



HAL
open science

Salvatore Ferragamo

Colette Depeyre

► **To cite this version:**

| Colette Depeyre. Salvatore Ferragamo. *Le Libellio d'AEGIS*, 2015, 11 (4), pp.11-18. hal-01274287

HAL Id: hal-01274287

<https://hal.science/hal-01274287>

Submitted on 22 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Salvatore Ferragamo

Colette Depeyre
DRM – UMR CNRS 7088, Université Paris-Dauphine, PSL

Un palais, sa porte, un livre et une étude de cas m'amènent à écrire ces quelques pages sur l'histoire de Salvatore Ferragamo.

À l'automne 2011, alors que je marchais dans les rues de Florence par un beau et froid jour de novembre, mon regard s'est arrêté sur le palais Spini-Feroni. Je ne connaissais alors ni son nom ni son histoire, mais remarquais l'une de ses portes. Elle était fermée mais appelait le regard, par sa majesté, la couleur de son bois, son ornementation symétrique, la pierre qui l'entourait. Ce n'était pas la première façade sur laquelle je m'attardais, plongée dans la richesse des murs de Florence, mais sans trop savoir pourquoi, c'est la première que je prenais en photo. Une porte fermée comme une invitation au voyage.

Mon regard se porta ensuite sur une seconde porte, ouverte cette fois-ci sur une autre en verre et laissant transparaître un plafond raffiné. Je remarquais également la signature d'une marque, sur le fronton, que je reconnaissais sans vraiment la connaître. Un nom, délicatement calligraphié. Sans nul doute une maison de luxe italienne de plus dans la ville. J'étais alors empreinte de ma visite, faite le matin même, du musée Gucci qui avait tout juste ouvert ses portes place della Signoria¹. Au-delà des collections qui y étaient présentées pour retracer l'histoire de Guccio Gucci, j'avais en mémoire la pierre de ses murs.

Deux années sont passées avant que mes lectures ne me replongent derrière cette porte en bois. Je me renseignais alors sur l'histoire de maisons de luxe pour préparer un cours de stratégie. L'ouvrage de Yann Kerlau (2010), *Les dynasties du luxe*, invitait à découvrir plusieurs d'entre elles au hasard de l'ordre alphabétique : Cartier, Chanel et les Wertheimer, Ferragamo, Gucci, Hermès, Louis Vuitton, Rolls-Royce. La mémoire de l'intrigante porte du palais Spini-Feroni m'amena directement au chapitre 3.

Quatre sections y annonçaient une histoire trépidante : « Une enfance », « Une fée nommée Amérique », « Le sang et les larmes », « La renaissance et la lignée ». Ces titres laissaient deviner une histoire romancée, mais il est aussi des histoires un peu extraordinaires qui méritent d'être contées.

Puis me voilà aujourd'hui, repensant à l'histoire de Salvatore, onzième enfant d'une famille de Bonito, petite ville italienne à une centaine de kilomètres à l'est de Naples. Peut-être le savant travail de *marketing* des maisons de luxe a-t-il fait son œuvre sur moi, alors que je me prends d'affection pour l'histoire d'un artisan créateur. J'ai en tête un ouvrage où Marie-Claude Sicard cite James Twitchell, professeur à l'université

1. Je réaliserai plus tard qu'un musée similaire existe au sein du palais Spini-Feroni — les marques de luxe aiment à créer ce genre de musée — mais l'occasion ne m'a pas encore été donnée de le visiter.

de Floride et auteur d'un livre sur le luxe « *sans aucune complaisance à l'égard des grands noms du luxe américains ou européens* » :

Malgré la distance qu'il tâche de conserver, par souci de rigueur intellectuelle, à l'égard de tout ce qu'il observe dans les dizaines de boutiques de luxe qu'il visite aux quatre coins des États-Unis, il raconte comment un jour où il se promenait chez Ralph Lauren à Manhattan, il fut soudain saisi par ce qu'il appelle le « syndrome de Buchanan », du nom de famille du personnage de Daisy dans *Gatsby le Magnifique* : « *Puisque je faisais des recherches pour ce livre, je glissai ma main dans la soie épaisse des cravates. J'étais en train de les retourner en jetant un coup d'œil à tout cet horrible bric-à-brac sur les murs, tous ces faux ancêtres, ces gravures sportives, ces étagères couvertes de reliures de romans victoriens, quand soudain, je ressentis une terrible bouffée de plaisir. Cette cravate beaucoup trop chère, avec l'affreux poney de polo sur le devant (...) d'un seul coup je me rendis compte que je la voulais, je la voulais vraiment.* » (Sicard, 2010, p. 26)

