Emblematic of his more down-to-earth approach, he referenced the Warhol-inspired prints of Marilyn Monroe from Versace’s seminal spring 1991 collection, but his hand-painted faces are not famous ones – even if they bear a fleeting resemblance to Jackie O, Sophia Loren or Rudolph Valentino.

Likewise, Vitale deals with sexy in an upfront way, carving away T-shirts until they’re more akin to muscle tanks or a tabard – and sometimes leaving the button flies of jeans sagging open.

Indeed, there were so many jeans, hiked as high as possible to be tight on the crotch, you might think you were at a Versace Jeans show – or cruising through The Castro – circa 1985. The collection had

a strong streetwear sensibility and a thrift-shop patina that might confound Versace’s long-standing clientele.

Donatella Versace, who lead the creative charge for 28 years following the death of her beloved brother Gianni, carried the torch for a polished, fierce brand of glamour very different from what Vitale paraded. (Named chief brand ambassador of the fashion house after the handover to Vitale, she did not attend the show Friday night.)

Previously Miu Miu’s ready-to-wear design director, Vitale said he challenged himself to embrace vivid colors, bold patterns – and all that the vast legacy of the Versace house has to offer – but done his way.

A soft-spoken, articulate young man with strong opinions, Vitale nevertheless acknowledged that “there is a lot to study” at Versace, a pillar of pop culture. “It’s really like Coca-Cola or Andy Warhol. It’s something that belongs to everybody, and everybody thinks they know Versace.”

Vitale dug deep, visiting the founder’s homes in Milan and Miami, poring over his art collection and even his hand-written correspondence to folks like Richard Avedon, and drawing new conclusions of his own. “I think sometimes you get to know a person more from his stationery than from a dress,” the designer mused.

To be sure, Vitale proved himself a formidable storyteller, scattering what was once a grand private residence with the detritus of an all-night bender: an unmade bed, makeup-stained cotton pads, and Versace clothes casually tossed here and there. George Michael and Prince were blaring from the speakers.

“When it comes to Versace, I always think that those people, they want to dance and to sweat and to have fun,” Vitale said during the preview. “In order to do that, you need to have a look that fits right. For me, a beautiful pair of striped jeans and a fully embroidered leather vest that cost a million dollars is even better.”

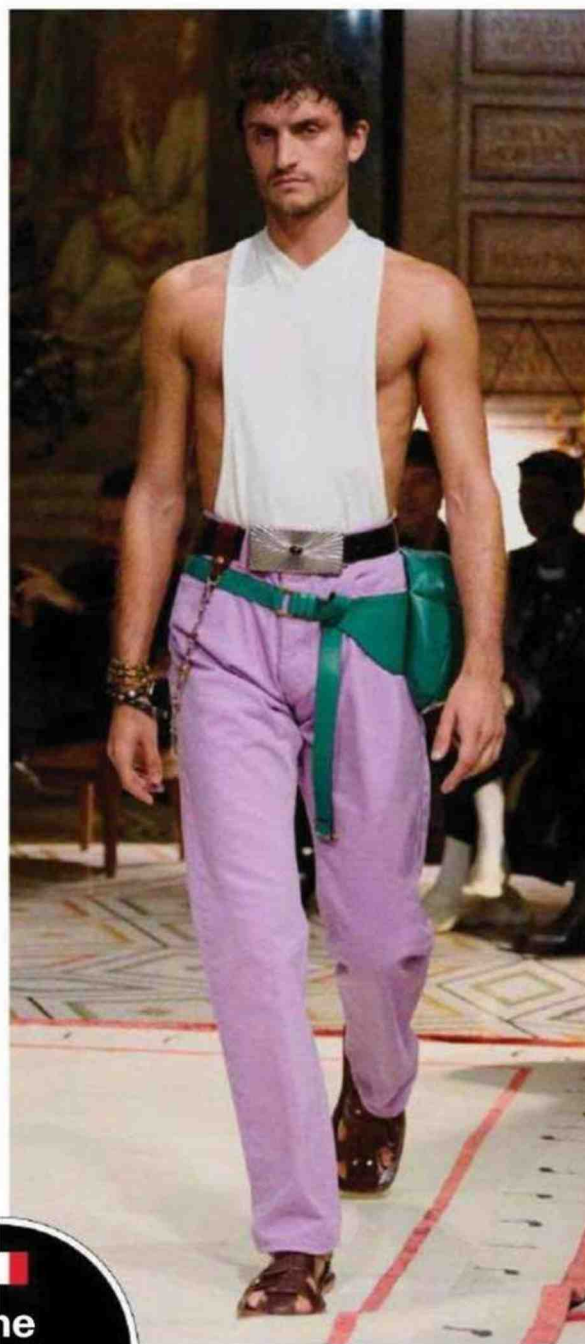
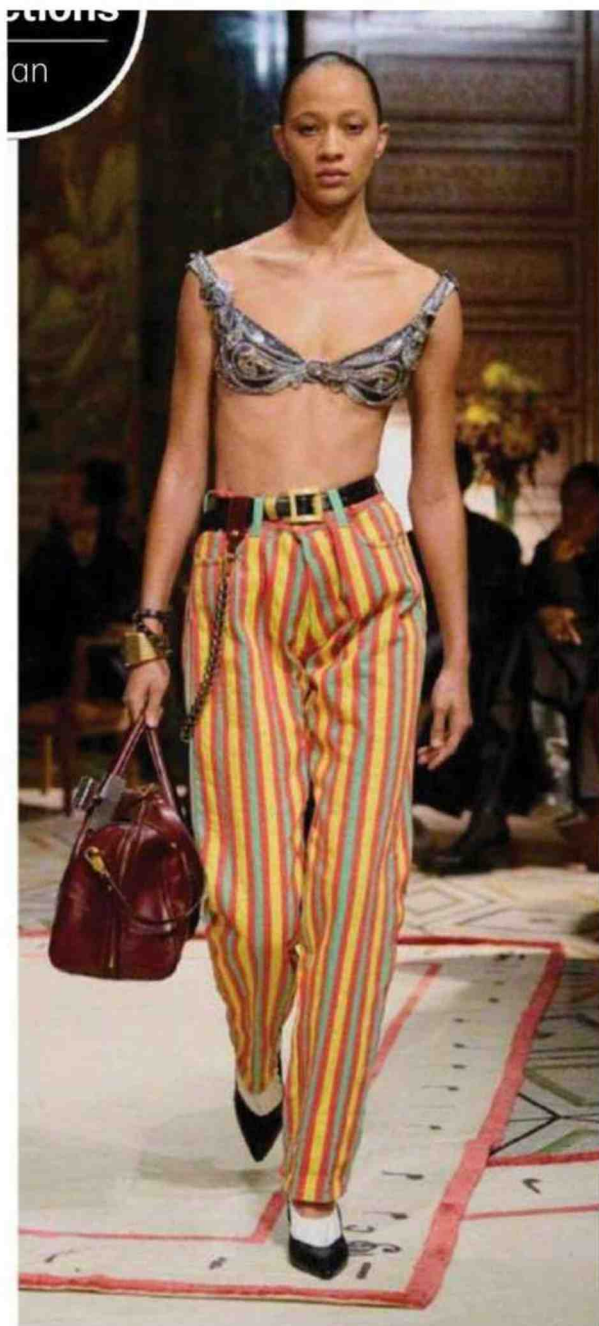
Everyone’s fantasy is different.

