



Sopra, due viste della fabbrica-giardino del gruppo Prada a Valvigna (Arezzo), dove l'architettura progettata da Guido Canali esplora il rapporto tra gli edifici e la libertà degli elementi naturali. Nella pagina accanto, Lorenzo Bertelli, a capo della corporate social responsibility e direttore marketing del gruppo. Laureato in filosofia e pilota di rally, è nato nel 1988, il 10 maggio, lo stesso giorno della mamma Miuccia Prada.



Sperimentare. Avere le idee chiare, ma essere disposto a cambiarle. E poi decidere: di creare un comitato di sostenibilità interno al gruppo Prada, di lavorare con gli NFT, di smentire con un sorriso voci di successione, persino quando arrivano dal suo ceo: «Mio padre dice che andrà in pensione, ma io non ci credo». Il metodo di Lorenzo Bertelli per rendere la responsabilità ambientale e sociale il business più vantaggioso di tutti è un esercizio di filosofia molto concreto.

Di Nicoletta Polla-Mattiot

«LA MIA PARTITA GREEN, FRA ERACLITO, MIO PADRE E L'AUTO ELETTRICA»

Il racconto di questa intervista comincerà dall'ultima domanda e siamo autorizzati a farlo direttamente da Eraclito. Chiamare in causa il sommo maestro del *panta rei* non ci pare fuori luogo, intanto perché è il primo ad aver detto che "ogni punto d'inizio può essere anche un punto di fine" e poi perché è di filosofia che finiamo per parlare per almeno un terzo della nostra conversazione con Lorenzo Bertelli. Ma prima liberiamo subito il campo dalla domanda delle domande: è vero che entro i prossimi tre anni raccoglierà il testimone del padre alla guida dell'azienda, come lo stesso Patrizio Bertelli avrebbe detto – frainteso o meno, come rivelazione a sorpresa, battuta o provocazione – all'agenzia Bloomberg in occasione del Capital Markets Day? È possibile? «Non credo che andrà in pensione e non so fra quanti anni avverrà la successione, è importante organizzarla bene». Da quel 18 novembre, il primogenito trentatreenne di Miuccia Prada deve averlo ripetuto talmente tante volte, che non vale la pena di riprovarci. Dunque torniamo ad Eraclito e la fine (o l'inizio) della storia suona, più o meno, così: «La risposta sta nel saper non dare una risposta». Alla luce dell'attualità, il ribaltamento di prospettiva si fa interessante. «Quello che intendo è che ho imparato a sposare un pensiero, farlo mio, e poi, la settimana dopo, immergermi in un modo di ragionare completamente diverso, magari opposto. Studiare filosofia è un esercizio di flessibilità mentale, non è una materia che puoi fare tua per il tempo di un esame e poi dimenticare, è un modo di procedere, un metodo di comprensione delle cose. Le tesi sono così complesse che devi appropriarti delle convinzioni di ogni filosofo



In alto sullo sfondo, il taglio delle pelli nei laboratori toscani, a Valvigna. Un fermo immagine della video-sfilata uomo P/E 22, nella parte girata in esterni tra Cala Zafferano e Cala Luna, in Sardegna. Sopra, un dettaglio dello show donna P/E 22, che si è svolto in simultanea live tra Milano e Shanghai, lo scorso settembre.

per poterne parlare. Ed è un esercizio di cambiamento continuo». Tutto scorre, lo si diceva, ma nel divenire, nell'adattarsi alle novità, anche le più inaspettate, sta la capacità di presenza sul mercato, tanto più nella moda che è l'incarnazione dell'essere contemporanei al proprio tempo. Si esiste e si è rilevanti stando nel flusso e questo, se non fosse un punto di vista del VI secolo avanti Cristo, è la descrizione del mondo digitale.

Lorenzo Bertelli non ha dubbi in proposito: «Non c'è più un solo modo di fare comunicazione, tutto è fluido, bisogna saper capire e registrare il momento, mutare. L'unica vera regola è che non ci sono regole. Lo scenario cambia, bisogna acquisire nuove competenze per sapere quello che si vuole. E studiare, studiare, studiare. Io lo sto facendo da oltre un anno sugli NFT, un progetto importante a cui stiamo lavorando». Che il leader italiano nel settore della moda, con quattro marchi in portafoglio (Prada, Miu Miu, Church's e Car Shoe), entri nel mondo dei Non Fungible Token è un'altra notizia. Tanto più pensando al potenziale rappresentato da Aura Blockchain Consortium, l'alleanza che ha unito Lvmh, Richemont, Prada e che recentemente ha visto l'ingresso anche di OtB di Renzo Rosso. Di Aura Lorenzo Bertelli è presidente e questa capacità di mettere intorno allo stesso tavolo i grandi rivali del mercato dei consumi di lusso, ci riporta al discorso di partenza. «Quando sei convinto di un'idea e c'è qualcuno che la pensa in modo completamente diverso, all'inizio tieni le distanze. Ma se lo ascolti, provi a guardare le cose dal suo punto di vista, scopri che anche quell'opinione mostra un pezzo di verità. Il vantaggio che mi ha dato la laurea in filosofia è la consapevolezza che ci sono tanti modi di vedere la stessa

cosa e sono tutti rispettabili. Il mondo non è in bianco e nero, la vita è fatta di sfumature. Il che non significa non essere pragmatici e risoluti nelle scelte, anzi! Proprio perché hai una chiara visione delle cose da più punti di vista, sai anche, in modo chiaro e sincero, che alla fine occorre arrivare alla sintesi e decidere».

Decidere, per il group marketing director ed head of corporate social responsibility, significa parecchie cose. Compreso aver puntato i piedi per pretendere la creazione di un comitato di sostenibilità con figure dedicate. Notizia che è stata annunciata sempre al *Capital Markets Day*. Due nuovi ingressi nel consiglio di amministrazione per ampliare le competenze in materia ESG (Environmental, Social, Governance), due figure di spicco nel mondo dell'impegno sociale e ambientale internazionale: Pamela Culpepper, fondatrice di Have Her Back Consulting e Anna Maria Rugarli, corporate sustainability vice president della Japan Tobacco International. «Servono persone che abbiano una visione strutturata di queste tematiche e che passino il loro tempo a pensare, investire e dedicarsi ad esse. Ricordiamoci che la sostenibilità è innanzitutto economica. Non basta essere sostenibili "a perdere" o "a termine" perché se no non si è sostenibili per definizione!». Ecco una delle ragioni per cui ha senso portare la questione a livello del board: è una scelta di business prima che di comunicazione o di immagine.

«Se vogliamo tornare alla filosofia, ci si potrebbe chiedere: esiste un mondo sostenibile senza il capitalismo? Possiamo starne a discutere per ore, ne hanno scritto e dibattuto in moltissimi. A me, però, una cosa è chiara: le partite si giocano dentro il campo. Non si può pensare di cambiare il mondo, tenendosene fuori. Occorre stare alle regole del gioco che c'è in quel momento. Poi le regole si potranno cambiare, e si potrà contribuire a cambiarle, ma prima bisogna iniziare la partita». Perché l'impegno CSR sia incisivo e centrale nel sistema produttivo mondiale, deve diventare conveniente e competitivo. Altrimenti non si va da nessuna parte e ci si ferma alle dichiarazioni di principio. «Al centro di tutto c'è la sostenibilità, ambientale e sociale. Non basta una leva, ne servono molte». Vale per i progetti di recycle e upcycle, vale per *Sea Beyond*, il programma didattico, ideato con Unesco, che punta a fare formazione nelle scuole sulla salvaguardia degli oceani. «Le buone abitudini devono partire dalle future generazioni. Spendere energie su menti che sono ancora plasmabili è più efficace». La chiarezza senza finti pudori è uno dei regali spontanei di appartenere alla generazione Y, e di sentirsi molto vicino e sempre in dialogo con la generazione Z. «Ci sarebbe voluta la digitalizzazione vent'anni prima. Il motivo per cui tutto sta accelerando è dovuto al fatto che chiunque ha un cellulare, chiunque può fare un video, scrivere, documentare, dire la propria. Se avessimo avuto internet e gli smartphone prima, avremmo anni di vantaggio nel processo di trasformazione. Detto questo, io sono fiducioso. La speranza è fondamentale per convincere le persone. Se si esagera in allarmismo, se si colpevolizza troppo, le persone alzano bandiera bianca. Pensano: tanto non dipende da me, è un problema troppo grosso, che cosa posso fare da solo? Invece più se ne parla, più si condivide, più ci si coinvolge e più si fa cultura».

Un ottimismo che si estende alle alleanze sulle sfide d'impresa. «Quando vedo qualcuno che fa meglio di me, a lui dico: Bravo! E a me dico: Voglio batterlo! Imparare da chi fa meglio è un volano incredibile. Poi, su alcuni temi d'interesse generale credo che, in città futura, ci sarà una forte convergenza e un'inferiore dispersione. È un normale processo: all'inizio ci sono una miriade di isole, ciascuna per sé e in gara con tutte le altre, ma via via diventano un continente». Un discorso che si applica, per esempio, alla ricerca sulla tracciabilità delle materie prime, sulla trasparenza degli approvvigionamenti, sui parametri di calcolo e attribuzione delle emissioni di Co2 («non è vero che la moda è la seconda industria più inquinante»). Ma vale anche per le collaborazioni, come quella fra Levi's e Miu Miu, che ha dato vita a un progetto di recupero degli scarti di magazzino, vecchi avanzati di tessuto rivalorizzati, senza usare nuovo materiale.

