Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

PAYS :France
PAGE(S) :1;12
SURFACE :103 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Premiere page
DIFFUSION :129052
JOURNALISTE :Virginie Jacoberge…

► 9 juillet 2025 - N°24499

**Prada-Versace**
L'opération reconquête du luxe made in Italy // P. 12

# Prada-Versace, le luxe italien en opération reconquête

**FUSION-ACQUISITION //** Pour rivaliser avec les mastodontes du luxe français, Prada a déboursé 1,25 milliard d'euros afin de mettre la main sur Versace. S'il surmonte la périlleuse épreuve de l'intégration, ce mariage à l'italienne pourrait enclencher une recomposition plus large du secteur en Italie.

*Virginie Jacoberger-Lavoué et Olivier Tosseri*
*— Correspondant à Rome*

Longtemps, les Italiens sont apparus dans le secteur du luxe comme une solide corde de rappel ; aujourd'hui, on les observe comme les premiers de cordée. « *Si vous voulez travailler dans le luxe, passez donc déjà vos vacances en Italie* », déclare amusé un banquier. Il ne veut pas inciter à la Dolce Vita. Il pense aux derniers soubresauts d'une industrie de savoir-faire essentiellement française et italienne, où l'italianité monte en puissance.

En fin d'année dernière, la Via Monte Napoleone, artère du luxe milanaise, a détrôné pour la première fois la Cinquième Avenue new-yorkaise au rang des rues les plus chères au monde, selon le classement établi par Cushman & Wakefield. « *A présent, c'est comme si le luxe avait un nouvel empereur romain* », remarque aussi un analyste, évoquant le transfert spectaculaire du milanais Luca de Meo à la tête de Kering. Entre les deux événements, un géant du luxe made in Italy est né : Prada Group a racheté le 10 avril son compatriote Versace, la marque à la méduse (son logo) jusqu'alors détenue par l'américain Capri Holdings. Prix de l'union : 1,4 milliard de dollars (1,25 milliard d'euros).

Si l'acquisition fait entrer Prada dans une autre catégorie, il demeure un poids plume face aux conglomérats comme LVMH (propriétaire des « Echos »), numéro un mondial du luxe, ou le suisse Richemont, qui détient Cartier, Van Cleef & Arpels, Alaïa ainsi que des maisons horlogères. « *L'union entre Prada et Versace est une très bonne nouvelle. Néanmoins, on est bien loin du niveau des géants du luxe* », souligne Stefania Saviolo, professeure d'économie spécialisée en mode et luxe à l'université Bocconi de Milan.

## Un groupe à trois têtes

Prada, contrôlé par la styliste Miuccia Prada et son mari Patrizio Bertelli, est installé à Milan mais coté à la Bourse de Hong Kong. S'il est le premier groupe de luxe italien en matière de chiffre d'affaires, sa capitalisation boursière de 14 milliards d'euros est de fait très loin derrière celles des géants français (Hermès pèse environ 245 milliards d'euros en Bourse).

Pour Versace, fondé en 1978 par feu le designer Gianni Versace, c'est une parenthèse américaine qui se referme. « *Les Américains, qui ont de belles marques comme Ralph Lauren, n'ont jamais été capables de créer un groupe de luxe* », assène un analyste londonien. A l'inverse, « *l'union de Prada et Versace est un signal fort, il montre une nouvelle voie dans le luxe et témoigne d'une volonté de maintenir l'indépendance du groupe* », observe Luca Solca, analyste chez Bernstein.