2. Au début des années 1950, Audrey Hepburn vient en Italie pour tourner *Vacances romaines*. Ferragamo imagine une paire de ballerines légères, montées sur un petit talon pour renforcer sa grâce de danseuse.

Je suis allée voir en boutique les produits de la marque Ferragamo évoqués dans mes lectures, telles les ballerines pensées pour Audrey Hepburn² en 1953 puis rééditées en 1999. L'expérience s'est révélée en un sens assez similaire – l'histoire ne disant pas si James Twitchell est reparti ou non avec une cravate.

Pourquoi remonter à l'histoire de Salvatore

Quoi qu'il en soit, l'histoire de Salvatore Ferragamo me paraît intéressante à plusieurs égards, faisant écho en particulier à des problématiques de stratégie d'entreprise, dans et hors du luxe.

Une étude de cas développée par la Harvard Business School en 1993 (puis publiée en 1998 dans la *Family Business Review*) s'intéresse au devenir de la maison dans les années 1990, alors que Wanda Ferragamo, l'épouse de Salvatore, passait progressivement la main à ses enfants. Depuis la mort de son mari à l'âge de 62 ans intervenue en 1960, elle s'était attelée à développer son rêve : habiller une femme en Ferragamo de la tête aux pieds. Accompagnée de ses six enfants, Ferruccio, Leonardo et Massimo à la direction, Fiamma, Giovanna et Fulvia à la création (chaussures, prêt-à-porter et accessoires), elle avait contribué à faire de la marque une référence internationale

sur un marché en pleine expansion. Le développement de l'activité restait à maîtriser et à confirmer alors que des groupes tels que LVMH ou Richemont se consolidaient activement, mais les trente années passées avaient établi la capacité de la maison à survivre et se développer, même après la disparition de Salvatore.

Le cas fait état des origines de la maison en une seule phrase : « *Salvatore Ferragamo [Società per Azioni], was a Florence-based maker of high-quality Italian clothing and leather goods, which began as the small, handmade shoe business of Salvatore Ferragamo (see Appendix A)* » (Harvard Business School, 1998, p. 145). L'histoire est un peu plus développée dans ledit *Appendix A* : les débuts de Salvatore, encore enfant, en Italie, le développement de ses créations et de sa renommée à partir du microcosme hollywoodien dans les années 1920, son retour à Florence pour développer une production soutenue mais artisanale grâce au savoir-faire d'employés italiens, sa créativité associée à un confort légendaire reposant sur des études d'anatomie.



La porte du palais Spini-Feroni

Ces quelques éléments pourraient suffire à saisir les origines de la marque, mais le chapitre écrit par Yann Kerlau (2010) nous donne mieux à voir la sinuosité de la trajectoire suivie par Salvatore.

Les soubresauts de son aventure contrastent en effet avec la stabilité que Wanda Ferragamo s'est attachée à développer depuis la disparition de son mari. Sans doute n'avait-elle pas le choix, privée du talent de Salvatore auprès de qui seule Fiamma, l'aînée de leurs enfants, avait eu l'opportunité de travailler pendant deux courtes années, alors qu'il était déjà malade. Dès 1960, l'impératif stratégique a consisté pour Wanda à préserver l'esprit de la maison qui peut être résumé ainsi :

She had taken to heart the three tenets of Salvatore's business philosophy:

1. *to be honest and fair with employees, suppliers and customers,*
2. *to build a product of the finest quality, and*
3. *to provide excellent value for the money.*

(...) She also wished to fulfill Salvatore's dream: to build a fashion house that would « clothe a woman elegantly with Ferragamo products, from top to toe ».
(HBS, 1998, p. 161)