La sostenibilità, per essere concreta, procede per

Beatrice Borromeo, Como 2021



BUCCELLATI

MILANO DAL 1919

Giardino Collection

Invito in Galleria

Rileggere un classico della pelletteria è un racconto che unisce cinema e moda.

Galleria è un archetipo neo-classico di Prada. La borsa, che sta per compiere 15 anni, nel tempo è cambiata in modo impercettibile. Del resto, prende il nome dalla sede dello storico negozio di Milano, la Galleria Vittorio Emanuele II, che ospita ancora oggi la boutique dove il marchio fu fondato da Mario Prada, nonno di Miuccia, nel 1913. Il design è pulito e innatamente pragmatico, sta in mezzo tra forma e funzione, con il semplice manico superiore curvo. Ha dato origine a quei segni senza tempo, che uniscono il patrimonio artigianale dell'azienda, ma riflettono necessità contemporanee. Porta con sé una vocazione: essere longeva e creare un'abitudine d'uso e di condivisione. Ha debuttato in Saffiano, una pelle di vitello resistente ai graffi e all'acqua, disegnata da una texture a tratteggio incrociato. Brevettato da Mario Prada, il pattern viene pressato a macchina nel rivestimento in cera della pelle, conferendole così una leggera lucentezza e donando al colore un tono vibrante e saturo. Le tonalità dell'inverno 2021-22 sono otto, i classici accanto a tinte dai nomi poetici come petalo, astrale, fuoco, cammeo. Tre le dimensioni, mini, medium e large, 83 i pezzi singoli che la compongono, e all'interno un trio di scomparti paralleli. A rileggere la borsa sono stati chiamati questa stagione l'attrice Hunter Schafer, inserita da *Time* nella lista Next, che raccoglie le 100 persone under 21 che stanno plasmando il futuro, e il trentenne regista canadese Xavier Dolan. La possibilità di esprimere attraverso l'obiettivo, e in modo indipendente, la propria visione ha portato a un corto che parla di cinematografia e di moda. *Galleria*, come un talismano, è una presenza costante, una sorta di ossessione/sogno, di cui non esiste una sola narrazione, piuttosto vengono catturati pensieri, amori, emozioni in dialogo tra loro. (n.f.)



obiettivi e commitment chiari. «Il 2021 sta per finire e noi avevamo preso l'impegno della riconversione completa in nylon rigenerato: nonostante la pandemia e l'inevitabile rallentamento delle vendite, posso dire che ci siamo riusciti!». Non è il solo target raggiunto. Prada fa parte di The Valuable 500, associazione internazionale che si occupa di promuovere l'inserimento di persone disabili all'interno delle organizzazioni aziendali. Primo gruppo del lusso a impegnarsi su questa strada, aveva annunciato in primavera un piano a lungo termine di assunzioni nella rete retail. «Rispettare questi patti mi sembra di minimis!». Non aggiunge altro Lorenzo Bertelli, così come fa solo un cenno al profondo cambio di strategia su Car Shoe e su Church's. «Il digitale permette di osare, è agile nel breve termine e su brand più piccoli ci si può consentire di sperimentare. Provo-imparo, provo-imparo: è un approccio evolutivo continuo. Testi velocemente e acquisisci altrettanto velocemente informazioni. Insomma, è un buon modo per guadagnare know-how».

Questo è anche l'incarico più "antico" che Lorenzo Bertelli ha ricoperto in azienda, cominciando per età ed esigenze strategiche proprio dalla digital innovation. Alla prima sfilata post Covid, Prada, meglio di altri brand, è riuscito a integrare, in modo tutt'altro che scontato, l'esperienza del digital show con il ritorno alla presenza, realizzando due passerelle in simultanea, a Milano e Shanghai, che sdoppiavano l'esperienza, in un efficace slittamento temporale e reciproco riverbero. «Non potevamo tornare al vecchio modo di fare le cose, ci voleva una soluzione ibrida: io non ho mai visto il virtuale alternativo né in competizione con il fisico. È semplicemente un elemento in più all'interno della stessa ricetta. Come se fossimo in una di quelle trasmissioni televisive di cucina e la sfida fosse aggiungere un ingrediente in più. Hai quelli di prima e sei obbligato ad usarli tutti, ma ogni volta te ne danno uno nuovo. Ecco: in futuro dovranno esserci gli elementi che già ci sono e altri che si aggiungeranno. Dovremo fare un piatto che li comprenda e li equilibri tutti, e che sia pure buono. Anzi, migliore di prima».



Siamo partiti dagli antichi greci e siamo arrivati a *MasterChef*, ma la ricetta (qui è il caso di dirlo) resta la stessa: sperimento per apprendere, considero ogni punto di vista, anche il più distante dal mio (per età, storia, formazione) e cerco di integrarlo, ho le idee chiare, ma sono disposto a cambiarle. Persino sulla più grande passione: «L'auto elettrica, se guardiamo in una prospettiva lunga, è un passo imprescindibile e fondamentale. Quando risolveremo tutti i problemi collaterali, non ci sarà altro mezzo di trasporto». Parla il pilota, l'unico italiano che ha corso nella massima categoria del WRC: «È la giusta direzione, e figuriamoci se il motorsport sarà un problema!». Bisogna volere l'impossibile, perché l'impossibile accada. Questo, però, è di nuovo Eraclito. E ne riparliamo (di possibile, impossibile e verosimile) fra tre anni. ■HTSI

In alto a sinistra, uno degli 80 capi Miu Miu Upcycled. Il progetto, presentato esattamente un anno fa, segue un modello di moda circolare ed è basato sul riciclo e riutilizzo dei materiali, fatto con pezzi di abbigliamento vintage scelti tra gli anni '30 e gli anni '80, decostruiti e rimodellati secondo lo stile del brand. Sopra a sinistra, la borsa Galleria, formato medio, in pelle Saffiano, PRADA (2.200 €). Accanto, un'immagine tratta dallo short-movie realizzato dal regista Xavier Dolan in omaggio alla borsa.


FLESSIBILITÀ PRADA GROUP, www.pradagroup.com.

BUSINESS STORY

17 DÉCEMBRE 2021



PRADA, PRÉPARER L'APRÈS MIUCCIA

Par Pierre de Gasquet
Photographe: Isabella Balena 

Lorenzo Bertelli, qui devrait prendre la tête du groupe en 2024, photographié à la Fondation Prada, à Milan. Derrière lui, une maquette du site, une ancienne distillerie de gin réhabilitée pendant dix ans par Rem Koolhaas et ses équipes.



Miuccia Prada, la créatrice, entre dans l'entreprise de maroquinerie de son grand-père Mario Prada à la fin des années 1970. Elle en fera un fleuron de la mode « made in Italy »...

Son ombre discrète plane toujours sur la griffe la plus intello de la mode italienne. À 72 ans, Miuccia Prada règne encore sur les collections, avec le créateur belge Raf Simons. Mais, c'est officiel depuis peu, son fils aîné, Lorenzo, devrait reprendre la barre en 2024. Confidences d'un trentenaire qui a fait du grand virage écologique une de ses priorités.

C

e jour-là, Miuccia Prada a délaissé son bébé préféré. Elle a déserté le cinéma favori de Wes Anderson et de Quentin Tarantino à Milan. Un écrin de velours cousu main, conçu par Rem Koolhaas, l'architecte fétiche de la maison, au siège de la Fondation du groupe. Les chiffres et les prévisions, ce n'est pas pour la Madone du minimalisme. Pas question de se mêler au raout d'analystes qui s'y tient, fût-il présidé par son mari, Patrizio Bertelli. Comme toutes les stars qui entretiennent un halo de mystère, elle s'est contentée d'envoyer un message vidéo où elle livre les ressorts de son tandem créatif avec le styliste belge Raf Simons, dans un croustillant accent anglo-italien plein de chatolements. *Basta così...*

Pourtant, si Miuccia avait été là, elle aurait pu assister à une scène d'anthologie, digne d'un film d'Antonioni ou de Fellini. Où le fringant héritier à la chevelure ondulante, son propre fils Lorenzo, 33 ans, s'est vu intronisé à l'improviste par un « padre padrone » de 75 ans, à la fois fier et contrarié, sous l'œil médusé des analystes.

... avec Patrizio Bertelli, fabricant de ceintures et de sacs qui avait copié ses modèles, et qui deviendra son mari.



Il fallait voir le dauphin couvrir d'un air mi-inquiet, mi-attendri, son père Patrizio annonçant, en pleine bourrasque, être prêt à lui céder la barre à l'horizon de trois ans.