– Miles Socha





► 29 septembre 2025 - N°nc





T
Colle
M





Versace's New Designer Knows Good Sex

Dario Vitale resurfaced long-lost depth and eroticism at the iconic Italian brand, triumphing over expectations for a muted show in the lead-up to a planned takeover by Prada Group, writes Robert Williams.

By Robert Williams



MILAN — Versace's invitation came in the form of an urgent love letter quoting Keats — an intriguing signal that the brand and its new creative director might defy expectations for a low-key, transitional debut. Soon, a presentation that had been downgraded over the summer from a full-on runway show to an “intimate event” became one of the season's hottest tickets as Dario Vitale prepared to reveal his first collection for the iconic Italian brand.

The address on Via Cardinal Federico meant nothing to most, but turned out to be a back entrance of the spectacular Pinacoteca Ambrosiana museum, where masterpieces by Caravaggio, Raphael and Titian hang in a 17th-century palazzo.

Old and new mixed; the sacred clashed with the profane. VIP guests were seated in deep leather sofas, flanked by Renaissance art and dressed in archival pieces from the brand's 47-year history. Their pedigrees ranged from rock-and-roll royalty (Bianca Jagger) to actors (Jon Hamm, Laysla De Oliveira) to fitness influencers, ballet dancers and adult film stars.

Louche installations including a bed made up with messy sheets, a slip-dress draped over a post-modern glass lamp and an unfinished game of computer solitaire were backdropped by the collection of religious paintings — harkening back to founder Gianni Versace's libertine sensibility and fascination with Catholic and baroque aesthetics.

“In this house, just like if you go to Gianni's apartment in Via Gesu, it's hard to tell what's really ancient and what's not. This idea of *falso storico* [faux historical] is such a topic to me because at a certain point you don't really know: Is this new? Does it still look good?” Vitale said, explaining his concept to an eager throng of reporters following the show.

“Sexuality, to me, it's not even the sex itself. It's more the experience of it,” he said. “When you have good sex, it's about the smell. It's about the tactile aspect of it. It's about the souvenir the day after. It's the idea of something more than the thing itself.”

His show displayed a richer, more diverse take on eroticism, with womenswear looks running the gamut from bare stomachs and ultra-narrow, body-conscious tank tops (hello, side-boob) to covered-up, androgynous three-piece suits and boxy, broad-shouldered dresses with thick belts.



The collection spanned crumpled cocktail dresses to skin-tight onesies to university-inflected sportswear — broadening its scope from the skimpy mermaid dresses of recent seasons to something more varied and more grounded in everyday life (and in the archive of the brand, which used to offer a head-to-toe wardrobe at each of its sub-brands ranging from couture to premium denim back in its '80s and '90s heyday).

With 60-plus looks — sported by models ranging from street-cast hunks and TikTokers to viral supermodel Alex Consani to go-to faces like Chu Wong and Binx Walton — the only thing intimate about the presentation's scale was its headcount, with less than 200 guests spread around the baroque palazzo.

Notably, they did not include Donatella Versace — its former owner and longtime creative director, now “chief brand ambassador.” Apparently she wanted to give her successor space. Nor was there any sign of the Prada-Bertelli clan, who announced a deal to buy the label from Capri Holdings in April but have been slow to voice support for Vitale, who previously worked for Prada Group as design director of Miu Miu.

Some of the silhouettes were a bit messy: The marriage between Vitale's twisted sensibility and the brand's already baroque codes remains unruly. Translating his off-beat take on sexiness to the brand's current client base will be no easy feat for marketing and commercial teams, either.

And yet Vitale's generous palette of clothes, characters and ideas suggest hope for Versace's revival in a fashion industry that's struggled to spark renewed excitement (and sales).

Vitale said he “felt the responsibility” to shine a light on forgotten aspects of the brand. “I really needed to do that for Gianni, because there are so many layers,” he said.



Milan Day Four: Beginnings and Endings

A closely watched Versace debut and a surprise exit at Sunnei marked the fourth day of Milan Fashion Week, reports Angelo Flaccavento.

By Angelo Flaccavento



MILAN — Stories that begin and stories that end. We had both on the fourth day of Milan Fashion Week.

Despite suggestions that he was out before he'd even begun amid an ownership change, Dario Vitale delivered a blasting Versace debut that was both exactly what the industry was expecting and its opposite. Did it look like Versus? For sure. Truth be told, it looked like Istante, too. But most of all it felt utterly personal, in every way: more brazen, younger, brainier, for a new customer. Vitale, a Miu Miu alum, clearly knows how to pack a punch, with an assuredness that was full of intent, at once studious and effortless.

“Versace is part of popular culture: Everybody has their own ideas about it,” he said after the show. “It is like Coca Cola.” But Vitale did Versace his own way, opting for the kind of Dionysian derangement that maximises the sexual aspect of dressing — highlighting erogenous zones while hinting at undressing. He did away with the gods, goddesses and otherworldly bodies, however, and that's what made it look very different, despite his delving into several eras of the archive.

Die-hard Versace fans may turn away, but Vitale's plan seems to be an extraction of the brand's spirit and a rewiring of its audience, connecting the label with those who probably always loved it, but never dared to wear it. Seeing the Versace signatures — menswear in particular — on bodies so different was cunning, and offered ample food for thought.

Sure, Vitale's upbringing at Prada was there to see — in the way he intellectualises the bourgeoisie and in the mock-haphazard way he put Versace's eras together — but it does not come across as an affectation. Vitale is a brainy Scorpio, and the clash is intriguing. His first outing felt Dionysian in nature. Adding a bit of Apollinean clarity could polish things up.

Just a few hours after they mock-auctioned off their label Sunnei at a presentation sponsored by Christie's, the ever sardonic Simone Rizzo and Loris Messina announced they were stepping down from the brand and incubator they created in 2014 — for real. It was a reflection on the transactional nature of contemporary creativity, but the collection — very graphic, very Sunnei — worn by some of the participants in the spectacle, barely registered.

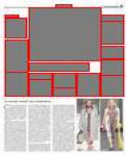
At Tod's, Matteo Tamburini stuck to his gentle, signature gestures. Inspired by Claude Nori's photographs of the Italian summer holidays, the collection captured the gentle melancholy of the end of August, channeling it into deceptively simple pieces that were an ode to the unique *savoir faire* of the



house: intarsia leather shirts and scarf dresses, leather minidresses and long dresses, crinkled suede trench coats. Tamburini is pragmatic as he is indulgent: a contrast that he resolves effortlessly, with a light hand.

Institution's Galib Gasanov grew up in Georgia in an Azeri community and now lives and works in Italy while keeping ties with his native land and its endangered crafts. This is exactly what makes the brand he has created special: a stubborn will to translate traditional weaves into modern, upcycled materials and dramatically streamlined forms. This was Institution's fourth collection but second show, and it felt somehow reminiscent of Dior's New Look but in a rugged, ancestral sort of way that was a palpable sign of an auteur in the making.





STYLE

Versace, vers un nouvel âge d'or ?

Inconnu du grand public, le nouveau directeur artistique de la maison, Dario Vitale, a réussi vendredi soir l'exploit de ressusciter l'esprit du jeune Gianni. Avec un défilé haut en couleur et hypersexy.