D'où venait cette perception de ce que l'on pourrait nommer, pour faire écho aux termes de l'analyse stratégique, l'intention de l'organisation ? Énoncée en quelques mots, elle peut donner l'impression d'une évidence, mais c'est dans son lien à l'action qu'elle prend son sens. Le lien à l'action peut s'entendre comme une projection vers des activités futures, et on pourrait ici parler de la diversification progressive de la marque au-delà des chaussures, vers le prêt-à-porter, les accessoires, le parfum, vers l'homme et l'enfant. Récemment, le groupe Ferragamo a même étendu ses activités dans l'hôtellerie avec Lungarno ainsi que le nautisme avec les voiliers de luxe Swan. On pourrait aussi parler de la stricte gouvernance mise en place pour assurer à la fois une maîtrise de l'activité par la famille et une maîtrise de la famille elle-même. Mais le lien à l'action est également tourné vers le passé, par référence aux succès et échecs à partir desquels une organisation se développe. Cet ancrage entre passé et futur (Depeyre & Dumez, 2014) est d'ailleurs emblématique dans les entreprises familiales lors du passage à une nouvelle génération.

Dans le cas de la maison Ferragamo, la disparition du fondateur marque une cassure dans la dynamique de l'organisation. Rétrospectivement, la continuité et la stabilité promues par Wanda Ferragamo afin de permettre à la marque de se développer sont aux antipodes de l'histoire chaotique de Salvatore, depuis ses débuts à tout juste 10 ans, jusqu'au palais Spini-Feroni.

De Bonito au palais Spini-Feroni de Florence

Yann Kerlau (2010) retrace ainsi plusieurs étapes importantes que Salvatore a franchies avec bien souvent une certaine brutalité.³

Enfant d'abord, sans trop savoir pourquoi, il ne peut se projeter autrement que comme apprenti cordonnier, à Bonito d'abord, puis à Naples. Son père rêve pourtant d'Amérique, où plusieurs de ses fils sont déjà partis tenter leur chance. Salvatore se passionne quant à lui pour le travail du cuir et il apprend peu à peu le métier au contact des artisans, comme de la population grouillante de Naples, qu'il décrypte au travers des souliers. Son père décédé, son oncle lui prête de quoi démarrer son propre atelier à Bonito. Salvatore œuvre alors à assembler des chaussures à la taille la plus juste mais empreintes d'une élégance citadine, à l'image de la première paire qu'il offre à sa mère.

3. Les paragraphes qui suivent proposent un résumé des pages que Yann Kerlau (2010, pp. 127-189) consacre à cette histoire.

Puis, sans doute marqué par les rêves inachevés de son père et motivé par son frère aîné Alfonso qui revient d'Amérique, il accepte de rejoindre ce dernier alors installé à Boston, où il travaille dans une usine fabriquant des chaussures, the Queen Quality Shoe Company. Salvatore est loin d'être convaincu par la perspective de ce travail à la chaîne bien éloigné des créations déjà développées. Le pari est osé, de quitter l'atelier florissant qu'il a réussi à monter. Peut-être est-il poussé en partie par la fascination qu'exercent sur lui les premières projections en noir et blanc.

En juin 1914, il débarque à New York pour gagner Boston peu après. Il y découvre que ses frères sont partis pour la côte californienne. Seules ses deux sœurs sont encore à Boston, l'une d'elles travaillant dans l'usine de chaussures qui compte 2600 ouvriers. Pour ceux qui ont vu le long-métrage *Rêves d'or* de Diego Quemada-Diez, on peut imaginer une scène aussi violente que celle qui met en scène le jeune Juan, qui rêve d'Amérique avant de se trouver un jour propulsé dans la réalité d'une usine de viandes. Salvatore ne conçoit pas de rester sur la côte Est et convainc son frère de lui financer le voyage pour le rejoindre en Californie.