«*Io non ci credo...*» («*Moi, je n'y crois pas!*»), a aussitôt lâché Lorenzo le modeste, en guise de boutade. Zen, forcément zen, le dauphin sait qu'il faudra compter avec les cabrioles de l'Arétin, connu pour ses ires légendaires. Costume bleu roi sur chemise blanche à col anglais, l'actuel Chief Marketing officer (CMO) Lorenzo Bertelli, qui a fait son entrée au conseil de Prada il y a huit mois, s'exprime dans un anglais impeccable. Volubile, plutôt sûr de lui mais sans arrogance, il a hérité de la verve de son père, en plus posé. «*Pour le moment, un seul des deux frères s'est présenté, son cadet Giulio est un autre numéro*», badine de son côté Patrizio Bertelli. Mais le message est clair : après un sévère trou d'air en 2020 et un début de reprise encourageant, la marque la plus convoitée du «*made in Italy*», fondée en 1913 par le grand-père de Miuccia, Mario Prada, entend jouer la pérennité familiale.

En marge de la récente arrivée de Paolo Zannoni (ex-Dolce & Gabbana et Goldman Sachs) à la présidence du groupe pour trois ans, Miuccia Prada a transféré la nue-propriété de ses actions de Prada Holding, la société qui contrôle 80% du capital du groupe, à ses fils, Lorenzo et Giulio. Une manière de dire que le groupe, qui inclut aussi Miu Miu, Church's et Car Shoe, n'est pas à vendre. «*L'histoire ne s'achète pas et nous avons construit une identité de marque mieux que tous nos concurrents*», martèle Patrizio Bertelli, dix ans après la cotation à Hong Kong. Comme pour mieux souligner sa volonté de garder son indépendance. Malgré une perte nette de 54 millions d'euros en 2020, sur un chiffre d'affaires en chute de 24% (à 2,42 milliards d'euros), Prada a redressé la barre cette année grâce à ses résultats en Chine et en Asie.

Mais on est encore loin des résultats record de l'année 2011, où Prada et Miu Miu caracolaient sur les marchés asiatiques. Et le choix de la cotation à Hong Kong est aujourd'hui perçu comme un frein, voire un

handicap, par certains observateurs. «*Le contrôle du groupe est encore entre les mains de mes parents. Le transfert de la nue-propriété ne change rien*», minimise Lorenzo Bertelli, installé dans un grand bureau dépouillé au siège du groupe qui jouxte la Fondation Prada (voir encadré p. 32). Pour Luca Solca, du cabinet Bernstein, un des meilleurs analystes du secteur, basé à Genève, «*la montée en charge de Lorenzo Bertelli est un facteur positif. Depuis son arrivée, Prada est déjà passé à la vitesse supérieure dans le marketing et le numérique, tout en nouant aussi des collaborations importantes avec Adidas*».

FOU DE VITESSE

À 33 ans, le jeune dauphin, diplômé en philosophie de l'université privée San Raffaele à Milan, a hérité à la fois du côté sportif de son autodidacte de père – grand passionné de voile arrivé deux fois en finale de l'America's Cup avec son voilier *Luna Rossa* – et «*intello*» de la mère, l'ancienne étudiante en sciences



politiques que l'on croisait dans les manifestations féministes dans les années 1970. En un peu moins rebelle. Il a au moins un point commun avec Barbara Berlusconi, la fille cadette de Silvio Berlusconi : tous deux ont eu comme professeur de philosophie l'ancien maire de Venise, Massimo Cacciari, un ex-communiste, spécialiste de Nietzsche et de Giotto, rallié au centre.

Mordu de ski, de courses automobiles et de motos – avec Tom Cruise, Lorenzo Bertelli a été l'un des premiers à enfourcher la Vyrus, un des modèles les plus puissants au monde fabriqués en Émilie-Romagne –, ce pilote de rallye a dû sacrifier sa passion à la raison familiale en 2017. Contrairement à son jeune frère, Giulio, 30 ans, passionné de voile comme son père et membre de l'équipe du *Luna Rossa*, en compétition pour l'America's Cup.

Finis le Rallye de Monte-Carlo en Ford Fiesta... « *Je ne regrette pas les choix que j'ai faits* », assure l'aîné des frères Bertelli. Après avoir démarré comme responsable de la communication numérique et de l'innovation, il a été nommé directeur du marketing en 2019, et directeur RSE (responsabilité sociétale et environnementale) du groupe, l'année suivante. À ce titre, il est chargé de piloter la transition de l'entreprise dans une industrie encore considérée comme l'une des plus polluantes au monde, avec quelque 100 milliards de vêtements vendus chaque année à l'échelle du globe et des dizaines de milliers de tonnes de déchets textiles déversés dans le désert d'Atacama, au Chili, devenu la « poubelle mondiale de la fast fashion ».

À première vue, le côté posé de Lorenzo tranche avec le style éruptif de son père – connu pour avoir fait voler en éclats les phares des voitures de ses employés mal garés au siège du groupe. Dans la famille Prada, il y a Patrizio le volcanique et Miuccia la rebelle. Un cocktail souvent explosif, mais aussi à la base de leur succès. Le dauphin n'élude pas le sujet. « *Mieux vaut avoir un climat pétillant qu'un calme plat et monotone.* » Quant à l'ambiance familiale parfois tumultueuse, il y voit surtout le « sel de la vie »... « *Tous les deux sont des personnalités créatives, parfois un peu trop* », concède-t-il, avec un zeste

L'OMBRE DES AGNELLI SUR LE « MADE IN ITALY »

On peut comprendre pourquoi Prada éprouve le besoin de réaffirmer son indépendance au moment où des acteurs de poids se penchent sur le secteur. Selon Reuters, la société d'investissement des

Agnelli aurait déjà approché, en juillet 2021, le groupe de Giorgio Armani, 87 ans, en vue d'un rapprochement. Tout en insistant sur leurs « excellentes relations », en particulier à travers Ferrari, le président

d'Exor, John Elkann, a voulu couper court aux spéculations, le 30 novembre, en rappelant que la griffe milanaise (valorisée à 6 milliards d'euros) n'est pas à vendre. La société des Agnelli n'a pas dit son dernier mot dans le luxe. Après

sa récente entrée, en mars, au capital du chausseur Louboutin, pour un prix record (24% pour 541 millions d'euros), la dynastie turinoise ne cache pas son intérêt pour le « made in Italy ». Outre la reprise de Shang Xia, la griffe de luxe

chinoise créée en 2010 par la designer Jiang Qiong Er, en partenariat avec Hermès, Exor a conclu, en septembre 2021, un accord de partenariat à long terme avec le studio LoveFrom de l'ex-designer d'Apple, Jony Ive, pour

mener un certain nombre de projets créatifs. D'autant qu'après la vente du réassureur PartnerRe au français Covéa, en octobre, Exor dispose d'une cagnotte de 9 milliards d'euros pour sa diversification.

ISABELLA BALENA POUR LES ECHOS WEEK-END PRADA BEATA ZAWRZEL/NURPHOTO

de malice. Comme tant d'autres, il a apprécié l'hilarante série « Succession » de Jesse Armstrong diffusée sur HBO, directement inspirée de la vie de Rupert Murdoch. Mais il n'en tire pas de loi implacable. *« Chaque famille a son histoire et sa dynamique. Pour ma part, je me considère comme plutôt chanceux sur ce plan. Le verre est plus qu'à moitié plein. »*

Pour l'heure, la division du travail est claire. Comme directeur du marketing, Lorenzo Bertelli dialogue régulièrement avec sa mère et voit Raf Simons tous les mois. Mais il s'occupe surtout du développement numérique et de la stratégie de durabilité du groupe. *« Je ne suis pas un styliste, je laisse faire les créatifs, même si je collabore beaucoup avec eux. Comme mon père, je travaille plutôt sur la partie organisationnelle. »* Pour autant, il s'intéresse aussi de près à l'identité de la marque. *« Notre travail est justement d'expliquer aux nouvelles générations l'identité de la marque et son ADN. Les valeurs de Prada sont toujours les mêmes, ce que nous appelons dans notre jargon la "Prada-ness", c'est-à-dire son caractère polyédrique: c'est l'unique marque qui peut être crédible à la fois sur le sportswear, la tradition et le modernisme. »*

EXTENSION DU DOMAINE DU LUXE

Pour bien comprendre les racines milanaises de Prada, il faut visiter son magasin historique de la grande galerie Vittorio Emanuele II à Milan, le temple néoclassique de la mode italienne entre le Dôme et la Scala. Là où le grand-père de Miuccia, Mario Prada et son frère avaient ouvert leur première boutique, Fratelli Prada, il y a plus d'un siècle. Une boutique culte de 1500 m² dont le loyer annuel, versé à la ville, est de 2,2 millions d'euros. Née Maria Bianchi – elle a repris le nom de son oncle en se faisant adopter par sa tante –, l'ancienne militante communiste rencontre en 1977, sur le stand d'une foire professionnelle, Patrizio, un obscur fabricant de ceintures et de sacs, né à Arezzo, qui a copié ses modèles. Le premier « choc » électrique entre le Taureau et le Bélier. Ils se marieront dix ans plus tard et fusionneront leurs sociétés pour donner naissance au nouveau groupe Prada en 2003. *« Ils se disputent comme des animaux, mais sont parfaitement complémentaires. Elle est tout intellect et idées et lui la ramène sur terre »,* confiera l'historien d'art Germano Celant, un proche du couple qui dirige la Fondation et a été victime du Covid en 2020 (1).