Hélène Guillaume
Envoyée spéciale à Milan

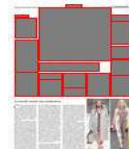
Avant que ne commence cette Fashion Week italienne, le mystère planait sur Versace. Si, historiquement, la maison est inscrite au créneau de vendredi soir, 20 heures, cette saison, nulle mention de sa présence au calendrier des défilés milanais. On s'interroge, on s'inquiète. Qu'en est-il de la première collection de Dario Vitale, le directeur artistique de 42 ans, nommé en mars dernier après le départ plus ou moins choisi de Donatella Versace ? Certains prétendent que Versace est dans une position inconfortable vis-à-vis de son futur propriétaire, le groupe Prada, alors que la signature n'est pas finalisée. Pour la bonne et simple raison qu'elle a débâché Vitale de la marque Miu Miu dans le giron de Prada en mars dernier, alors qu'elle pensait encore être achetée par le groupe Tapestry (transaction qui a été bloquée peu après par l'antitrust américain). Le directeur artistique est-il parti en mauvais termes avec Miuccia Prada et Patrizio Bertelli ? Sera-t-il menacé quand l'acquisition sera effective ? Va-t-on oui ou non pouvoir découvrir ce vestiaire du printemps-été 2026 ?

Les jours avançant, on finit par apprendre qu'une «*présentation intime*» aurait bel et bien lieu vendredi soir. Comme s'il ne fallait pas faire de vagues, rester *low profile*, ce qui est tout de même fort de café pour Versace qui n'a jamais été du genre «*quiet luxury*». Mais dans l'après-midi, sur son compte Instagram, la marque poste une image pour teaser l'événement. En l'occurrence un portrait (signé du photographe branché Tyrone Lebon) de Maia, une jeune femme transgenre ultra-musclée et blonde comme les blés (et comme Donatella), en gilet brodé sur peau nue, telle un centaure un peu dérangement... et qui dérange plus d'un invité. Mais rien n'empêchera un fan de mode de se rendre à ce galop d'essai s'il a la chance d'être convié. D'autant que le rendez-vous est donné à la Pinacothèque Ambrosienne, une ancienne demeure privée qui abrite aujourd'hui une incroyable collection de chefs-d'œuvre de la Renaissance et du baroque dont, apprendra-t-on par la suite, le Caravage préféré de Dario Vitale. Il ne faut pas longtemps, le soir même, en arrivant sur les lieux, pour comprendre que la

«*présentation intime*» n'est autre qu'un bon vieux vrai défilé et qu'il risque même de voler la vedette de cette semaine de shows milanais !

Au gré des étages et de l'immensité de la Pinacothèque, le directeur artistique a fait ajouter des objets, des plantes, des sculptures, des fleurs et des vestiges de vie comme si l'on avait habité ici. Des affaires de toilette et de maquillage sur un guéridon ; des magazines et une vieille radio au premier niveau ; de l'argenterie et le kit à lustrer sur la table à dîner ; des feuilles de papier jauni, un téléphone et des cendriers posés dans le dressing ; au beau milieu d'une salle, un lit défait (les draps personnels de Vitale !), des tablettes de médicaments et une petite culotte abandonnée sur la moquette. Chacun cherche son siège dans ce dédale de pièces, submergé par cette atmosphère si particulière, entre installation d'art contemporain et mise en scène de cinéma à la Pasolini (le film de chevet du créateur est *Théorème*, dont on entend d'ailleurs un extrait dans la bande-son). Enfin assis, le suspense est à son comble quand commencent les premières





notes de la *Sarabande*...

Que pouvait-on attendre de mieux que ces 46 silhouettes à l'énergie folle aussi éclectiques que la bande-son sélectionnée par Vitale principalement dans les années 1980 (Prefab Sprout, Ennio Morricone, Prince, Madonna, Eurythmics, etc.), qui marquent les débuts de la marque de Gianni Versace? La collection est bourrée de pièces désirables, des pantalons taille haute super ceinturés aux robes en jersey pour aller danser; des blousons oversized en cuir aux vestes de survêtement de femme fatale; des chemises imprimées vintage aux jupes en soie sérigraphiée à la Warhol... Les mix de couleurs de la tête aux escarpins sont on ne peut plus *feel good* (un parme-vert chewing-gum-coral, un mauve-vert d'eau-bleu piscine). Certains garçons sont bodybuildés, les autres moulés dans leur jean à empiècement cuir. Vitale fétichise avec esprit l'esthétique gay dans le bouton d'un jean défait, dans les chaînes porte-clés accrochées à la ceinture, ou dans une robe au dos à moitié fermé laissant dépasser un slip d'homme à élastique à logo. Mais il sait aussi calmer le jeu d'un ensemble brassière et cycliste noir brodé d'or, d'un petit pull rouge noué à la taille très BCBG.

On retrouve ici la formule à succès de Miu Miu que Vitale a connue de l'intérieur, dans cette débauche d'archétypes (le pantalon capri, le cardigan pastel, le

jean à rayures, le petit blouson, le débardeur...) rendus cool par la magie du stylisme. Mais nous sommes nulle part ailleurs que chez Versace. En l'espèce, dans une version 2026 du jeune Gianni, incarné autant par des garçons que par des filles, très cool, qui veulent draguer, vivre et s'amuser. Pour le directeur artistique, le sexe est un moteur de vitalité et fait partie de Versace comme il l'explique aux journalistes, quelques minutes après le défilé : *« Pour moi, l'important, ce n'est même pas le sexe en soi, mais l'expérience du sexe, par ses odeurs, ses sensations tactiles et le souvenir qu'elle laisse le lendemain. Je fais le parallèle avec mon expérience dans les archives de Gianni, où ce qui m'a touché, ce sont moins ses créations, que le sentiment de Gianni, le sentiment de cette marque, le sentiment de cet héritage. »*

Le designer, qui a eu accès aux lettres personnelles du couturier calabrais, est un grand connaisseur de son travail. *« Sans vouloir paraître offensant, tout le monde connaît Versace, c'est comme Coca-Cola, un monument de la pop culture. Et moi en particulier, car ma mère était à l'époque une de ses plus grandes clientes. Elle ne ressemblait pas aux filles que j'ai fait défiler, mais j'ai voulu recréer cette idée de porter du Versace, avec tout, les chaussures, les sacs, le "made in Italy", les mélanges de noir et de marron, l'attitude audacieuse, cette fougue très italienne, mais toujours maîtrisée. Chez*

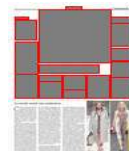
Gianni Versace, il y avait aussi une rigueur. » Durant la dizaine de minutes où Dario Vitale a très joliment expliqué ses inspirations et son cheminement créatif devant de nombreux journalistes, on pouvait entendre une mouche voler dans les étages de la Pinacothèque, qui s'était vidée de ses invités. Ils avaient rejoint, à pied, Peck, l'épicerie italienne où la marque avec beaucoup de générosité avait prévu des montagnes de plats et de spécialités à tomber... Les heures qui ont suivi, les commentaires se sont multipliés sur les réseaux, certains ont applaudi cette fougue et ce sex-appeal retrouvé de Versace, d'autres ont trouvé l'exercice premier degré. Les mois à venir vont être passionnants à observer... ■

« Ce qui m'a touché dans les archives de Gianni, ce sont moins ses créations, que le sentiment de Gianni, le sentiment de cette marque, le sentiment de cet héritage »