C'est une énergie nouvelle qu'il apporte à ses frères. Alfonso a l'idée de démarcher la société The American Film Company qui a besoin de chausseurs pour une série de films. Les frères Ferragamo ouvrent ainsi un atelier de réparation de chaussures à Santa Barbara. Salvatore veut coudre à la main, sans utiliser de machines pourtant devenues courantes aux États-Unis. Il fabrique des bottes, des *boots*, des guêtres et même des ceintures pour équiper les *cowboys* d'Hollywood. En parallèle, il apprend l'anglais avec difficulté et parvient à s'inscrire pour des cours du soir en anatomie. Il veut étudier les pieds et l'équilibre du corps humain⁴. L'affaire se développe avec succès, attirant en Amérique leur plus jeune frère, Elio.

Quand leur client principal, The American Film Company, quitte ses locaux de Santa Barbara pour s'installer 130 kilomètres plus loin, dans le village de Hollywood, Salvatore persuade ses frères d'acheter une voiture pour pouvoir faire des allers-retours. Alors qu'ils se rendaient à Hollywood, leur véhicule quitte un jour la route qui longe la côte en cet endroit. Gravement blessé, son jeune frère décède quelques jours plus tard. Salvatore qui était au volant se remet lentement de ses douze fractures de la jambe, passant plusieurs mois à l'hôpital. Il y invente un système d'attelle qui sera plus tard breveté puis largement utilisé dans les hôpitaux américains.

Une fois remis, il s'installe seul à Hollywood, alors que ses frères misent encore sur Santa Barbara. Nous sommes en 1923 et Salvatore a 25 ans. Il trouve un local à l'angle de Hollywood Boulevard et de Las Palmas en parvenant à emprunter à une banque les 35 000 dollars nécessaires pour financer le bail. Quoique colossal pour lui, l'investissement est rendu crédible par des clients renommés qui attendent avec impatience le retour de Salvatore après son accident : Douglas Fairbanks, Mary Pickford, Gloria Swanson, Monty Banks, Pola Negri... L'activité de son atelier s'envole avec celle des studios de cinéma, avec l'aide progressive d'employés supplémentaires. Il conçoit notamment des centaines de bottes, cothurnes et sandales pour *Les Dix Commandements*, se nourrit des détails des décors et paysages, à la recherche constante de nouveautés au point de devenir « *le chausseur à la mode* » (p. 163).

Mais peu à peu, l'envie de revenir en Italie se dessine. Salvatore ne perçoit que de loin l'évolution de la société italienne qui se transforme avec l'arrivée de Mussolini au pouvoir en 1922. Il motive surtout son souhait de retour par la qualité de la main d'œuvre italienne dont il ne trouve pas l'équivalent aux États-Unis. Pourquoi ne

4. Il placera ainsi une tige d'acier à l'endroit exact de la cambrure permettant au pied de ne pas glisser vers l'avant. Une gradation de sept largeurs par demi-pointure vise à faire d'un soulier Ferragamo un véritable chausson (*Le Figaro*, 1^{er} juin 2002).

pas fabriquer depuis l'Italie des modèles sur mesure tout en utilisant son ancrage californien comme point de diffusion aux États-Unis ?

Salvatore prend ainsi le chemin de l'Italie, avec l'appui de George Miller, président de la manufacture de chaussures Miller & Sons Company implantée à New York et disposant d'un réseau de 200 magasins à travers le pays. Une campagne radio est mise en place sur les ondes américaines : « *Dans quelques semaines, Salvatore Ferragamo mettra l'Italie aux pieds des femmes* » (cité p. 166). Mais en Italie, le projet est loin de faire rêver le tissu industriel d'alors. Salvatore explore des opportunités dans plusieurs villes avant d'arriver à Florence. L'accueil n'y est pas plus favorable qu'ailleurs, mais il décide de s'y installer. Il constitue une équipe d'une soixantaine de personnes et dessine dix-huit nouveaux modèles. Mais il prend du retard et George Miller s'impatiente. Quand Salvatore lui présente enfin la nouvelle collection à New York, il l'accueille avec une grande froideur et n'en veut plus. Salvatore tente alors sa chance auprès du prestigieux grand magasin Saks Fifth Avenue. Le verdict de Manuel Gerton, directeur du département Achats, tombe : c'est pour lui la plus belle collection qu'il ait été amené à voir. 2 000 paires sont commandées, Salvatore a soixante jours pour les produire et les livrer depuis l'Italie, les bons de commande partant le jour même dans les plus grandes villes américaines. Même succès auprès de Marshall Fields à Chicago avec, à nouveau, plusieurs milliers de commandes.