En réalité, l'un et l'autre s'accordent sur l'essentiel: défier les notions de bon et de mauvais goût. Ni lui ni elle n'ont jamais été très à l'aise avec le concept d'« industrie du luxe ». L'ancienne étudiante en sciences politiques préfère parler d'idées et de beauté. *« J'aime la beauté et le travail que je fais, je suis heureuse d'afficher la richesse et la profondeur des produits du travail collectif, mais pour moi, ce n'est pas quelque chose de cher à exhiber »,* confiait-elle à la mi-novembre, à Milan, aux côtés de Raf Simons. Celle qui a introduit le Nylon dans le domaine de la mode avec son fameux sac Vela

À gauche, en haut: vue de la « maison hantée », espace d'expositions entièrement doré à la feuille, au sein de la Fondation Prada. En bas: défilé printemps-été 2022.

Ci-dessous: Miuccia Prada et Raf Simons (arrivé en 2020) partagent la création artistique de la griffe. En bas: le magasin historique dans la galerie Vittorio Emanuele II à Milan.

noir Pocono en 1984 n'a jamais renoncé à son regard ironique sur le luxe, quitte à revendiquer hautement son approche décapante du « ugly chic » (le chic moche) ou du « pretty ugly » dans les années 1990... *« Nous restons fidèles à l'ADN de Prada. Mais le "ugly chic" est davantage un terme pour les spécialistes »,* concède aujourd'hui le fils de Miuccia Prada. *« Geek chic » est aussi une composante de notre identité. »*

Car la maison Prada se veut aujourd'hui à la pointe des nouvelles tendances. *« La pandémie a accéléré certaines tendances, comme la croissance des ventes en ligne et l'intégration entre physique et numérique »,* explique Patrizio Bertelli.

Un défi pour Lorenzo qui a déjà lancé une



LA FONDATION, UN LABORATOIRE MUSÉE AU SERVICE DU GROUPE

C'est son bébé à part entière. Miuccia Prada voulait la localiser en Chine ou aux États-Unis. Son mari, Patrizio, l'a convaincue de l'installer dans la proche périphérie de Milan, dans une ancienne distillerie. En six ans, la Fondation Prada, conçue par l'archi-star néerlandais Rem Koolhaas, est devenue à la fois un écrin pour l'immense collection d'art contemporain du couple, mais aussi un laboratoire. « On dit



Flippers et juke-box rétro dans le bar Luce, imaginé par le cinéaste américain Wes Anderson pour la Fondation Prada.

souvent que si on pouvait faire la Fondation sans faire des sacs à main, on le ferait, plaisante Lorenzo Bertelli. Mais c'est une forme de divertissement très sérieux.» Inaugurée en 2015, la Fondation

Prada à Milan est pratiquement devenue un des piliers culturels de la capitale lombarde avec le musée de Brera, la Triennale et la Scala, sans compter son antenne à Venise, au palazzo Corner della Regina. Le clou

de la Fondation est le Studio d'Orphée de Jean-Luc Godard. Une reconstitution minutieuse de son studio d'enregistrement et de montage qui se visite uniquement sur rendez-vous.

plate-forme de communication numérique pour toutes les marques du groupe (Church's, Car Shoe, Miu Miu...) créée en 2017 ainsi qu'une autre plate-forme d'e-commerce. Prada a aussi commencé à revoir son réseau de distribution en Chine. Mais la question est également celle du renouveau créatif de la griffe. À cet égard, « l'arrivée de Raf Simons [comme codirecteur créatif, NDLR] a beaucoup aidé car c'est un grand expérimentateur, estime Fabiana Giacomotti, spécialiste des sciences de la mode à l'université Sapienza de Rome. Avec Miuccia Prada, il forme un tandem très original. Ce sont deux super-intellectuels. »

Annoncée à la veille de la pandémie, l'alliance avec le créateur belge a produit ses premières collections en 2021. « La collaboration avec Raf Simons a été bien accueillie et fonctionne bien, remarque Luca Solca. Même si Prada garde une forte identité, toutes les marques qui ont misé sur l'arrivée de nouveaux créatifs (Gucci, Valentino, Dior...) en ont énormément profité. » Lorenzo Bertelli confirme. « Nous y avons beaucoup réfléchi en famille: c'est une forme de collaboration très profonde qui est une première absolue dans le secteur de la mode, une

confrontation très stimulante pour tous les deux. » Il reste à voir comment Miu Miu, la « petite sœur » anticonformiste de Prada lancée en 1993, sur laquelle Miuccia Prada garde seule la haute main, peut trouver un second souffle face à son ralentissement.

L'avenir de Prada passe aussi par le commerce électronique et la transition écologique, deux domaines où Lorenzo Bertelli a déjà largement pris ses marques. « Pour Prada, c'est une priorité culturelle. Le réchauffement climatique est devenu un thème très sensible en Italie, ne serait-ce que parce que nous en ressentons déjà les effets concrets à Venise ou dans le sud du pays, avec les problèmes de sécheresse. » Pour lui, même le greenwashing a son utilité. « Comme pour tout changement culturel, il faut en parler. C'est important qu'il y ait un débat. Le greenwashing a eu son effet positif en obligeant de nombreuses entreprises à parler d'un thème qu'elles étaient réticentes à aborder, plaide Lorenzo Bertelli. C'est normal dans un processus de transition. Greta Thunberg a aussi joué son rôle. Tous les fonds d'investissement vont dans la bonne direction, même si ce n'est pas assez rapide. L'important,

c'est le changement de cap. » Parmi les chantiers concrets qui lui tiennent à cœur, il évoque Sea Beyond, un programme éducatif sur la préservation de l'océan lancé en partenariat avec l'Unesco, et surtout son projet Re-Nylon, lancé en 2019.

CAP SUR LE NYLON RECYCLABLE

L'initiative s'inscrit dans le cadre du grand virage écoresponsable de Prada, lancé il y a deux ans. En guise de contribution à la transition écologique, comme la plupart des groupes de mode, Prada a mis le turbo sur ses engagements RSE (Responsabilité sociétale et environnementale) en visant un objectif de réduction de 29% de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2026. Mais le groupe milanais a aussi fait du Nylon recyclable le fer de lance de sa politique de développement durable. À partir de la fin de l'année, tous ses accessoires en Nylon seront fabriqués à partir d'un matériau recyclé, appelé Econyl, lancé avec le producteur de textile italien Aquafil, sous la ligne baptisée Re-Nylon (voir encadré p. 34).

« Cette initiative est la preuve que l'on peut faire quelque chose de durable pour notre planète qui est pertinent en termes de revenus », insiste Lorenzo Bertelli. Le lancement des premières collections en Nylon recyclé est même une de ses grandes fiertés. « Ce projet permet de régénérer un tissu à l'infini sans perte de qualité. C'est une évolution naturelle de la recherche et de l'innovation du groupe. Historiquement, nous avons introduit un matériau "pauvre" dans le domaine du luxe en le transformant en matériau "iconique" pour la marque dans les années 1990 et maintenant nous en avons fait une fibre

« durable. L'objectif est de convertir toute la production du Nylon en matériau renouvelable d'ici la fin 2021. » Mais ce n'est qu'un début. « Notre priorité est de valoriser les déchets de l'industrie. Nous sommes prêts à utiliser toute fibre qui puisse être durable. »

Un Prada plus vert que jamais pour préparer l'après Miuccia ? « Lorenzo peut garantir la continuité de la famille au sens large. Mais il est difficile de concevoir Prada sans Miuccia », confie Gian Luigi Paracchini, le biographe de Miuccia Prada. Et si Patrizio Bertelli fait un pas en arrière, il aura encore besoin d'un dirigeant fort pour le remplacer. » Judicieux il y a dix ans, le choix de la cotation à Hong Kong pourrait se révéler pénalisant à moyen terme, compte tenu du contexte géopolitique. « Prada reste l'une des marques les plus innovantes en Italie avec Moncler et contrôle mieux que d'autres sa distribution directe à travers son propre réseau de magasins », estime Luca Solca. « Longtemps idolâtrée en Asie, l'image de Prada a un peu perdu de son éclat sous l'impact du boom de Gucci, avec l'arrivée d'Alessandro Michele qui a bouleversé le lexique de la mode », nuance un autre observateur italien, sous le sceau de l'anonymat.