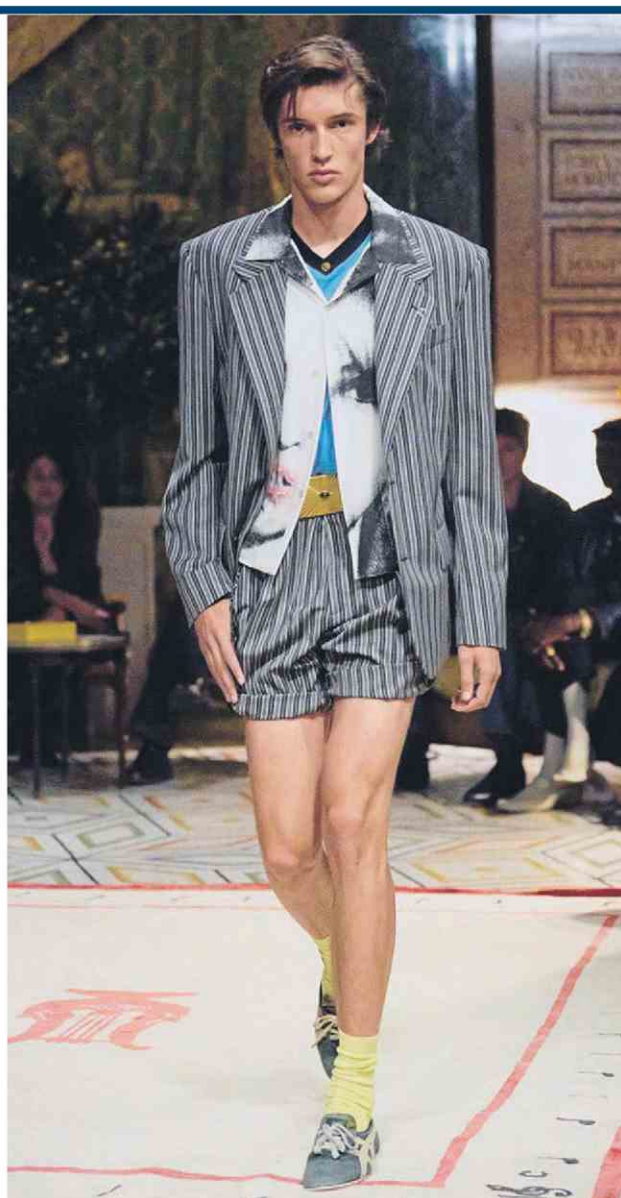
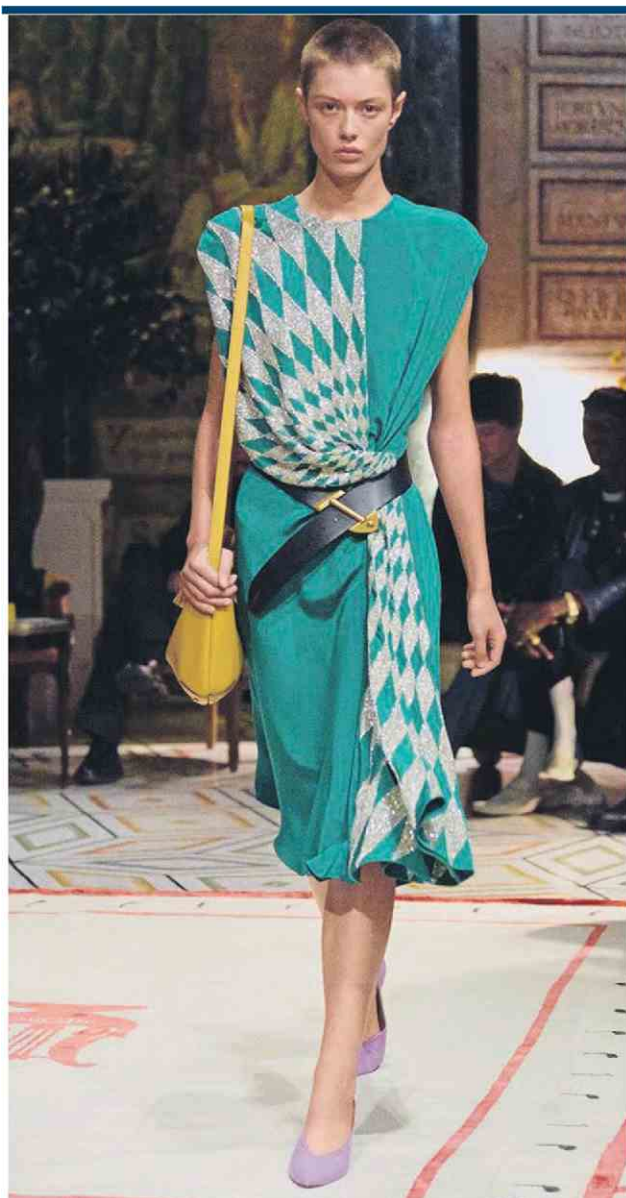
Dario Vitale

Directeur artistique de Versace





► 29 septembre 2025 - et vous



VERSACE



La collezione

Il debutto
di Dario Vitale:
vi porto
a casa Versace

Tutti pensavano di assistere a un'altra proiezione video e invece Dario Vitale accomoda gli invitati (nessuna *celeb*, per scelta, ma una community di architetti, artisti, studiosi, scrittori e ancora) nelle stanze della Pinacoteca Ambrosiana allestendola come una casa, vera dov'è ad ogni angolo si respira famiglia: un computer acceso, un letto disfatto, la cuccia del cane. Le modelle e i modelli salgono le scalinate di marmo, si aggirano fra i colonnati e le sale alle cui pareti ci sono i capolavori (quadrerie fra le più belle d'Italia) che, invece, qui, "abitano". «Volevo che gli ospiti respirassero proprio questa sensazione. Mi ricordava un po' via del Gesù dove entravi e sentivi che era casa di Gianni Versace». Ed eccola la prima chiave di lettura di

questi debutto. Il ritorno alle radici più profonde. Vitale non si ferma agli abiti in archivio, legge lettere, esplora fotografie, scruta documenti, s'incaptonisce sugli schizzi. Vuole conoscere qualcosa di più, di altro: «Mia madre era una cliente e conosco il lavoro di Gianni sin da bambino. Tutti conoscono il suo stile è come la Coca Cola. Avevo bisogno di immergermi in altro». E poi interpreta: mescola classicismo e streetwear, sensualità e sesso, pop e rock riscrivendo i codici borghesi con un'estetica più carnale e diretta. Ai corpi olimpici, preferisce quelli terreni. Il glam che era di Gianni Versace non è certo così urlato, fisico, ma se ne intravede uno nuovo, sicuro, curioso, impertinente, altrettanto audace, più celebrato. Ma potente che cresce di uscita in uscita.

Pa. Po.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La nuova collezione Versace
by Dario Vitale

New Faces At Loewe

Leading up to Jack McCollough and Lazaro Hernandez's runway debut, Loewe on Monday appointed renowned actress Kara Wai and rising star Chen Duling its latest brand ambassadors.

Both have participated in the LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton-owned Spanish luxury brand's events in China and will attend the Loewe spring 2026 show in Paris on Friday.

A household name in China's film industry, the Hong Kong-born Wai's career spans more than four decades. She burst onto the scene in 1982 by winning the Best Actress award at the first Hong Kong Film Awards for her performance in "My Young Auntie."