Prada est, de fait, l'un des derniers bastions italiens du luxe alors que de nombreuses griffes de la Botte ont fini par être aspirées au sein des géants multimarques tricolores (Fendi appartient à la galaxie LVMH,

Tous droits de reproduction réservés

Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

PAYS :France
PAGE(S) :1;12
SURFACE :103 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Premiere page
DIFFUSION :129052
JOURNALISTE :Virginie Jacoberge…

► 9 juillet 2025 - N°24499

Bottega Veneta est détenu par Kering, qui est en passe de prendre le contrôle de Valentino). En croquant Versace, l'italien, qui détient notamment Miu Miu, donne naissance à un groupe de plus de 6 milliards d'euros. « *C'est presque un bras d'honneur italien, ce rachat* », estime un banquier. Prada Group a en effet acquis Versace pour 1,4 milliard de dollars, bien moins que les 2,1 milliards déboursés par Capri en 2018. Cette différence reflète l'absence de création de valeur sous pavillon américain, avec un multiple de valorisation passé de 2,6 à 1,7 fois les ventes, selon un analyste.

L'opération, approuvée par les conseils d'administration des deux groupes, devrait être finalisée au second semestre. « *Le groupe n'est pas encore acteur de la réorganisation* », insiste Lorenzo Bertelli, le fils héritier des cofondateurs de Prada, qui a mis un terme à sa carrière de pilote de rallye pour rejoindre le groupe familial. Chargé du marketing, le jeune homme de 37 ans, appelé à terme à prendre la direction du groupe, a participé en avril à un échange d'Andrea Guerra, l'actuel directeur général de Prada Group, avec des analystes, donnant les premières informations sur la restructuration qui s'annonce. Les audits menés avant le rachat ont mis en lumière un chiffre d'affaires de Versace en recul de 15 % au troisième trimestre fiscal clos le 28 décembre. La perte d'exploitation atteint 21 millions de dollars, contre 14 millions un an plus tôt.

## Méduse endettée

Prada dispose d'une trésorerie solide, grâce à une gestion financière maîtrisée. Pour financer l'opération, le groupe prévoit d'avoir recours à une combinaison de lignes de crédit bancaire et potentiellement à une émission d'obligations afin de lever des fonds à des taux d'intérêt favorables, profitant de l'environnement actuel des marchés financiers. Le solde, soit environ 40 % à 50 %, devrait être réglé par l'émission de nouvelles actions Prada. La famille Versace recevrait des actions Prada, devenant ainsi un actionnaire plus significatif, bien que minoritaire, du nouveau groupe. Le fonds d'investissement Blackstone, minoritaire, pourrait, lui, profiter de la transaction pour une sortie partielle ou totale. Les investisseurs seront attentifs aux premiers signes de réussite. « *Capri n'a rien fait avec ; au moins, chez Prada, il va se passer des choses* », anticipe un analyste à Londres.

Mais des interrogations demeurent. Prada peut certes se targuer d'être un nouvel acteur européen de poids dans le luxe et de jouer un rôle de consolidateur national, mais par le passé, il n'a pas fait ses preuves dans la gestion des maisons Jil Sander et Helmut Lang. Acquises en 1999, elles ont été revendues entre 2004 et 2005. Aux yeux de Patrizio Bertelli, l'erreur fut de ne pas être assez interventionniste : « *Nous aurions dû les gérer, surtout pour la finance et la distribution.* » Voilà Versace prévenu. Signe fort : c'est Dario Vitale, l'ancien directeur artistique de Miu Miu, qui a été désigné dès mars dernier pour reprendre la direction artistique de Versace, fonction occupée depuis 1997 par Donatella Versace, la sœur du cofondateur Gianni. L'annonce a été bien accueillie chez les investisseurs.

Le groupe entend respecter l'ADN de Versace, sa folie et son exubérance ; d'autant que cela la distingue de ses autres marques. « *Il n'y a pas de risque de cannibalisation entre griffes* », résume un analyste. Donatella Versace est devenue quant à elle ambassadrice de la marque et marraine de ses actions. Mais parmi les difficultés à venir, il y a la dette de la Méduse, qui pourrait soit être refinancée par Prada à des conditions plus avantageuses, soit directement consolidée dans le bilan de Prada.

