



L'ÉVÉNEMENT

Kering, un nouveau défi de haute intensité pour le patron italien

Olivia Détryat

Luca de Meo fera-t-il enfin souffler le vent nouveau tant attendu chez Kering? En grande difficulté ces dernières années, notamment sur la relance de son navire amiral, Gucci, ou sur sa marque Yves Saint Laurent, le numéro deux mondial du luxe a en tout cas clairement montré sa volonté d'ouvrir un nouveau chapitre. Officialisée lundi soir, l'arrivée de Luca de Meo à la tête de Kering a pris de court jusqu'aux plus avisés du monde du luxe. Elle est l'aboutissement d'un processus commencé début 2023 par François-Henri Pinault, l'actuel PDG du groupe, qui avait déjà mené à la nomination de Jean-Marc Dupleix et Francesca Belletini aux postes de DG adjoints. Elle va se traduire par la séparation des fonctions de président, qu'il assurera, et de directeur général, confiée à Luca de Meo.

Le nouvel homme fort prendra ses fonctions le 15 septembre. Les défis qu'il aura à relever chez Kering ne manquent pas, tant le groupe souffre du ralentissement du marché depuis deux ans. Après une décennie de croissance à tous crins, sa marque Gucci, qui pèse la moitié de son activité et les deux tiers de son résultat brut d'exploitation (Ebitda), a vu ses ventes dévisser de 10,5 milliards d'euros à 7,6 milliards d'euros entre 2021 et 2024. Victime de l'atonie du marché chinois et de la désaffection de la clientèle « aspirationnelle » (la moins aisée), le maroquinier florentin enchaîne les contre-performances, et ne parvient pas à retrouver un nouveau souffle créatif depuis le départ d'Alessandro Michele en 2022. Censé engager un tournant vers une mode plus intemporelle, son successeur, Sabato di Sarno, arrivé début 2023, sera resté moins de deux ans en poste. Il vient d'être remplacé par le créateur géorgien Demna Gvasalia, venu de Balenciaga, également propriété du groupe Kering. « Il a aussi un travail à faire sur les autres marques comme Yves Saint Laurent ou Balenciaga, qui ont aussi sous-performé sur les dernières années », souligne Ariane Hayate, gérante actions européennes chez Edmond de Rothschild AM.

Les difficultés à relancer sa marque

phare se sont fait sentir sur le cours de Kering, qui a perdu les trois quarts de sa valeur depuis son plus haut de 2021. « Audacieux et radical, le choix de Luca de Meo reflète l'urgence de la situation », renchérit Ariane Hayate. « Il n'est pas réputé pour sa lenteur à prendre la mesure des sujets », confirme-t-on sobrement dans les couloirs de Kering.

Le « track record » presque parfait de l'artisan du redressement de Renault semble faire l'unanimité. Ses faits d'armes dans l'automobile comme son profil, sa vision stratégique à 360 degrés, sa capacité à restructurer et son talent marketing en ont fait un candidat idéal aux yeux du conseil d'administration de Kering, « où il s'est démarqué très vite à tous points de vue », explique un bon connaisseur du groupe. S'il n'en était chez Renault qu'aux débuts de la relance de la marque ultra-exclusive Alpine, certains voient dans ce choix stratégique une affinité pour le luxe.

Trou d'air dans le luxe

L'un des grands défis de Luca de Meo consistera à se fondre dans un univers du luxe où les patrons des maisons, ainsi que les créatifs, occupent une place prépondérante. Au-delà de Gucci, d'autres maisons du groupe ont d'ailleurs changé de directeur artistique. C'est le cas chez Balenciaga, dont Pierpaolo Piccioli prendra les rênes créatives dans moins d'un mois (le 10 juillet). La direction opérationnelle de la marque a quant à elle été confiée à Gianfranco Gianangeli, et celle d'Yves Saint Laurent à Cédric Charbit.

Au cours de la dernière année, une dizaine de dirigeants clés du groupe ont ainsi été nommés, que Luca de Meo devra rapidement entraîner dans ses grandes orientations stratégiques. Et ce à un moment où le marché du luxe connaît un véritable trou d'air, avec des ventes au point mort l'an dernier après trois années de folle croissance à plus de deux chiffres. Le défi est de taille : certains recrutements éloignés des codes du luxe n'ont pas toujours été couronnés de succès. Comme en

2004, quand le PPR d'alors (l'ancien nom de Kering) était allé chercher chez Unilever le Néerlandais Robert Polet pour diriger Gucci après un quart de siècle passé dans la grande consommation. À l'inverse, l'exemple de Toni Belloni, devenu numéro deux de LVMH et bras droit de Bernard Arnault après un long début de carrière chez Procter & Gamble, prouve que la greffe peut prendre. Tout comme celui de Leena Nair, elle aussi venue de chez Unilever et directrice générale depuis 2022 d'un Chanel qui a résisté, jusqu'à récemment, au ralentissement du luxe. Dans ce challenge, la nationalité de Luca de Meo sera un atout non négligeable pour un groupe à l'empreinte davantage italienne que française, avec des marques comme Gucci, Bottega Veneta, Brioni ou Pomellato. « C'est incontestablement quelqu'un qui prendra rapidement la mesure des ressorts du luxe et des mutations du secteur », espère-t-on en interne.

François-Henri Pinault, artisan du changement complet de pied de Kering au début des années 2010, du monde la mode, du sport et de la maison vers celui du luxe, restera président du groupe. Mais Luca de Meo devrait donner rapidement des orientations sur les diversifications entamées ces dernières années. Notamment chez Kering Eyewear, incontestablement l'un des succès de la décennie chez Kering. En dix ans, cette activité de lunettier comptant 17 marques (en propre ou sous licence) a apporté un véritable bol d'air bienvenu avec 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024 (+8% sur un an). Sa marque opérationnelle atteint 17,3% contre 14,8% pour l'ensemble du groupe. Avec des produits de luxe abordables, elle permet de recruter de nouveaux consommateurs.

S'agissant de diversification, la question se pose surtout sur la priorité stratégique que donnera Luca de Meo aux activités de beauté de Kering (Kering Beauté). Malgré le rachat à grands frais du parfumeur anglais Creed il y a deux ans (3,5 milliards d'euros, selon plusieurs sources), les ventes de cette division créée en 2023 restent marginales





(323 millions d'euros en 2024). Alors que de nombreux groupes ont affûté leurs ambitions dans le secteur (Dolce & Gabbana, Jacquemus avec L'Oréal...), la concurrence s'est intensifiée ces dernières années. Et les processus de développement dans ces activités sont souvent longs et coûteux.

Or le nouveau dirigeant aura les coupées financières un peu moins franches

qu'il y a quelques années. Au-delà de l'indispensable redimensionnement de la base de coûts dont il est connu pour être un expert, « il devra enfin s'atteler à la restructuration financière de Kering avec une dette qui n'a cessé d'augmenter depuis trois ans (10,5 milliards d'euros fin 2024, NDLR), alors qu'il doit encore acheter le reste de Valentino, dont il ne

détient que 30 % pour le moment », résume Ariane Hayate, chez Edmond de Rothschild AM. De quoi prévoir un été studieux pour Luca de Meo après son départ de Renault, le 15 juillet. ■



Gucci (ici, son magasin de la galerie Vittorio Emanuele II, à Milan) pèse la moitié de l'activité et les deux tiers de l'Ebitda de Kering.

GARGANTOPIA - STOCK.ADOBE.COM