In 2009 she made a return to the big screen with "At the End of

Daybreak," which helped her secure the same honor. Eight years later, she took home the prize for the third time with "Happiness."

Also in 2017, she received the Best Leading Actress award at the 54th Golden Horse Awards for her role as Madame Tang in the cult film "The Bold, the Corrupt and the Beautiful."

Most recently she was presented with the Outstanding Actress Award at the 20th Huabiao Film Awards in China for her performance in "Love Never Ends."

"The brand's enduring passion for art and culture has always inspired me," said Wai, who is set to play a dance teacher who keeps her inner self locked away in the film "Keep the Beat."

"Its dedication to craft and spirit of constant innovation deeply resonate

with my own commitment to the film industry over the past 40 years. I'm looking forward to embarking on this exciting new journey together," she added.

Chen is a fast-rising actress whose name has more than 6.4 billion impressions on Xiaohongshu for starring in a range of popular TV series in recent years, such as "Till the End of the Moon," "Fangs of Fortune" and "The Glory."

She first gained industry recognition in 2015 through her performance in the film "The Left Ear," and was nominated for Best New Actress at the 24th Shanghai Film Critics Awards.

"Loewe continues to explore innovation, inject new vitality while upholding and inheriting exceptional craft traditions. I'm

really looking forward to interpreting more surprises together with Loewe," said the star, whose next project, "Qiao Chu," is a fictional period drama about the daughter of a general, played by Chen, who sought to alter her tragic fate of becoming a sacrificial pawn in a power struggle.

In August, Loewe also appointed Chinese actor Jiang Qiming a brand ambassador, and he wore Loewe to collect his Best Supporting Actor trophy at the recent Shanghai TV Festival Magnolia Awards.

Loewe's other ambassadors include Wang Yibo, Giselle, Minsi Ko and Tawan Vihokratana, nicknamed Tay.

— TIANWEI ZHANG



Kara Wai and Chen Duling have been named Loewe's latest brand ambassadors.



A Milan, l'ambiance est à la constance

Pour les collections printemps-été 2026, présentées lors de la fashion week italienne, Prada, Max Mara et Emporio Armani misent sur leur style intemporel, y ajoutant parfois un brin de fantaisie

REPORTAGE

MILAN (ITALIE) - envoyée spéciale

Après la tempête, le calme. Les premiers jours de la fashion week printemps-été 2026 de Milan (Italie), organisée du 23 au 29 septembre, ont été marqués par l'agitation autour de Gucci. Les 23 et 24 septembre, la marque florentine, qui compte sur son nouveau designer, Demna, pour se relancer après deux ans d'errance, a privatisé, au cœur de la capitale lombarde, le bâtiment abritant la Bourse pour y installer un cinéma éphémère et y mettre en scène sa nouvelle collection. La projection a attiré son lot de badauds venus voir le parterre de stars et a alimenté des conversations sans fin dans le milieu de la mode (un court-métrage peut-il sauver Gucci?).

Les jours suivant ce début en fanfare semblent d'autant plus calmes qu'ils sont dévolus aux marques les plus installées de la fashion week milanaise, celles qui font preuve de constance et dont les directeurs artistiques battent des records de longévité.

La journée du jeudi 25 septembre s'est ouverte avec Max Mara. Le sexagénaire britannique Ian Griffiths, qui a rejoint l'entreprise en 1987, y occupe le poste de directeur artistique depuis 2009. La marque a toujours mis en avant l'intemporalité de son style bourgeois, dont l'ample manteau beige constitue l'éternel symbole. L'heure n'est pas à la révolution. Et si elle devait advenir, ce ne serait sans doute pas par le biais d'une collection estivale qui a toujours représenté un petit casse-tête pour cette marque spécialiste du cachemire et de la laine.

Ian Griffiths, fidèle à ses habitudes, a cherché un personnage historique féminin comme source d'inspiration, en l'occurrence la marquise de Pompadour. Des tenues du XVIII^e siècle, il a retenu les volants et un certain sens du volume qu'il applique aux manches de ses tailleurs beiges

ou en ceinture autour de ses jupes crayon. Pour prendre un peu de distance avec le sujet, il ajoute aux silhouettes des élastiques noirs, qui, croisés dans le dos d'une robe, servent à la mouler sur le corps, ou, portés à même la peau sur le ventre, ne servent à rien. Les plus jolies pièces sont sans surprise les plus hivernales, à l'instar d'un pull en maille doté d'un col roulé ondulant autour du cou, d'un port aristocratique.

Chez Prada aussi, la formule est connue : le show a lieu à la fondation de la marque ; le quartier est bouclé par la police, qui essaie de gérer le flot automobile, les innombrables photographes de rue et les modeux errant sans invitation, mais avec un look très étudié, aux abords du défilé. Sans oublier les fans survoltés prêts à attendre des heures pour apercevoir leurs idoles, cette fois-ci des membres masculins des groupes sud-coréen Enhypen et thaïlandais Bus.

En matière de vêtements, Miuccia Prada, 76 ans – qui a rejoint l'entreprise familiale en 1978 –, et Raf Simons, 57 ans, réservent encore des surprises. Après avoir présenté une collection masculine un peu paresseuse en juin, le tandem reprend du poil de la bête. Cette saison, chaque vêtement est un transfuge ; il résulte de la fusion de deux idées connues pour aboutir à un format à la fois familial et nouveau. Une chemise de gardien, avec ses poches plaquées et ses pattes d'épaule, est transplantée dans une robe corolle ; une brassière, taillée dans une soie légère comme une nuisette, flotte autour de la poitrine sans remplir son rôle de maintien ; les pulls à col en V sont si courts et échancrés qu'ils occupent une fonction purement décorative.

Couleurs acides

« On regarde le passé, mais on ne veut surtout pas le copier. On recompose les pièces vers lesquelles on se sent naturellement attirés en ce moment », explique le duo, qui

veut, à travers cette collection, « prôner la liberté de s'habiller comme on veut ». Le détournement du vestiaire classique, qui est un principe fondamental chez Prada, est réalisé avec dextérité et dynamisé par un choix de couleurs acides (citron vert, tourmesol, turquoise...) qui en font une bonne collection estivale.

S'il y a une marque où le temps semble s'être arrêté, c'est bien chez Armani. Le fondateur, Giorgio Armani, qui n'a cessé de travailler jusqu'à sa mort, à l'âge de 91 ans, le 4 septembre, avait mis au point un format de défilé immuable, tant sur la forme que sur le fond. Pour la semaine de la mode milanaise, il organisait chaque saison deux shows, chacun dupliqué pour accueillir tous les invités : l'un pour Emporio Armani, sa ligne plus abordable ; l'autre pour Giorgio Armani, plus luxueuse. L'absolue constance dans le style des vêtements, le décor, le choix de la musique donnait parfois l'impression d'assister à un événement d'une autre décennie, d'un autre millénaire. Impression renforcée par le fait que, ses défilés ne réservant pas ou peu de surprises, la plupart des invités les regardaient sans sortir leur portable pour les photographier.