Cependant, quand Salvatore revient en Italie après deux mois d'absence, la plupart de ses employés ne sont plus là. Il s'efforce alors de remonter une équipe de jeunes talents qu'il souhaite former, mais les retards s'accumulent et les acheteurs américains s'impatientent. L'exportation des chaussures vers les États-Unis, mais aussi vers plusieurs villes d'Europe, est désorganisée, le réseau de vente mis à mal. La crise de 1929 ajoute aux difficultés et Salvatore finit par être mis en faillite en 1933. Il se retrouve à 35 ans frappé d'une interdiction de gérer. Tous ses biens et outils de production sont mis sous scellés, clients et banquiers mécontents ne cessent de venir se plaindre à la barre du tribunal de Florence.

Que peut-il alors entreprendre ? Sa solution sera celle du porte-à-porte pour proposer ses services de chausseur sur mesure. Il parvient difficilement à trouver quelques clients, dont la *signora* Favi qui avait acheté ses chaussures outre-Atlantique et lui prête de quoi acquérir quelques peaux et outils, ce qui lui permet de rembourser peu à peu certains de ses créanciers. Sous le nom d'une de ses sœurs, il peut alors ouvrir un petit atelier. En 1935, des dizaines d'ouvriers l'accompagnent à nouveau et il parvient même à reprendre les exportations vers les États-Unis. En 1936, il décide de louer l'un des salons du palais Spini-Feroni pour y recevoir ses clients. Deux ans plus tard, toutes ses dettes sont remboursées.

Le propriétaire du palais lui propose alors de lui vendre la totalité de l'immeuble où sont désormais installés ses ateliers pour 200 000 dollars. La transaction est risquée : Salvatore doit s'acquitter de cette somme dans les neuf mois et accepte d'inscrire une hypothèque de trente ans pour garantir la créance. Le propriétaire pensait sans doute qu'il ne pourrait honorer ses engagements mais Salvatore surprend tout Florence. Un an plus tard il achète même une villa d'une trentaine de pièces aux environs de la ville, « Il Palagio », pour y loger sa famille. La demeure date du XIII^e siècle, comme le palais Spini-Feroni. Salvatore a pour clientèle les plus grandes fortunes et couronnes d'Europe, il produit 200 paires de chaussures par jour grâce à 400 employés.



Audrey Hepburn
et Salvatore Ferragamo

L'Italie entre alors en guerre. C'est aussi l'époque où Salvatore demande en mariage la fille du docteur Miletti de la petite ville de Bonito. Elle a la moitié de son âge et la vie mouvementée de Salvatore n'est pas pour rassurer le docteur, mais il finit par accepter la demande. Wanda et Salvatore s'unissent en l'église Santa Lucia de Naples en 1940, puis leurs deux premières filles naissent pendant la guerre. Salvatore crée sans cesse. Il crayonne, imagine de nouveaux modèles, en attendant la fin des hostilités. Il cherche de nouvelles matières pour compenser l'absence de cuirs et de peausseries, invente les premières chaussures à talon compensé en corde, puis des sandales au dessus fait de papier transparent. Mais il doit surtout produire

des chaussures et bottes pour l'armée. À la fin du conflit, il n'a plus que 50 employés mais fait de nouveau repartir son activité.

En 1947, le grand magasin américain Neiman Marcus propose de récompenser Christian Dior et Salvatore Ferragamo pour « services rendus à la mode » durant les années de guerre. Les deux créateurs se rencontrent à bord du Queen Elizabeth lors du voyage entamé pour recevoir le prix et se nouent d'amitié. Les nouveaux modèles s'enchaînent : talons en acier, escarpins en requin teinté, bottines en autruche... Salvatore est entouré de ses six enfants et invite son aînée à venir travailler à ses côtés à ses 16 ans. Mais il souffre déjà d'un cancer généralisé et finit par s'éteindre en 1960.