« JOUER COLLECTIF »

Prada sous la pression de la maison au « double G » reprise par Pinault (Kering) en 1999 ? La récente entrée du super-banquier d'affaires, Yoël Zaoui (ex-Goldman Sachs) au conseil de Prada pourrait être interprétée comme un signal. Quinze ans après avoir revendu Jil Sander, Helmut Lang et Azzedine Alaïa, la maison Prada semble désormais vaccinée en termes d'acquisitions. Seul le chausseur britannique Church's figure encore sur son tableau de chasse. L'heure est plutôt aux partenariats. « Nous sommes entrés dans l'ère des collaborations : nous devons chercher à créer des synergies pour atteindre des objectifs communs comme ceux sur le changement climatique », reconnaît Lorenzo Bertelli. « L'industrie italienne a intérêt à jouer collectif face aux géants de la distribution. Collaborer ne veut pas dire ne pas se faire concurrence, mais au moins éviter de perdre son temps dans des combats stériles », ajoute-t-il en citant les excellents rapports du groupe avec Zegna.

Dans un autre registre, Prada s'est allié, en avril, à LVMH et Cartier (Richemont) pour lancer une plate-forme blockchain dédiée à la lutte contre les contrefaçons. Mais pour Bertelli père et fils, les dynasties italiennes (les Salvatore Ferragamo, Armani, Moncler ou Zegna...) peuvent encore jouer la carte des synergies, sans passer forcément par les fusions-acquisitions. Et elles ont le cuir plus



épais qu'il ne semble. Pour preuve, les déboires passés de la famille Gucci, récemment ressuscités par le « biopic » de Ridley Scott, *House of Gucci*, avec Adam Driver et Lady Gaga, n'ont pas empêché l'autre fleuron du « made in Italy » de renaître de ses cendres. Prada connaît d'ailleurs bien le sujet puisque le groupe avait repris, temporairement, 9,5% du capital de son rival florentin en 1998.

« Le problème de l'Italie, c'est qu'elle prête souvent le flanc à la caricature, déplore aujourd'hui le dauphin de Miuccia et de Patrizio. La saga Gucci a été une dynamique privée non représentative du pays. C'est une excellente caricature très divertissante, mais cela reste une caricature. » Le diable ne s'habille pas seulement en Prada... ●

(1) Cité dans « Vita Prada », de Gian Luigi Paracchini. Éditions Baldini + Castoldi, 2019.

Plus d'infos sur lesechos.fr/weekend

LE NYLON, FIBRE CLEF POUR LA TRANSITION

Créer des produits de luxe griffés à partir de déchets de fibres textiles : rien n'arrête la créativité de la maison Prada. Dès 1984, Miuccia Prada avait fait du Nylon un vecteur d'innovation en lançant son sac à dos noir en toile de parachute, au logo ultra-discret. À la fin des années 1990, le Nylon devient une marque de fabrique et donne naissance à la ligne Linea Rossa en 1997. En 2019, Prada présente sa première collection d'accessoires en Nylon écoresponsable issu du recyclage et de la purification du plastique récolté dans les océans et les décharges ou de filets de pêche abandonnés et des déchets de fibres textiles. Un an plus tard, Prada lance sa première collection de prêt-à-porter en Nylon recyclé, baptisée Re-Nylon : vestes, parkas, doudounes ou blousons... Objectif : utiliser exclusivement ce matériau recyclé pour la fin 2021.

Lorenzo Bertelli a fait du Nylon recyclé un fer de lance de la stratégie de développement durable du groupe, comme avec ce sac à dos de la gamme Re-Nylon.



LES ECHOS

WEEK-END

Business Story / Cultura / Stile / ... e me

IL MONDO E IL SUO REGNO

Il racconto filosofico che celebra i 75 anni dell'edizione francese continua a essere un best-seller planetario.
Le vendite del "Piccolo Principe" testimoniano, ancora oggi, il suo enorme carisma.

BENESSERE

CBD, molecola tuttofare

MODA

Prada si prepara al dopo Miuccia

SOCIETÀ

Sistema Emmaus, laboratorio sociale

SPIRITO DI NATALE: LIBRI, DISCHI, MOSTRE, REGALI

BUSINESS STORY

Prada si prepara al dopo Miuccia

Di Pierre de Gasquet

Fotografia: Isabella Balena

È il giorno in cui Miuccia Prada abbandona il figlio prediletto. Diserta il cinema preferito di Wes Anderson e Quentin Tarantino a Milano, uno schermo di velluto cucito a mano, progettato da Rem Koolhaas, architetto venerato dalla maison. I numeri e le previsioni non fanno per la Signora del minimalismo che non intende mescolarsi all'incontro mondano in corso di analisti, presieduto dal marito Patrizio Bertelli. Come tutte le star circondate da un alone di mistero si è accontentata di inviare un video messaggio dove sciorina i risultati del suo tandem creativo con lo stilista belga Raf Simons, in un salace accento anglo-italiano così colloquiale, *Basta così*....

Tuttavia, se Miuccia fosse stata presente avrebbe potuto assistere a una scena d'antologia, degna di un film di Antonioni o Fellini in cui un "padre padrone" di 75 anni, fiero e contrariato allo stesso tempo, passa all'improvviso lo scettro all'erede focoso dalla capigliatura ondulata, il figlio Lorenzo di 33 anni, sotto lo sguardo pietrificato degli analisti.

Avreste dovuto vedere il delfino come coccolava, con un'espressione a metà fra l'inquieto e l'intenerito, il padre Patrizio mentre annunciava, in piena burrasca, di essere pronto a cedergli il timone entro un orizzonte temporale di tre anni.

«Io non ci credo» si è immediatamente lasciato sfuggire Lorenzo il modesto, a mo' di battuta. Zen, necessariamente zen, il delfino sa che dovrà mettere in conto le capriole dell'Aretino, noto per i suoi leggendari scatti d'ira. Vestito blu Savoia, camicia bianca con colletto all'inglese, l'attuale CMO (Chief Marketing Officer) Lorenzo Bertelli, entrato otto mesi fa nel consiglio di Prada, si esprime in un inglese impeccabile. Volubile, abbastanza sicuro di sé ma non arrogante, ha ereditato del padre la verve, ma in versione pacata. «Per il momento si è presentato solo uno dei due fratelli, il più giovane Giulio è un altro tipo» scherza Patrizio Bertelli. Ma il messaggio è chiaro: dopo le turbolenze all'inizio del 2020 e un inizio di ripresa incoraggiante, il brand più ambito del "made in Italy", fondato nel 1913 dal nonno di Miuccia, Mario Prada, intende perpetuare la tradizione familiare.

A margine del recente arrivo di Paolo Zannoni (ex Dolce & Gabbana e Goldman Sachs) alla presidenza del gruppo per tre anni, Miuccia Prada ha trasferito ai figli Lorenzo e Giulio la nuda proprietà delle sue azioni di Prada Holding, la società che controlla l'80% del capitale del Gruppo: un modo per dire che il Gruppo che include anche i marchi Miu Miu, Church's e Car Shoe, non è in vendita. «La storia non si compra e noi abbiamo costruito un'identità del marchio meglio dei nostri concorrenti» scandisce Patrizio Bertelli a dieci anni dalla quotazione alla borsa di Hong Kong, come se volesse sottolineare ancora di più la volontà di difendere la propria indipendenza. Nonostante una perdita netta di 54 milioni di euro nel 2020 su un fatturato in calo del 24% (a 2,42 miliardi di euro), quest'anno Prada ha raddrizzato la barra grazie ai numeri ottenuti in Cina e in Asia.

Siamo tuttavia ancora lontani dai risultati record del 2011 quando Prada e Miu Miu avanzavano vincenti sui mercati asiatici. Inoltre, la scelta di quotare il Gruppo alla borsa di Hong Kong è percepita, oggi, come un freno, addirittura un handicap da alcuni osservatori.

«Il controllo del Gruppo è ancora nelle mani dei miei genitori. Il trasferimento della nuda proprietà non cambia niente» minimizza Lorenzo Bertelli che si è installato in un grande ufficio spoglio all'interno della sede del Gruppo attigua alla Fondazione Prada (si veda riquadro pag. 32). Per Luca Solca, dello studio Bernstein di Ginevra, uno dei migliori analisti del settore, «l'assunzione dell'incarico da parte di Lorenzo Bertelli rappresenta un fattore positivo. Dal suo arrivo Prada ha ingranato già la marcia superiore nel marketing e nel digitale, allacciando collaborazioni importanti con Adidas».

Maniaco della velocità

A 33 anni, il giovane delfino, laureato in filosofia all'università privata San Raffaele di Milano, ha ereditato dal padre autodidatta, grande appassionato di vela e arrivato due volte in finale all'America's Cup con la sua

barca a vela *Luna Rossa*, l'amore per lo sport, mentre la madre, l'ex studentessa di scienze politiche che partecipava alle manifestazioni femministe degli anni '70, gli ha trasmesso l'animo intellettuale, solo un po' meno ribelle. Ha almeno un elemento in comune con Barbara Berlusconi, la figlia più giovane di Silvio Berlusconi: entrambi hanno avuto come professore di filosofia Massimo Cacciari, ex sindaco di Venezia, ex comunista, specializzato in Nietzsche e Giotto, ora collocato al centro.