Selon le groupe, les synergies issues du rapprochement des deux maisons autrefois rivales devraient se traduire par une amélioration des marges et de la rentabilité. La nouvelle gestion des volumes d'achat de matières premières (cuir, tissus, composants) et de services (logistique, marketing numérique) permettra des économies d'échelle substantielles. Dans un souci d'optimisation sont envisagés la rationalisation des entrepôts et des chaînes d'approvisionnement ainsi que le partage des infrastructures logistiques mondiales.

## Nouveaux territoires d'expression

Le potentiel de croissance de Versace, bien que difficile à quantifier, pourrait être significatif en s'appuyant sur l'expertise de Prada. Le groupe pourrait se développer avec de nouvelles gammes de produits, comme la maroquinerie haut de gamme. Géographiquement, les deux marques vont chercher à renforcer leur présence mutuellement, notamment en Asie (Chine, Corée, Japon) et au Moyen-Orient. Versace détient 227 magasins mais réalise 73 % de ses ventes par le commerce de détail. Andrea Guerra et Lorenzo Bertelli ont souligné la nécessité d'être patients et disciplinés et se sont donné jusqu'à quarante-huit mois pour réussir l'intégration du nouvel ensemble dans lequel Versace contribuera à 13 % des revenus, contre 64 % pour Prada et 22 % pour Miu Miu.

Mais le chemin s'annonce parsemé d'embûches. Le 22 juin, Prada a annoncé le départ de Gianfranco d'Attis, directeur général de la marque Prada qui avait pris ses fonctions en janvier 2022. Bien que présenté comme « *une décision mutuelle* » par un porte-parole du groupe contacté par « Les Echos », des sources évoquent des divergences profondes entre ce dernier et Andrea Guerra.

En attendant l'arrivée d'un nouveau dirigeant, il faut tenir le gouvernail de la marque la plus puissante du groupe. Andrea Guerra a décidé d'assurer lui-même la fonction par intérim. Depuis son arrivée en 2023, il est décrit comme un leader centralisateur, « *en parfaite entente avec la famille* » mais « *déléguant peu* ». « *L'intégration d'une maison aussi emblématique et dotée d'une forte identité que Versace au sein d'un groupe comme Prada ne se réalisera pas si facilement* », avertit Stefania Saviolo. Le défi n'est pas seulement de promouvoir plusieurs styles qui n'ont rien à voir, mais aussi de conjuguer des cultures d'entreprise très différentes.

D'autres questions se posent plus globalement sur l'avenir du secteur en Italie. La constitution d'un groupe d'une taille sans équivalent dans le pays « *va accentuer la pression sur les marques de luxe de taille moyenne en Italie et les maisons familiales isolées* », estime ainsi un banquier. On pourrait assister à de nouvelles consolidations. Certains voient ainsi en Prada le « *chef de file d'une nouvelle vague italienne* ». Mais il faudra au préalable réussir le mariage avec Versace. ■

Tous droits de reproduction réservés

Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

PAYS :France
PAGE(S) :1;12
SURFACE :103 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Premiere page
DIFFUSION :129052
JOURNALISTE :Virginie Jacoberge…

► 9 juillet 2025 - N°24499

« Cette union est un signal fort, elle montre une nouvelle voie dans le luxe et témoigne d'une volonté de maintenir l'indépendance du groupe. »

**LUCA SOLCA**
Analyste chez Bernstein

« L'intégration d'une maison dotée d'une forte identité et aussi emblématique que Versace au sein d'un groupe comme Prada ne se réalisera pas si facilement. »

**STEFANIA SAVIOLO**
Professeure d'économie spécialisée en mode et luxe à l'université Bocconi de Milan

*enquête*

L'entrée du magasin Prada dans le quartier d'Aoyama, à Tokyo, au Japon. Avec Versace, le groupe vise à consolider sa place parmi les leaders mondiaux de son secteur. *Photo Shutterstock*

Tous droits de reproduction réservés