Commence alors une autre histoire :

Dès le lendemain de la mort de Salvatore, Wanda s'installa au palais Spini-Feroni ; elle voulait être sur place pour tout contrôler, de la fabrication aux expéditions, comme son mari l'avait fait durant près de vingt ans. (...) Salvatore lui avait trop montré la fragilité de la fortune pour qu'elle prenne le risque de la mettre en péril. Destinés un jour à diriger les affaires du groupe, les trois aînés furent envoyés successivement aux États-Unis et dans les principaux pays d'Europe pour contrôler les points de vente, la distribution, la publicité et ce que l'on commençait à nommer le *marketing*. Des vingt ans passés avec Salvatore, Wanda avait tout retenu comme une écolière attentive : la discipline, le goût du travail parfaitement exécuté, la volatilité de la clientèle, l'importance de la publicité et des médias et, enfin, la nécessité de l'innovation constante pour attirer de nouveaux clients. (...) Malgré les positions prestigieuses de ses gendres, Wanda instaura une règle sacrée : gendres, belles-filles et autres pièces rapportées ne seraient jamais admis dans les affaires de la famille, qui appartenaient aux seuls descendants directs de Salvatore Ferragamo⁵. (Kerlau, 2010, pp. 184-185)

5. Cette règle a pourtant été rompue en 2007 quand la maison a choisi pour la première fois un directeur général en dehors de la famille, Michele Norsa. La famille qui garde le contrôle du capital a en effet décidé de s'appuyer sur son expérience pour introduire le groupe à la bourse de Milan en 2011 plutôt que de s'intégrer à un grand groupe multimarques (comme Fendi et Emilio Pucci aujourd'hui au sein de LVMH, ou Gucci et Bottega Veneta au sein de Kering).

Pourquoi conter aujourd'hui cette histoire ?

L'histoire de Wanda dépasse le cadre de notre papier, mais l'histoire de Salvatore nous donne à voir cet ancrage qui a pu la guider dans le développement de la maison, faisant de la signature Salvatore Ferragamo une marque au cœur d'un groupe. « *Le plus bel héritage de sa lignée est l'histoire de sa vie* », conclut Yann Kerlau (2010, p. 189).

L'histoire de Salvatore Ferragamo peut être vue comme celle d'un artisan dont le talent suffit à construire et reconstruire une activité, même quand plus aucune autre ressource ne l'entoure. La qualité de son geste, la justesse de ses créations, son inventivité, sa capacité à penser pour les clients un produit qu'ils désirent sans le savoir, tout semble possible sur la base de son savoir-faire. Il a également su saisir ce qui l'entourait, convaincre pour rassembler les premiers soutiens, constituer (et reconstituer) une équipe, penser un marché au-delà de ses créations. Cela ne signifie

pas que le succès devait arriver, mais c'est à partir du même talent, des mêmes obsessions, que Salvatore semble avoir à chaque fois repensé son ouvrage. Et c'est à l'absence de cette ressource essentielle que Wanda a dû faire face en 1960, ne pouvant plus se permettre les mêmes instabilités. Elle semble d'ailleurs avoir réussi le pari d'une transformation dans un esprit de continuité, construisant sur le talent de Salvatore tout en faisant évoluer l'activité. Rétrospectivement, la mort du créateur aura peut-être même donné un nouveau souffle à la maison.

L'histoire de Salvatore Ferragamo donne également à voir plusieurs des attributs essentiels au développement d'une activité dans le domaine du luxe : l'inscription dans des territoires (Salvatore aurait sans doute pu attirer des artisans italiens aux États-Unis, mais il a éprouvé le besoin de revenir dans son pays) ; l'impact de la rareté (quand malgré lui, accidenté, Salvatore suscite une attente à Hollywood, ou quand les pénuries de la guerre semblent alimenter son imagination) ; la confiance des premiers clients-ambassadeurs ; la maîtrise des points de contact avec la clientèle, qu'il s'agisse du *flagship* que représente le palais Spini-Feroni ou d'un réseau plus large de distribution. Les besoins suscités par le développement de l'activité sont également saillants : besoins de financement, besoins en main-d'œuvre qualifiée pour assurer la montée en cadence de la production, besoins de logistique en amont et en aval pour assurer une production et une distribution effective des produits, besoins de savoir-faire de gestion. Encore le développement, jusqu'en 1960, est-il resté ciblé sur un seul type de produit.