Fanatico dello sci, delle corse automobilistiche e delle moto, insieme a Tom Cruise, è stato uno dei primi a inforcare la Vyrus, uno dei modelli più potenti al mondo prodotto in Emilia Romagna. Nel 2017 ha dovuto sacrificare la sua passione di pilota di rally sull'altare della famiglia, diversamente dal fratello Giulio, 30 anni, patito di vela come il padre e membro dell'equipaggio *Luna Rossa* presente alle competizioni per l'America's Cup.

Al termine del Rally di Monte Carlo concluso su una Ford Fiesta, il maggiore dei fratelli Bertelli assicura «Non mi pento delle scelte che ho fatto». Dopo aver mosso i primi passi come responsabile della comunicazione digitale e dell'innovazione, è stato nominato direttore marketing nel 2019 e, l'anno successivo, direttore RSI (responsabilità sociale d'impresa) del Gruppo. In quest'ultimo ruolo è incaricato di guidare la transizione della società operante in un settore industriale considerato ancora come uno dei più inquinanti al mondo, con i suoi 100 miliardi di abiti venduti ogni anno su scala globale e decine di migliaia di tonnellate di rifiuti tessili abbandonati nel deserto di Atacama in Cile, divenuto ormai la "discarica mondiale della fast fashion".

A prima vista, il carattere posato di Lorenzo è in aperta contraddizione con lo stile irruente del padre, famoso per aver frantumato i fari delle auto dei suoi dipendenti che non erano state parcheggiate correttamente presso la sede del Gruppo. La famiglia Prada è composta da Patrizio, il vulcanico e Miuccia, la ribelle: un cocktail spesso esplosivo, pur tuttavia alla base del loro successo. Il delfino non si sottrae all'argomento: «Meglio un'atmosfera frizzante che la calma piatta e monotona». E l'ambiente familiare talvolta tumultuoso viene definito come «il sale della vita». «Entrambi hanno una personalità creativa, talvolta un po' troppo creativa» ammette con un accenno di malizia. Come tanti altri ha apprezzato l'esilarante serie "Succession" di Jesse Armstrong, trasmessa su HBO, ispirata direttamente alla vita di Rupert Murdoch; tuttavia, non ne trae una legge universale: «Ogni famiglia ha la sua storia e le sue dinamiche. Piuttosto io mi considero fortunato da questo punto di vista. Il bicchiere, per me, è molto più che mezzo pieno».

Al momento, la suddivisione dei compiti è chiara: in quanto direttore marketing, Lorenzo Bertelli dialoga regolarmente con la madre e vede Raf Simons tutti i mesi, anche se si occupa soprattutto di sviluppo digitale e strategia di sostenibilità dell'impresa. «Io non sono uno stilista, lascio fare ai creativi, anche se collaboro molto con loro. Come mio padre, lavoro di più sulla parte organizzativa».

Anche se si interessa da vicino all'identità del brand: «Il nostro lavoro consiste proprio nello spiegare alle giovani generazioni l'identità del marchio e il suo DNA. I valori di Prada sono sempre gli stessi, quella che in gergo chiamiamo la "Prada-ness", cioè il suo carattere poliedrico: è l'unico brand che riesce a essere credibile contemporaneamente nello sportswear, nella tradizione e nel modernismo».

Espansione del settore lusso

Per comprendere bene le radici milanesi di Prada bisogna visitare il negozio storico nella grande galleria Vittorio Emanuele II a Milano, il tempio neoclassico della moda italiana fra il Duomo e la Scala, là dove il nonno di Miuccia, Mario Prada aveva aperto la sua prima boutique insieme al fratello, la Fratelli Prada, più di un secolo fa, una boutique culto di 1500 m² il cui affitto annuo frutta alla città 2,2 milioni di euro. L'ex militante comunista, all'anagrafe Maria Bianchi (ha ripreso il cognome dello zio facendosi adottare dalla zia), incontra nel 1977 nello stand di una fiera del settore, Patrizio, uno sconosciuto fabbricante di cinture e borse, nato ad Arezzo, che ha copiato i suoi modelli. È la prima "scossa" elettrica fra una Toro e un Ariete. Si

sposeranno dieci anni dopo e uniranno le loro società per dar vita a un nuovo gruppo Prada nel 2003. «Litigano affrontandosi come animali, ma sono perfettamente complementari. Lei è tutta intelletto e idee e lui la riporta sulla terra» confiderà lo storico d'arte Germano Celant, molto vicino alla coppia, direttore della Fondazione e rimasto vittima del Covid nel 2020 (1).

In realtà i due concordano sulle cose essenziali: sfidare il concetto di buongusto e cattivo gusto. Nessuno dei due si è sentito a proprio agio nella definizione di "industria del lusso", la ex studentessa di scienze politiche preferisce parlare di idee e di bellezza. «Amo la bellezza e il lavoro che faccio, mi piace esibire la ricchezza e la profondità dei prodotti frutto di un lavoro collettivo, ma non si tratta, per me, di ostentare qualcosa di caro tout court» confida a metà novembre a Milano a fianco di Raf Simons. Colei che ha introdotto il nylon nella moda con la celebre borsa nera Pocono nel 1984 non ha mai rinunciato al suo sguardo ironico sul lusso anche a costo di rivendicare apertamente il suo approccio corrosivo di "ugly chic" (lo chic brutto) o di "pretty ugly" negli anni '90. «Restiamo fedeli al DNA di Prada, ma "ugly chic" è termine per gli specialisti» afferma oggi il figlio di Miuccia Prada. "Geek chic" è un'altra componente della nostra identità.»

La maison Prada, infatti, vuole essere oggi capofila nella promozione delle nuove tendenze: «La pandemia ha accelerato alcuni trend, come la crescita delle vendite online e l'integrazione fra mondo fisico e digitale» spiega Patrizio Bertelli. Una sfida per Lorenzo che ha già lanciato una piattaforma di comunicazione digitale per tutti i marchi del Gruppo (Church's, Car Shoe, Miu Miu) creata nel 2017 e un'altra piattaforma di e-commerce. Prada ha anche iniziato a ridisegnare la propria rete di distribuzione in Cina. Tuttavia, la questione adesso riguarda anche il rinnovamento creativo della griffe. A questo riguardo «l'arrivo di Raf Simons [come codirettore creativo, NdR] è stato di grande aiuto perché è uno che ama sperimentare» afferma Fabiana Giacomotti, specialista di scienze della moda all'Università La Sapienza di Roma. «Insieme a Miuccia forma un tandem molto originale, sono due super-intellettuali».

Annunciata alla vigilia della pandemia, l'alleanza con lo stilista belga ha dato alla luce le prime collezioni nel 2021: «La collaborazione con Raf Simons ha avuto una buona accoglienza e funziona bene» osserva Luca Solca che aggiunge: «Anche se Prada conserva una forte identità, tutti i marchi che hanno puntato sull'arrivo di un nuovo stilista (Gucci, Valentino, Dior, ecc.) hanno tratto enormi benefici». Lorenzo Bertelli conferma: «Ci abbiamo molto riflettuto in famiglia: è una forma di collaborazione molto profonda che rappresenta una novità assoluta nella moda, un confronto molto stimolante per entrambe le parti». Resta da capire come Miu Miu, la "sorellina" anticonformista di Prada lanciata nel 1993 e ancora saldamente nelle sole mani di Miuccia, possa riprendersi dopo il recente rallentamento sui mercati.

Il futuro di Prada passa anche per l'e-commerce e la transizione ecologica, due ambiti in cui Lorenzo Bertelli si è già posizionato. «Per Prada si tratta di una priorità culturale. Il riscaldamento climatico è divenuto un tema molto sensibile in Italia non foss'altro perché ne percepiamo già gli effetti concreti a Venezia o nel Sud Italia con tutti i problemi di siccità». Per lui, anche il greenwashing è utile: «Bisogna parlarne, così come succede con qualsiasi altro cambiamento culturale. È importante che ci sia un dibattito. Il greenwashing ha avuto un effetto positivo in quanto ha costretto molte imprese a parlare di un argomento che erano reticenti ad affrontare» dichiara Lorenzo Bertelli che aggiunge: «È normale in un processo di transizione. Greta Thunberg ha naturalmente fatto la sua parte. Tutti i fondi di investimento vanno nella giusta direzione, anche se il processo non sarà così rapido. L'importante è cambiare rotta». Fra i progetti concreti in cantiere che gli stanno a cuore ricorda Sea Beyond, un programma educativo sulla tutela degli oceani lanciato in collaborazione con l'UNESCO e, soprattutto, il suo progetto Re-Nylon lanciato nel 2019.

Rotta puntata sul nylon riciclabile

L'iniziativa rientra nella grande svolta ecoresponsabile di Prada, lanciata due anni fa. Come la maggioranza degli altri grandi gruppi della moda, anche Prada vuole contribuire alla transizione ecologica e, per questo, ha pigiato sull'acceleratore dei suoi impegni RSI (responsabilità sociale d'impresa) ponendosi l'obiettivo di

ridurre le proprie emissioni di gas a effetto serra del 29% entro il 2026. Ma il gruppo milanese ha trasformato il nylon nella punta di diamante della propria politica di sviluppo sostenibile: dalla fine dell'anno tutti gli accessori in nylon saranno realizzati con materiale riciclato, chiamato Econyl e lanciato con il produttore italiano di tessuti Aquafil, e faranno parte di una linea battezzata Re-Nylon (si veda riquadro pag. 34).