En l'absence du fondateur, rien ne change. Le défilé Emporio Armani est montré au siège de la maison, un bâtiment de béton conçu par Tadao Ando en 2001. La bande-son, entre lounge et musique du monde, qui évoque les compilations du Buddha-Bar, enrobe une collection qui commence par des tenues du jour souples, déclinées dans les tons beiges et gris, avant de progresser vers les tenues du soir, qui se distinguent par leur brillance et leurs nuances soutenues – du bleu roi au rose fuchsia. Cette saison respecte toutes ces règles tacites. Une seule différence : Giorgio Armani n'étant plus là pour saluer, c'est sa nièce Silvana Armani, chargée des collections féminines, qui est venue à sa place.





A quoi va ressembler l'avenir? A court terme, notamment dimanche 28 septembre, pour le défilé Giorgio Armani qui marquera les 50 ans de la maison, on peut raisonnablement penser que la formule n'évoluera pas. Mais d'ici à dix-huit mois, tout est possible: le testament de Giorgio Armani oblige les actionnaires à céder une part de son capital à une multinationale qui pourra devenir majoritaire. Alors, ce sera

l'heure des changements en profondeur. ■

ELVIRE VON BARDELEBEN

**Des tenues
du XVIII^e siècle
qui l'ont inspiré,
Ian Griffiths,
chez Max Mara,
a retenu
les volants
et un certain
sens du volume**



Prada. PRADA





Emporio Armani. EMPORIO ARMANI



Tod's. STEFANO RELLANDINI/AFP



RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

ENTREPRISES

Quand la qualité compte plus que le prix pour les consommateurs

Une enquête auprès des clients dits « aspirationnels », c'est-à-dire ceux qui rêvent de luxe sans en avoir pleinement les moyens, indique que le rapport qualité-prix est l'élément clé de leur décision d'achat.

La qualité reste, le prix s'oublie. L'adage reste plus que jamais d'actualité pour l'industrie du luxe. Le cabinet EY a interrogé 1.672 clients dits « aspirationnels » – qui achètent au moins un produit de luxe par an – dans dix pays (Etats-Unis, Chine, France, Italie, Espagne, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni, Japon, Emirats arabes unis), dont une majorité de millennials (56 %, nés entre 1981 et 1996). Les sondés affichent 100.000 à 400.000 euros de revenus par an et ont dépensé entre 2.500 et 10.000 euros (ou plus) de vêtements, chaussures et sacs de prestige dans l'année. Ils ont répondu à la question « Que voulez-vous vraiment ? »

« Les maisons de luxe se situent à la croisée des chemins », explique Rachel Daydou, chargée du luxe chez EY Advisory France. Le marché des Vuitton, Hermès, Gucci et autres s'essouffle après dix années de croissance à deux chiffres que la Chine a portée. Les Chinois consomment moins. La guerre des droits de douane a perturbé les Américains. En conséquence, le cabinet de conseil Bain & Company et son partenaire, l'association de marques de luxe italiennes Altagama, parient sur une baisse des ventes de 2 à 5 % en 2025.

Comme les ventes de produits de luxe dans le monde sont pas-

sées de 76 milliards d'euros en 1996 à 364 milliards en 2024, les professionnels relativisent la mini-crise du moment. Dans son rapport « The State of Luxury », McKinsey rappelle cependant qu'en cinq ans « la hausse des prix a constitué 80 % de la croissance des ventes ». Les volumes ne suivent pas. De fait, la valse des étiquettes coupe le secteur des clients dits « aspirationnels ». EY cherche les pistes de leur reconquête.

« Les résultats des ventes indiquent que les clients fortunés maintiennent ou même augmentent leurs dépenses dans les maisons de luxe. La bataille des marques pour le maintien de leurs ventes porte directement sur la baisse de l'acquisition de nouveaux clients et la baisse des dépenses du reste de leurs clients courants », note le rapport d'EY.

Les achats des « very important clients » sont stables. « Une partie des clients aspirationnels se sont détournés du luxe, or ils représentent 85 % des ventes en volume et, en matière de désirabilité, leur reconnaissance compte beaucoup », complète Rachel Daydou.

« Les trois quarts des clients aspirationnels placent la qualité au-dessus de tout », répond le baromètre consommateurs. A la question de savoir quelle est leur première motivation pour l'achat d'un pro-

duit de luxe, 71 % des sondés avancent le désir de posséder un article de grande qualité. La volonté de s'offrir une récompense arrive derrière (56 %), comme la dimension « statutaire » des produits (32 %). L'envie de suivre des influenceurs ou des célébrités arrive loin derrière (10 %). La qualité arrive en tête aussi bien chez les millennials (72 %) et les baby-boomers (75 %) que chez les membres de la génération Z (63 %). Paradoxalement, le prix n'influence les décisions d'achat que pour 30 % des personnes interrogées.

Païement flexible ou seconde main

Dans le cas où le tarif dépasserait leur budget, 46 % des aspirants clients déclarent être capables d'économiser et d'attendre, 32 % feraient appel des solutions de paiement flexibles et 29 % chercheraient des promotions ou à acheter dans un magasin de déstockage. Ils seraient 11 % à demander à leurs proches de leur faire un cadeau et 11 % aussi à rechercher un article de seconde main. Seuls 8 % renonceraient totalement à l'achat. Quand le désir est là, il est bien accroché.

Pour regagner la confiance des clients aspirationnels, l'étude pointe aussi leur demande de services expérientiels, tant en magasin qu'en ligne, et souligne que beaucoup seraient prêts à payer pour un accueil VIP ou pour la participation à des événements réservés aux amoureux de la marque. Il n'y a décidément pas que le prix qui compte. Le problème réside bien dans le rapport qualité-prix. « Il faut apporter à ses clients potentiels des preuves de qualité », résume l'experte de chez EY. — P. B.

2 à 5 %

DE BAISSÉ DES VENTES

en 2025 selon l'estimation du cabinet Bain & Company et de son partenaire, l'association de marques de luxe italiennes Altagama.

CONJONCTURE - TENDANCES

What We Do and Don't Know About US TikTok Deal With China

How the framework evolves will likely have ramifications for the broader US social media landscape, too, where rivals including Meta Platforms Inc. and Alphabet Inc. are jostling for market share.

By Bloomberg



After more than a year of negotiations, the US and China are nearing an agreement to hive off the US operations of social media platform TikTok to a consortium that could include software giant Oracle Corp. If the deal is finalised, it would resolve a persistent issue in Beijing-Washington relations that has become entangled in broader talks over trade.

Under a national security law signed last year by then-President Joe Biden — the Protecting Americans from Foreign Adversary Controlled Applications Act — the app's owner, Beijing-based ByteDance Ltd., was ordered to either sell TikTok US or discontinue the service. The initial deadline was in January of this year, but President Donald Trump extended this multiple times after reentering office.

Under the spin-off arrangement set out in an executive order Trump signed on Sept. 25, TikTok will be majority-owned and controlled by Americans. Many of the finer details of the agreement have yet to be made public. The final outcome will help shape the fate of ByteDance — a \$400 billion startup that is China's most valuable private company, and whose video platform TikTok is used by 170 million Americans.

How the framework evolves will likely have ramifications for the broader US social media landscape, too, where rivals including Meta Platforms Inc. and Alphabet Inc. are jostling for market share.

Who will own TikTok in the US?

Trump's September executive order said that ByteDance and its affiliates will hold a less-than-20-percent stake in TikTok US — as required by the national security law — and that the rest of the company will be owned by "certain investors," without specifying who they could be.