Il ne s'agit pas de faire de Salvatore Ferragamo l'image de l'artisan entrepreneur qui a parfaitement maîtrisé les codes du luxe. Ce serait raconter l'histoire à l'envers – et, sans doute, des lectures et recherches complémentaires dévoileraient d'autres aspects moins « romantiques » de son histoire. Mais alors que la maison poursuit son activité aujourd'hui, ce détour depuis Bonito jusqu'à Florence me semble révéler l'écart que représente le développement d'une marque à partir d'un savoir-faire dans le luxe. Je déambulais récemment dans les couloirs d'un aéroport, avant de m'arrêter devant un *corner* Ferragamo dont l'impersonnalité ne pouvait que détonner avec le mystérieux palais de Florence. Quelques produits proposés aux voyageurs, les meilleures ventes sans doute, chaussures, articles de maroquinerie, élégamment disposés, prêts pour l'embarquement. La sensation ne pouvait être que différente de celle ressentie devant la porte du palais Spini-Feroni. Mais la marque vit et l'équilibre que la famille Ferragamo s'efforce de trouver est un travail permanent. Alors que la maison évolue aujourd'hui vers une nouvelle génération, dirigée par un homme n'appartenant pas à

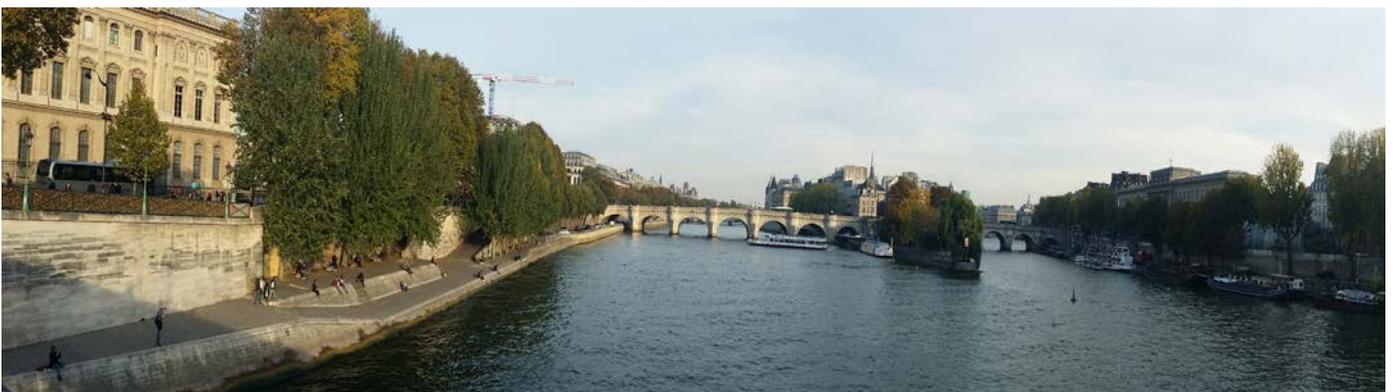
Le palais Spini-Feroni à l'arrière-plan de la résurrection de l'enfant par Élysée par Domenico Ghirlandaio (vers 1485), chapelle Sassetti, basilique de la Sainte Trinité, Florence



la famille, mais toujours contrôlée par elle, comment peut-elle se réinventer sans un choc analogue à ce que fut, dans son histoire, la disparition de Salvatore ? ■

Références

- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2014) “Dimension économique”, in Tannery Franck, Denis Jean-Philippe, Hafsi Taieb & Martinet Alain-Charles [eds] *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 315-326.
- Harvard Business School (1998) “Salvatore Ferragamo, SpA”, *Family Business Review*, vol. XI, n° 2, pp. 145-161.
- Kerlau Yann (2010) *Les dynasties du luxe*, Paris, Perrin.
- Sicard Marie-Claude (2010, 3^e édition) *Luxe, mensonges et marketing*, Paris, Pearson.



La Seine au pont des Arts, 12 octobre 2015 (MB)