Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

PAYS :France
PAGE(S) :19
SURFACE :100 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Événement
DIFFUSION :129052
JOURNALISTE :Philippe Bertrand

► 17 juin 2025 - N°24483

ÉVÉNEMENT

Restructuration et relance : les défis d'un « car guy » chez Kering

L'arrivée du nouveau directeur général de Kering a été officialisée. Il doit prendre son poste le 15 septembre.

Philippe Bertrand *et* ***Virginie Jacoberger-Lavoué***

Il faut un capitaine pour tenir le gouvernail. *« C'est vrai par temps calme et encore davantage dans la tempête »*, dit une source proche de Kering, qui rappelle que le nom du groupe de luxe fait référence au breton « Ker », « la maison », et donc aux origines des Pinault. La maison Kering brûle, il fallait un pompier.

Le groupe français a officiellement nommé lundi à sa direction générale Luca de Meo, 58 ans, le directeur général de Renault qui lâchera le 15 juillet le volant du constructeur automobile.

Il ne prendra ses fonctions chez Kering que le 15 septembre. Le 9 septembre une assemblée générale sera convoquée pour le coopter au conseil d'administration et acter la séparation de la présidence de la direction générale.

Son profil marque un changement radical de cap pour le groupe de la famille Pinault dont François-Henri Pinault, 63 ans, conserve la présidence, ainsi que pour l'industrie du luxe. Mais cette petite révolution séduit les investisseurs. A l'annonce de la nomination, le cours de Kering a bondi de plus de 9 %. La valeur avait perdu 28 % en un an et 78 % depuis le pic de 2021. En 2024, la chute de 21 % des ventes de sa marque phare Gucci a divisé par 2 le bénéfice du groupe.

« Avec une situation qui n'a cessé de se dégrader, quelque chose devait se passer », remarque un analyste de Londres. *« Il était nécessaire de trouver un dirigeant d'expérience et de sérieux au sein de la direction, après des départs de poids lourds tels que Marco Bizzarri* [ancien PDG de Gucci, NDLR] *et Jean-François Palus* [ancien directeur général délégué de Kering, NDLR] », estime Luca Solca chez Bernstein.

Poids lourd

L'analyste rappelle que sous le règne de Luca de Meo, en cinq ans, l'action de Renault a quasiment doublé. Il souligne toutefois qu'un *« défi titanesque »* attend le nouveau dirigeant et prévient : *« Les investisseurs ont besoin de savoir quel sera son plan. S'il dit que ce sera un peu du pareil au même, ils reviendront à leur position d'avant. »*

Tiré à quatre épingles avec ses costumes sur mesure et ses pochettes blanches, amateur de montres de luxe, Italien dans un groupe dont le centre de gravité penche vers la Péninsule, né à Milan où se trouve le siège de Gucci, diplômé de la Bocconi, Luca de Meo combine les talents d'un « cost killer » et d'un homme de marketing. Chez Fiat, sous la férule de Sergio Marchionne, il a lancé entre 2007 et 2009 la nouvelle Fiat 500 qui a sauvé le constructeur italien. Chez Renault, il a déclenché la « Renaulution » qui a remis à la mode électrique les iconiques R5 et R4.

« Il a le goût des marques et sait naviguer dans des environnements difficiles », résume un excellent connaisseur de l'univers du luxe. *« Il est aussi charismatique, cela compte. Des personnalités comme Yves Carcelle chez Louis Vuitton, Jean-Louis Dumas chez Hermès ont marqué cette industrie, portée par des patrons pragmatiques et visionnaires »*, confirme un autre expert. Mais, souligne Erwan Rambourg, analyste chez HSBC, *« le contexte de ralentissement de la demande dans le luxe, complique la relance »*.

Charisme et goût des marques

Les défis que Luca de Meo devra affronter sont nombreux. Il devra apprendre à vivre dans un groupe qui, bien que coté en Bourse, reste familial. François-Henri Pinault prendra du recul à la présidence du groupe mais le fils du fondateur François Pinault, également président du holding familial Artemis, conserve le pouvoir du propriétaire avec environ 40 % des actions et 60 % des droits de vote.