«Questa iniziativa è la prova che è possibile fare qualcosa per il pianeta che sia sostenibile, ma anche redditizio» insiste Lorenzo Bertelli. Il lancio delle prime collezioni in nylon riciclato rappresenta un gran motivo di orgoglio. «Questo progetto permette di rigenerare all'infinito un tessuto senza perdere in qualità. È un'evoluzione naturale della ricerca e dell'innovazione del gruppo. Storicamente, negli anni '90, abbiamo introdotto nel settore del lusso un materiale "povero" trasformandolo in materiale "iconico" per il nostro brand e, ora, lo abbiamo reso una fibra sostenibile. L'obiettivo è convertire entro la fine del 2021 tutta la produzione del nylon in materiale rinnovabile». Ma non è che l'inizio. «La nostra priorità è valorizzare gli scarti dell'industria. Siamo pronti a utilizzare qualsiasi fibra che possa essere sostenibile».

Un Gruppo Prada più verde che mai per preparare il dopo Miuccia? «Lorenzo è in grado di garantire la continuità della famiglia nel senso più ampio del termine. Ma è difficile concepire Prada senza Miuccia» confida Gian Luigi Paracchini, biografo di Miuccia Prada che aggiunge: «E se Patrizio Bertelli fa un passo indietro, avrà comunque ancora bisogno di un dirigente forte che prenda il suo posto». Se, dieci anni fa, la scelta di quotare il Gruppo alla borsa di Hong Kong, poteva essere considerata giudiziosa, potrebbe ora rivelarsi penalizzante nel medio periodo tenuto conto del contesto geopolitico. «Prada, con Moncler, resta uno dei brand più innovativi in Italia e controlla meglio di altri la distribuzione diretta attraverso la propria rete di boutique» stima Luca Solca. «A lungo idolatrata in Asia, l'immagine di Prada ha perso un po' del suo smalto in seguito al boom registrato da Gucci dopo l'arrivo di Alessandro Michele che ha completamente rivoluzionato il lessico della moda» secondo le affermazioni di un altro osservatore italiano che vuole mantenere l'anonimato.

“Gioco di squadra”

Prada sotto pressione a causa della maison con la “doppia G” rilevata da Pinault (Kering) nel 1999? Il recente ingresso di Yoël Zaoui (super banchiere, ex Goldman Sachs) nel CdA di Prada potrebbe essere interpretato come un segnale in questo senso. Quindici anni dopo aver rivenduto Jil Sanders, Helmut Lang e Azzedine Alaïa, la maison Prada sembra ormai essere immunizzata per quanto riguarda le acquisizioni: soltanto l'azienda britannica produttrice di calzature figura ancora nel suo carnet di caccia. Questa è piuttosto l'epoca delle partnership: «Siamo entrati nell'era delle collaborazioni: dobbiamo cercare di creare delle sinergie per raggiungere obiettivi comuni come quelli sul cambiamento climatico» ammette Lorenzo Bertelli. «Di fronte ai giganti della distribuzione, l'industria italiana ha tutto l'interesse a fare un gioco di squadra. Collaborare non significa che non dobbiamo più farci concorrenza, ma semplicemente evitare di perdere tempo in discussioni sterili» aggiunge menzionando gli eccellenti rapporti con Zegna.

Di tutt'altro genere l'alleanza con LVMH e Cartier (Richemont), siglata nel mese di aprile che punta a creare una piattaforma blockchain dedicata alla lotta contro la contraffazione. Per Bertelli padre e figlio, comunque, le dinastie italiane (Salvatore Ferragamo, Armani, Moncler o Zegna) possono ancora giocare la carta delle sinergie senza dover passare per forza per le fusioni/acquisizioni. E poi hanno la pelle dura, più di quanto sembri all'apparenza. Ne è la riprova la famiglia Gucci, altro fiore all'occhiello del made in Italy, che, dopo gli smacchi subiti, ha saputo rinascere dalle proprie ceneri come testimonia il recente “biopic” di Ridley Scott House of Gucci con Adam Driver e Lady Gaga. Del resto Prada conosce molto bene l'argomento avendo rilevato temporaneamente, nel 1998, il 9,5% del capitale del rivale fiorentino.

«Il problema dell'Italia è che spesso presta il fianco alla caricatura» deplora il delfino di Miuccia e Patrizio. «La saga Gucci è una dinamica privata che non rispecchia il Paese. È una caricatura molto divertente, ma è e resta una caricatura». Il diavolo non veste solo Prada.

(1) Citazione da “Vita Prada” di Gian Luigi Paracchini, ed. Baldini Castoldi, 2019

Maggiori informazioni su lesechos.fr/weekend

Isabella Balena per Les Echos Weekend – Prada

Didascalia foto pag. 2:

Lorenzo Bertelli che dovrebbe assumere la guida del gruppo nel 2024 fotografato alla Fondazione Prada a Milano. Dietro di lui il plastico della sede, un'ex distilleria di gin "riabilitata" nel giro di dieci anni grazie all'opera di Rem Koolhaas e del suo team.

Didascalia foto pag. 3:

Miuccia Prada, creatrice di moda, entra nell'azienda di pelletteria del nonno Mario Prada alla fine degli anni '70 e la trasformerà nel fiore all'occhiello del Made in Italy ...

Riquadro pag. 3:

La sua ombra discreta aleggia sempre sulla griffe più intellettuale della moda italiana. A 72 anni, Miuccia Prada è ancora l'indiscussa regina delle collezioni create dal belga Raf Simons, ma recentemente è stato annunciato ufficialmente che, nel 2024, il timone della casa di moda passerà al figlio maggiore Lorenzo. Il trentenne, che della svolta ecologista ha fatto una delle sue priorità, ci ha affidato le sue confidenze.

Foto pag. 4:

... insieme a Patrizio Bertelli, produttore di cinture e borse copiate dai suoi modelli e che diventerà poi suo marito.

Riquadro pag. 5:

L'ombra degli Agnelli sul Made in Italy

È comprensibile che Prada senta il bisogno di riaffermare la propria indipendenza nel momento in cui attori di peso si affacciano nel settore moda. Secondo l'agenzia Reuters, la holding finanziaria che fa capo alla famiglia Agnelli avrebbe già compiuto dei passi di avvicinamento al gruppo di Giorgio Armani nel luglio 2021. Sottolineando a più riprese gli «eccellenti rapporti», in particolare tramite Ferrari, il presidente di Exor John Elkann, lo scorso 30 novembre, ha tagliato corto sulle speculazioni ricordando che la griffe milanese (stimata 6 miliardi di euro) non è in vendita. La società degli Agnelli non ha ancora detto l'ultima parola nel settore del lusso: dopo il recente ingresso, nel mese di marzo, nel capitale del produttore di calzature Louboutin con un investimento record di 541 milioni di euro per acquisire il 24% delle quote societarie, la dinastia torinese non fa mistero del suo interesse per il Made in Italy. Dopo aver rilevato Shang Xia, il brand cinese di lusso creato nel 2010 dallo stilista Jiang Qiong Er insieme a Hermès, Exor ha concluso, nel settembre 2021, un accordo di partnership a lungo termine con lo studio LoveFrom dell'ex designer di Apple, Jony Ive, per gestire una serie di progetti creativi, tanto più che, a seguito della vendita della compagnia di riassicurazione PartnerRe alla francese Covéa nel mese di ottobre, Exor ha a disposizione un tesoretto di 9 miliardi di euro per diversificare il proprio business.

Foto pag. 6:

A sinistra in alto la "casa degli spiriti", spazio espositivo interamente ricoperto con foglie d'oro all'interno della Fondazione Prada.

In basso: sfilata primavera estate 2022

Qui sotto: Miuccia Prada e Raf Simons (arrivato nel 2020) condividono la creazione artistica del brand. In basso: la boutique storica nella galleria Vittorio Emanuele II a Milano.

Riquadro pag. 7:

La fondazione, un laboratorio museo al servizio del Gruppo

È a pieno titolo una sua creatura. Miuccia Prada l'avrebbe voluta in Cina o negli Stati Uniti, ma il marito Patrizio l'ha convinta a scegliere una vecchia distilleria, nella prima periferia di Milano. In soli sei anni la Fondazione Prada, ideata dall'archistar olandese Rem Koolhaas, è divenuta una vetrina per l'immensa collezione di arte contemporanea della coppia e, allo stesso tempo, un laboratorio. «Spesso si dice che se fosse possibile avere la Fondazione senza dover produrre borsette, non avremmo alcun dubbio: lo faremmo» scherza Lorenzo Bertelli «In realtà si tratta di una forma di divertimento molto serio». Inaugurata nel 2015, la Fondazione Prada a Milano è praticamente diventata uno dei pilastri dell'offerta culturale milanese insieme al Museo di Brera, alla Triennale e alla Scala, per non parlare della sede distaccata di Venezia nella Ca' Corner della Regina. Il clou della Fondazione è Le Studio d'Orphée di Jean-Luc Godard, minuziosa ricostruzione dello studio di registrazione e montaggio del famoso regista, visitabile solo su appuntamento.