The consortium of buyers is expected to include Oracle. Private equity player Silver Lake Management LLC and Abu Dhabi-based investment company MGX are also in talks to invest in the new US venture, Bloomberg reported.

Oracle currently provides cloud services for TikTok and hosts user data in the US and other countries. Should this deal go through, Oracle will act as TikTok's security provider and monitor the app for safety, working with the US government, according to a senior White House official.



Trump suggested in an interview with Fox News that Fox Corp. chairman Lachlan Murdoch and his father Rupert Murdoch are also involved in the takeover. He mentioned Larry Ellison, the chairman of Oracle, and Michael Dell, chairman of Dell Inc., as well.

The proposed plan is for Americans to hold six of seven seats on the board of TikTok US, and they will have national security and cybersecurity credentials. ByteDance will choose the remaining board member, who will be excluded from the security committee, according to a senior White House official.

The executive order gives the parties 120 days to close the transaction, by which point more than a year would have passed since the original deadline for ByteDance to divest its US TikTok operations. While Trump has said that the deal has been given the go-ahead by President Xi Jinping, the Chinese government has yet to say publicly whether it has granted its approval.

How much will TikTok US be worth?

US Vice President JD Vance said the deal would value TikTok US at roughly \$14 billion. That's far below previous estimates of the worth of ByteDance's most lucrative business outside of China, which were between \$35 billion and \$40 billion.

Valuing TikTok's US operations has always been difficult, particularly given the complexity of the app's coveted content algorithm. But even by the most conservative estimates, the business generates more than \$10 billion of revenue per year.

At a \$14 billion valuation, TikTok US would then carry a price-to-sales ratio of roughly 1.4 times, in line with mature, low-growth companies like Exxon Mobil Corp. and General Mills Inc. Instagram operator Meta trades at around 10 times sales, while YouTube parent Alphabet is at eight times.

How will this deal affect TikTok users in the US?

TikTok will continue operating in the US in its current form until an accord is finalised, at which point it will be discontinued in the country and the app's users will migrate to a new platform, according to Bloomberg reporting. The details of this new platform that TikTok's millions of mostly young American users will have to converge on are unclear.

What will happen to TikTok's algorithm?

TikTok's breakout success came off the back of its algorithm, which feeds content to users based on their recent activity and interests.

Under the proposed deal, Oracle will recreate and provide security for a new US version of the algorithm, a White House official said. The owners of the US-based TikTok will lease a copy of the algorithm from ByteDance that Oracle will then retrain "from the ground up," according to the official.

Data from US users will be stored in a secure cloud managed by Oracle, and there will be controls to keep out foreign adversaries, including China, the official said. ByteDance won't have access to information on TikTok's US subscribers, nor any control over the algorithm in the US.

What's the fuss over TikTok's US operations anyway?

By some reckonings, TikTok's US branch ranks among America's most popular social media platforms based on average daily app usage, rivalling the likes of Alphabet's YouTube and Meta's Instagram. That level of engagement makes it a lucrative business with advertisers eager to capture the attention of its vast user base.

In 2024, TikTok drove a worldwide revenue expansion for ByteDance that helped offset an economic downturn in China, pushing sales from the parent company's overseas operations to \$39 billion for the year, Bloomberg reported.



More importantly, as Trump himself has repeatedly emphasised, is TikTok's influence with a younger, Gen-Z audience. The longer-term potential for newer offshoots such as TikTok Shop to challenge Amazon.com Inc. and Walmart Inc. in e-commerce is also appealing to investors.

TikTok is still arguably among the most successful overseas forays by China's tech sector, which in past years have been circumscribed by geopolitical tensions.

Why did the US give ByteDance this ultimatum?

US lawmakers have long been concerned that TikTok could be used to spy on American citizens. This stems from the fact that China requires its companies, upon request, to share any national security-related data with its government.

US officials also worry that China's government could abuse the data of US TikTok users — for example, by collecting dossiers of personal information for blackmailing purposes or exploiting content preferences to manipulate the type of videos users see to spread propaganda.

TikTok sought to counter these concerns by migrating the storage of US users' data to US-based cloud servers operated by Oracle in 2022. However, those efforts failed to assuage lawmakers.



ÉCONOMIE

JOËLLE DE MONTGOLFIER VICE-PRÉSIDENTE DU CABINET DE CONSEIL EN STRATÉGIE BAIN & COMPANY

« Le luxe doit redéfinir son modèle économique »

SPÉCIALISÉE dans la grande consommation et la distribution au sein de Bain & Company, société américaine de conseil en stratégie et management, Joëlle de Montgolfier suit le secteur du luxe depuis trente ans.

En quoi le déclin actuel du marché des biens de luxe est-il unique ?

Parce qu'il ne s'était jamais durablement produit jusqu'ici. Le secteur a en effet bénéficié d'une croissance ininterrompue depuis des décennies. Les crises successives, notamment celle des subprimes en 2008 et celle du Covid en 2020, non seulement étaient exogènes, mais n'ont pas, en outre, provoqué de fléchissement durable. Le marché a été multiplié par cinq en trente ans. Soit une progression spectaculaire. Voilà pourquoi le recul de 1 % enregistré entre 2023 et 2024, suivi cette année par une baisse estimée pour l'instant entre 2 % et 5 %, est un point d'inflexion. D'autant plus que

ce ralentissement est endogène, lié au secteur lui-même.

Comment se traduit-il ?

L'une des données les plus révélatrices concerne le nombre de clients : le luxe en a perdu globalement 50 millions entre 2022 et 2024. La forte croissance des prix semble être responsable et aurait entraîné une baisse des volumes. Certains clients arbitrent désormais défavorablement face à l'achat d'un bien de luxe. Alors que les tensions géopolitiques et macroéconomiques se multiplient, la Chine et les États-Unis, les deux plus gros moteurs du secteur, sont simultanément secoués par des turbulences. Et il n'existe plus vraiment de territoires géographiques à conquérir. Il n'y a plus d'eldorados à l'échelle mondiale.

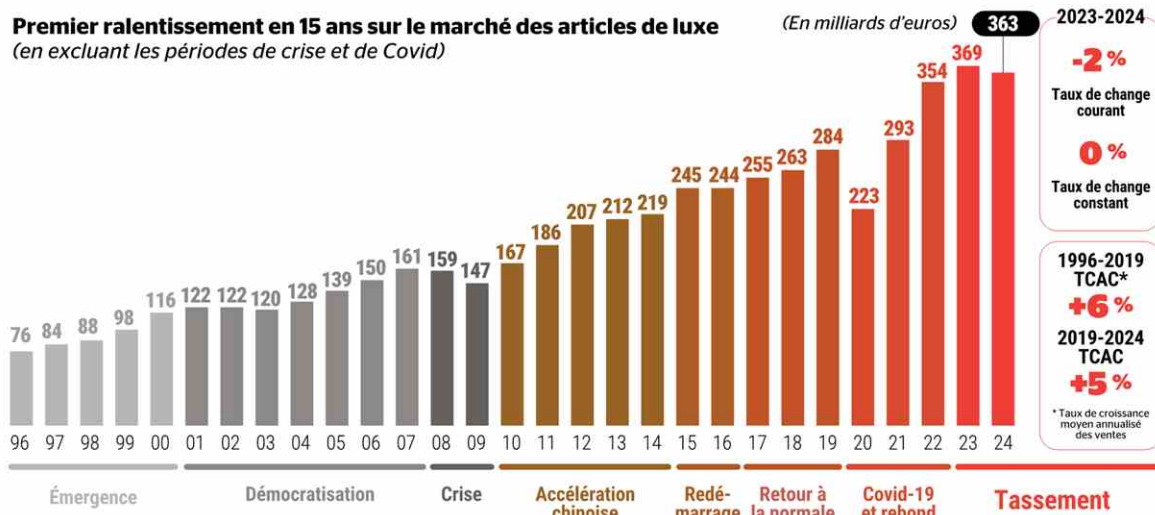
Ce repli va-t-il se poursuivre ?