Le nouveau directeur général jouira-t-il d'une large liberté d'action ? L'incertitude sur cette question a pu rebuter Alexandre Bompard, le PDG de Carrefour proche de François Pinault, qu'une rumeur insistante envoyait chez Kering.

C'est François-Henri Pinault qui, après que son père s'est emparé de Gucci en 2001 après une lutte acharnée contre LVMH (propriétaire des « Echos »), et après une diversification ratée dans le sport avec Puma, a ancré Kering dans le luxe en l'espace de deux décennies.

« Le problème de Kering, c'est de tout considérer sous le spectre de la création ; les investisseurs ont besoin d'une stratégie plus clairement calibrée », estime Luca Solca, analyste chez Bernstein. *« Les marques les plus puissantes du luxe s'appuient sur un process et de la rigueur . Kering mise tout sur la création »*, renchérit un partenaire de Gucci. La griffe s'est envolée avec l'exubérance du créateur Alessandro Michele. Le feu s'est éteint, puis le sage Sabato de Sarno n'a pas réussi à le rallumer. Kering attend l'étincelle du nouveau designer de Gucci, Demna. Mais le sursaut créatif ne

Tous droits de reproduction réservés

Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

PAYS :France
PAGE(S) :19
SURFACE :100 %
PERIODICITE :Quotidien

RUBRIQUE :Événement
DIFFUSION :129052
JOURNALISTE :Philippe Bertrand

► 17 juin 2025 - N°24483

suffira pas. En Bourse, les investisseurs ont sanctionné la nomination du directeur artistique.

Luca de Meo devra agir en parallèle. « *Pour redresser Gucci, les dirigeants de Kering n'ont pas deux ans devant eux, mais plutôt six mois* », calcule un analyste. Le redressement du groupe passe aussi par la case finance. Le rachat d'adresses de prestige à Paris, New York et Milan, l'acquisition de Creed et l'entrée au capital de Valentino ont gonflé une dette de 10,5 milliards d'euros.

Milan, Paris, Londres

Le groupe a commencé son désendettement en revendant une part de son immobilier parisien au fonds Ardian. Une autre opération est attendue sur les immeubles new-yorkais. Le nouveau directeur général devra poursuivre le mouvement. En 2026, le fonds qatari Mayhoola, propriétaire de Valentino, dispose d'une option pour imposer la vente de son solde de 70 % pour une valeur d'environ 4 milliards d'euros.

Luca de Meo devra aussi définir la place des deux directeurs généraux adjoints de Kering nommés en 2023, l'Italienne Francesca Bellettini, chargée du développement des maisons, et Jean-Marc Duplaix, chargé des opérations et des finances. Jean-Marc Duplaix, qui a été directeur financier pendant dix ans, peut évoluer dans un rôle de super secrétaire général du groupe.

« *La femme forte, c'est Bellettini* », estime en revanche un analyste. L'Italienne a été PDG de Saint Laurent. Quel espace lui restera-t-il avec d'un côté Gucci qui dispose de son propre directeur général, Stefano Cantino, nommé en janvier dernier, et de l'autre Luca de Meo qui sera plus opérationnel que François-Henri Pinault ? « *Francesca avait un poids considérable et visait forcément plus haut* », affirme une source chez Gucci en Italie.

La restructuration de Kering que les investisseurs attendent heurtera aussi la tradition d'autonomie des marques dans les groupes de luxe. Gucci dispose de son propre siège à Milan, Kering a le sien à Paris, avec un président qui réside à Londres. « *Ça n'a aucun sens* », estime un observateur.

Pour autant, chaque marque doit entretenir son identité et son histoire qui font sa valeur. Et Kering a déjà fait beaucoup en termes d'intégration dans la finance, l'immobilier, la tech, l'e-commerce et la distribution. Une consultante considère que les marges d'une plus grande optimisation opérationnelle sont étroites. La révolution chez Kering pourrait être plus compliquée que la « Renaulution ».

> « Le problème de Kering, c'est de tout considérer sous le spectre de la création. »
>
> **LUCA SOLCA**
> Analyste chez Bernstein

Tous droits de reproduction réservés