Foto pag. 7:

Flipper e juke-box rétro nel bar Luce ideato dal cineasta americano Wes Anderson per la Fondazione Prada.

Riquadro pag. 8:

Nylon: la fibra chiave per la transizione

Creare prodotti di lusso firmati con gli scarti delle fibre tessili: la creatività della maison Prada non conosce ostacoli. Già nel 1984 Miuccia Prada aveva trasformato il nylon in un vettore di innovazione lanciando lo zainetto nero realizzato con la tela dei paracadute e il logo molto discreto. Alla fine degli anni '90 il nylon diventa un marchio di fabbrica e nel 1997 vede la luce la linea Luna Rossa. Nel 2019 Prada presenta la prima collezione di accessori in nylon ecosostenibili realizzati in materiale riciclato, recuperando e purificando oggetti di plastica abbandonati negli oceani e nelle discariche, come le reti da pesca o i rifiuti tessili. Un anno dopo Prada lancia la prima collezione di prêt-à-porter in nylon riciclato dal nome Re-Nylon: giacche, parka, piumini o giubbotti ... L'obiettivo? Usare esclusivamente questo materiale riciclato entro la fine del 2021.

Foto pag. 8:

Per Lorenzo Bertelli il nylon è la punta di diamante della strategia di sviluppo sostenibile del Gruppo e lo zainetto della linea Re-Nylon ne è un esempio



REUTERS NEXT-Prada's heir designate vows to keep group in family hands

By Lisa Jucca
4 MIN READ

VALVIGNA, Italy, Nov 25 (Reuters) - Lorenzo Bertelli, the eldest son and heir designate to Prada's Chief Executive Patrizio Bertelli, vowed to keep the family-controlled luxury fashion group independent when he takes the reins [here](#) in a few years, he told Reuters.

Lorenzo Bertelli, a 33-year old former rally driver, is currently Prada's marketing chief and has helped bolster the group's digital business, which aims to account 15% of retail sales in the medium term from just 2% before the pandemic.

At an investor presentation [here](#) last week, his father officially crowned him as his successor, saying he could hand over to him in three to four years.

Earlier this year, Patrizio Bertelli described Lorenzo as a "key element in the turnaround of the group" that he and his wife, top fashion designer Miuccia Prada, put in place to revive sales.

The revamp strategy, which has focused on moving Prada upmarket by eliminating mark-downs and cutting wholesale distribution, has paid off and Prada is often cited by rival groups as an attractive potential prey.

However, like his father, Lorenzo Bertelli said the Hong Kong-listed group - in which the family has an 80% stake - was not up for sale.



“This is a question for my parents but for me, absolutely yes,” he said in an interview that will air in full at the upcoming Reuters Next conference on Dec.1, when asked whether he wanted to keep the group in the hands of the family.

“I do not see other directions, also because I hope to have still a long path ahead and so I have to do something with my life. So I would like to stay independent,” he added, speaking at the group’s industrial headquarters and prototyping centre in Valvigna, in Tuscany.

He did not rule out acquiring other brands, saying there were no opportunities for the time being, but “tomorrow we do not know.”

And he dismissed, at least for the time being, the possibility of the group’s main labels - Prada and the younger line Miu Miu - selling on Amazon.com, which is seeking to lure prestigious luxury names to its platform.

“We tried with one of our smallest brands (Car Shoe) just to have a try,” he said. “We don’t think at the moment Amazon is ready for the bigger brands ... We don’t see either Prada or Miu Miu on the Amazon platform at the moment.”

Instead, he reiterated that Prada could be interested in taking a stake in a joint e-commerce venture that Cartier-owner Richemont and U.S.-listed online retailer Farfetch are discussing.

Richemont said earlier this month it was in advanced talks with Farfetch about selling it a minority stake in its online business Yoox Net-a-Porter (YNAP). It added it would also invite other firms to participate in turning YNAP into an industry-wide platform with no overall controlling shareholder.

A direct investment in the platform “could be an opportunity,” Bertelli said.



The group last week unveiled a medium-term goal of raising its operating profit margin to 20% of sales, below that of bigger competitors like Louis Vuitton or Gucci and Prada's own profitability margin of 27% in its heyday.

Bertelli said that in the long term the group could go back to that kind of profitability level. But he said Prada preferred to give itself reasonable goals and when possible do even better, rather than aim too high and risk disappointing.

To watch the Reuters Next conference please register here reutersevents.com/events/next/

Writing by Claudia Cristoferi, editing by Silvia Aloisi and Nick Zieminski



REUTERS, 25.11.2021

L'erede designato di Prada si impegna a tenere il gruppo nelle mani della famiglia

Di Lisa Jucca

VALVIGNA, 25 Nov (Reuters) - Lorenzo Bertelli, figlio maggiore ed erede designato dell'amministratore delegato di Prada Patrizio Bertelli, ha dichiarato a Reuters il suo impegno a mantenere indipendente il gruppo di moda di lusso controllato dalla famiglia, quando, tra qualche anno, ne assumerà le redini. Lorenzo Bertelli, trentatreenne ex pilota di rally, è attualmente responsabile marketing di Prada e ha contribuito a rafforzare la divisione digitale, che punta a rappresentare nel medio periodo il 15% delle vendite retail rispetto al 2% soltanto prima della pandemia.

La scorsa settimana, nel corso di una presentazione per gli investitori qui in Italia, suo padre lo ha ufficialmente incoronato suo successore, dicendo che tra tre o quattro anni potrebbe passargli il testimone.

Nei mesi scorsi, Patrizio Bertelli ha definito Lorenzo un "elemento fondamentale del piano di risanamento del gruppo" che lui e la moglie, il direttore creativo Miuccia Prada, hanno messo in atto per rianimare le vendite.

La strategia di ristrutturazione, che si è concentrata sullo spostamento di Prada nel segmento più alto del mercato eliminando gli sconti e tagliando la distribuzione wholesale, è stata premiante e Prada è spesso citata dai gruppi rivali come potenziale preda attraente.

Tuttavia, come suo padre, Lorenzo Bertelli ha detto che il gruppo quotato a Hong Kong – di cui la famiglia controlla l'80% – non è in vendita.

"È una domanda che va fatta ai miei genitori ma per me assolutamente sì", ha detto in un'intervista che sarà trasmessa integralmente durante la prossima conferenza Reuters Next il 1° dicembre, quando gli è stato chiesto se volesse tenere il gruppo nelle mani della famiglia.

"Non vedo altre direzioni, anche perché spero di avere ancora una lunga strada davanti e quindi devo fare qualcosa della mia vita. Per cui mi piacerebbe rimanere indipendente", ha aggiunto, parlando nello stabilimento industriale e centro di prototipazione del gruppo a Valvigna, in Toscana.

Non ha escluso di acquisire altri marchi, dicendo che non ci sono opportunità per il momento ma "domani chissà."

E ha invece escluso, quanto meno per il momento, la possibilità che i marchi principali del gruppo - Prada e la linea più giovane Miu Miu – siano venduti su Amazon.com, che sta cercando di attirare sulla sua piattaforma nomi prestigiosi del lusso.

"Abbiamo tentato con uno dei nostri marchi più piccoli (Car Shoe) solo per fare una prova", ha detto.

"Non pensiamo che al momento Amazon sia pronta per i marchi più grandi... Al momento non vediamo Prada o Miu Miu sulla piattaforma Amazon."

Ha invece ribadito che Prada potrebbe essere interessata ad acquisire una partecipazione in una joint venture di e-commerce che è in fase di discussione tra Richemont, proprietario di Cartier, e il retailer online quotato sui mercati USA Farfetch.

Richemont ha annunciato nelle scorse settimane di essere in fase di trattativa avanzata con Farfetch riguardo alla vendita di una quota di minoranza della sua piattaforma online Yoox Net-a-Porter (YNAP). Ha aggiunto che avrebbe invitato anche altre aziende a partecipare alla trasformazione di YNAP in una piattaforma dell'intero settore senza un azionista di controllo.

Un investimento diretto nella piattaforma "potrebbe essere un'opportunità", ha commentato Bertelli. Il gruppo ha rivelato la settimana scorsa l'obiettivo a medio termine di incrementare il margine di profitto operativo al 20% delle vendite, un dato inferiore a quello di concorrenti più grandi come Louis Vuitton o Gucci e al margine di redditività del 27% registrato da Prada ai tempi d'oro.

Bertelli ha detto che a lungo termine il gruppo potrebbe tornare a quel livello di redditività. Ma ha aggiunto che Prada preferisce porsi obiettivi ragionevoli e se possibile fare ancora meglio, piuttosto che puntare troppo in alto e rischiare di deludere.

Per guardare la conferenza Reuters Next si prega di registrarsi qui reutersevents.com/events/next/

Testo di Claudia Cristoferi, editing di Silvia Aloisi e Nick Zieminski