Il faut d'abord le nuancer. Même s'il risque de s'accroître cette année,

celui-ci n'est en aucun cas un effondrement généralisé. Pour un secteur qui n'a connu que la croissance, les pistes de réflexion s'articulent autour de la redéfinition du modèle économique. Certaines des recettes traditionnelles du succès devront être repensées, voire abandonnées, au profit de nouvelles inspirations. Réactiver le moteur de recrutement de clients me semble primordial, notamment ceux qui n'achètent qu'irrégulièrement des biens de luxe. Mais aussi susciter l'intérêt des générations futures. Renouveler l'offre et les services sans banaliser les marques. L'équation ne sera pas simple à résoudre, mais les acteurs du marché ont beaucoup d'atouts pour réinventer le modèle. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M.-P.G.

Premier ralentissement en 15 ans sur le marché des articles de luxe
(en excluant les périodes de crise et de Covid)



SOURCE : BAIN & COMPANY-ALTAGAMA. INFOGRAPHIE CAMILLE CHALVIN POUR LT







L'Inde peut-elle devenir le nouvel eldorado de la mode ?

Émergence de jeunes designers prometteurs et prometteuses, nominations d'égéries provenant de Bollywood ou encore implantation de flagships entre Mumbai et New Delhi... Une fascination pour l'Inde semble s'emparer du luxe occidental, entre obsession esthétique et purs intérêts économiques. Cet éveil, qui paraît providentiel pour certain-e-s, pourrait pourtant se révéler bien plus complexe que prévu.

Par Alexandra Pizzuto



Un aller-simple pour l'Inde sans quitter Paris. C'est ce que proposait en juin 2025 Louis Vuitton à l'occasion d'un défilé homme printemps-été 2026 organisé sur le parvis du Centre Georges Pompidou. Habillé d'un jeu de l'échelle stylisé par le cabinet d'architecture **Studio Mumbai**, le décor a vu déambuler des silhouettes rendant hommage au tailoring indien, entre réinterprétation des sherwanis, envolées joaillières et motifs brodés inspirés de la culture du pays.

Une fascination doublée de solides collaborations créatives, qui ne se limite pas à l'imaginaire de **Pharrell Williams**, actuel directeur artistique de la maison. En 2023 déjà, Dior plantait le décor de son défilé Croisière à Mumbai, dans les jardins de la célèbre **Porte de l'Inde**, mettant notamment en lumière les savoir-faire des ateliers de la Chanakya School of Craft. Au printemps 2025, c'était Vivienne Westwood qui présentait à Mumbai une collection imprégnée d'influences indiennes.

LA JEUNE GARDE LOCALE A LA CONQUETE DU MONDE

L'Inde voit aussi émerger une scène créative nationale de plus en plus convoitée, dont la notoriété dépasse ses larges frontières. Fondé par le designer **Kartik Kumra**, le label **Kartik Research** réinvente ainsi l'artisanat textile de sa contrée d'origine avec une touche de streetwear tandis que **Rescha**, né entre l'Inde et la France, multiplie les coups d'éclat. Des marques plus établies comme 11.11 / Eleven Eleven, Péro by Aneeth Arora, Bodice by Ruchika Sachdeva ou encore Verandah by Anjali Patel Mehta émergent aussi.

Côté représentations, malgré une diversité encore très timide, des mannequins comme Radhika Nair s'imposent dans les castings des campagnes et défilés des maisons de luxe, tandis que des actrices indiennes comme **Sonam Kapoor** et **Deepika Padukone** deviennent égéries Dior ou Louis Vuitton.

À MUMBAI, LE PARI D'UN RETAIL ULTRA-LUXE

Le phénomène ne se limite pas aux maisons de luxe et aux jeunes créateur-rice-s : même les géants du retail posent leurs bagages en Inde, à l'image des **Galeries Lafayette** qui ont annoncé l'ouverture de deux flagships à New Delhi et au cœur de l'ancienne Bombay.





Le grand magasin rejoindra ainsi Louis Vuitton, Dior, Gucci ou encore Cartier, réunis au sein du **Jio World Plaza**, le plus grand centre commercial haut de gamme du pays, tandis que Christian Louboutin, de son côté, aurait officialisé son partenariat avec le conglomérat Aditya Birla pour accélérer son implantation au sein de la capitale économique du pays. Bref, l'Inde est à la mode, et ce n'est pas complètement un hasard.

UN MIRAGE QUI NE DIT PAS SON NOM

Alors que le secteur du luxe est touché par une crise sans précédent (entre -2 et -9 % de croissance pour 2025 selon une récente étude **Bain-Altagamma**), l'Inde pourrait devenir synonyme de résilience, voire de rédemption pour une industrie qui peine à garder la tête hors de l'eau. Selon une étude de Barclays, rapportée entre autres par le site *Fashionunited* en mai 2024, le **marché du luxe indien pourrait croître de 15 à 25 % par an** sur les sept prochaines années, atteignant entre 23 et 38 milliards d'euros.

Ses principaux atouts ? L'émergence d'**une classe moyenne en plein essor** et un pays qui concentre déjà 90 % de ses infrastructures retail haut de gamme dans les grandes villes. Le rapport note également l'engouement croissant autour de maisons comme Saint Laurent, Balenciaga ou encore Chanel.

UN MARCHÉ INSAISSISSABLE ?

Problème, pour l'instant, **le pays ne représente encore que 2 % des ventes mondiales de luxe**. Des chiffres marginaux, donc, à lier à la nature même du marché indien avec un pouvoir d'achat encore faible pour la majorité de la population, malgré un potentiel démographique immense.

Droits de douane élevés, infrastructures commerciales limitées, attachement fort aux vêtements traditionnels, barrières culturelles... Les marques occidentales doivent par ailleurs adapter leur approche pour espérer percer. Comme le résumait **Ravi Thakran**, dirigeant de L Catterton Asia, lors de la conférence **BoF Voices 2024** : "LVMH n'est pas suffisamment luxueux pour l'Inde... Le luxe indien restera toujours très indien. À moins de vous "indianiser", vous avez peu de chances de percer sur ce marché". Autrement dit, si l'Inde se profile comme une terre d'opportunités pour la mode, encore faut-il que la mode la comprenne, avant même de songer à l'habiller.

À cela s'ajoute un autre point : même si les consommateurs indiens s'intéressent de plus en plus aux griffes internationales, le prestige du luxe est encore largement associé à l'Europe et aux États-Unis. Comme le rappelle *Business of Fashion*, plus de la moitié des ventes mondiales de vêtements, d'accessoires et de montres se fait en Asie, mais la création et la valeur ajoutée restent concentrées en Occident, où est implantée la plupart des maisons. C'est l'Asie qui achète, mais l'Occident qui décide, conçoit et encaisse la plus grande partie de la valeur des produits vendus.

