



Luca de Meo chez Kering, un luxe de défis

Juliette Garnier

Une série de dossiers délicats attendent l'Italien venu de Renault : conjoncture défavorable, endettement important du groupe et effondrement des ventes de la marque phare Gucci. Les marchés ont réagi favorablement à l'annonce de sa nomination.

François-Henri Pinault rend les clefs, au moins en partie. A 63 ans, celui qui cumule les postes de président et de directeur général du groupe Kering depuis 2005 a confirmé, lundi 16 juin, projeter la scission de ces deux fonctions et nommer Luca de Meo, patron démissionnaire du groupe Renault, au poste de directeur général. M. Pinault conservera le poste de président du conseil d'administration du groupe dont Artémis, holding de la famille Pinault, détient 42,3 % du capital. Et, assure-t-il, il veillera aux « grandes orientations stratégiques ».

Cette modification de la gouvernance impose de convoquer une assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Kering, le 9 septembre, au cours de laquelle seront modifiés la politique de rémunération et les seuils d'âge limite d'exercice des fonctions de président et de directeur général. Le patron italien prendra ses fonctions dans la foulée, le 15 septembre.

Selon l'héritier Pinault, M. de Meo présente les qualités « d'agilité », l'expérience de la gestion d'un groupe international coté en Bourse et a « l'énergie » nécessaire pour prendre « les rênes du groupe ». « C'est le bon moment », juge celui qui assure avoir réfléchi à sa succession depuis 2019 et s'être fixé l'échéance de « vingt ans » d'exercice à la tête du groupe fondé par son père François Pinault, aujourd'hui âgé de 88 ans.

Cette annonce a été saluée par la Bourse de Paris. Le titre Kering a gagné 11 % en séance lundi, à la suite des informations parues dans Le Figaro révélant la nomination attendue de M. de Meo. Depuis, les commentaires d'analystes financiers pleuvent. A en croire ceux d'Edmond de Rothschild Asset Management, « les investisseurs vont apprécier la nouvelle gouvernance avec la prise de recul de M. Pinault ». Depuis des mois, ceux qui couvrent le secteur du luxe s'inquiétaient des décisions prises par François-Henri Pinault, de son manque d'analyse de la conjoncture économique, de ses faibles réactions aux crises internes qui ont secoué Gucci et Balenciaga ainsi qu'aux difficultés de recruter du sang neuf au sein du groupe.

Bien qu'il soit dépourvu d'expérience dans le luxe, M. de Meo, pur produit de l'industrie automobile, présente un profil « d'outsider » idoine « pour prendre des décisions difficiles et (...) donner de la profondeur à l'équipe actuelle », observent les analystes de RBC Capital Markets.

Chez Kering, la liste des missions de M. de Meo est aussi longue que celle qui l'attendait chez Renault, lors de prise de fonction en 2020, au lendemain de l'affaire Carlos Ghosn. Lors d'une conférence téléphonique uniquement ouverte aux questions des analystes financiers, lundi 16 juin, M. Pinault a souligné qu'il ne faut pas voir en M. de Meo « un pompier ». Son baptême du feu dans l'industrie du luxe sera toutefois singulier, car les dossiers délicats sont nombreux.

Une conjoncture défavorable

En douze mois, Kering a perdu près de 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ses ventes ont en effet plongé de 12 % en 2024, atteignant 17,2 milliards d'euros, contre 19,6 milliards fin 2023. Sa marge opérationnelle était de 14,9 % fin 2024, contre 24,3 % un an plus tôt.

L'ancien PPR (Pinault-Printemps-Redoute), rebaptisé Kering en 2013 et uniquement centré sur le luxe



depuis, détient les marques Gucci, Saint Laurent, Balenciaga ou Bottega Veneta : aucune n'échappe au ralentissement des ventes en Chine (30 % des ventes annuelles de Kering), où la consommation peine à redémarrer, ni aux risques accrus de taxes douanières à l'entrée des Etats-Unis (24 % de son chiffre d'affaires en 2024) depuis la réélection de Donald Trump. Et les perspectives du marché pour les mois à venir ne sont guère plus favorables.

Le douloureux plongeon de Gucci

La dégringolade de Gucci, marque phare de Kering, est préoccupante : ses ventes ont reculé de 24 % au premier trimestre 2025, après une chute déjà marquée de 21 % en 2024. Outre la mauvaise conjoncture, Gucci a pâti d'une valse de ses directeurs artistiques et d'une série de lenteurs dans les nominations à des postes-clés. Alessandro Michele, directeur artistique parti en novembre 2022, n'a ainsi été remplacé par Sabato de Sarno qu'en janvier 2023, pour un premier défilé en septembre et une mise en production des collections chaotique.

Six mois après la fin du contrat de M. Michele, le départ de Marco Bizzarri, PDG depuis 2015, a ouvert une longue période de flottement à Milan, au siège de Gucci. M. Bizzarri a été remplacé pour une période transitoire par Jean-François Palus, ancien camarade de promotion de M. Pinault et ancien directeur financier, jusqu'en fin 2024. Il a alors quitté définitivement le groupe et a été remplacé, en octobre, par le directeur général adjoint de Gucci, Stefano Cantino, un ancien de chez Louis Vuitton...

Le 13 mars, le groupe a nommé Demna Gvasalia à la direction artistique, en remplacement de Sabato de Sarno, parti brutalement le 6 février. Le créateur d'origine géorgienne, transfuge de Balenciaga où il officiait depuis 2015, prendra ses fonctions à l'été et doit convaincre qu'il saura redonner du souffle à la maison.

Des coûts trop élevés

Kering est fragilisé par la baisse de ses ventes, sa rentabilité opérationnelle a chuté de 46 % en 2024. Résultat : la directrice financière, Armelle Poulou, confiait lors d'une conférence téléphonique avec des analystes financiers, fin 2024, que le groupe est contraint d'entreprendre une « chasse aux coûts dans tous les domaines ». Connu pour avoir amélioré le résultat opérationnel de Renault, Luca de Meo devra mener celle-ci.

Il pourrait avoir à fermer davantage de magasins. Il devra cependant maintenir les investissements marketing alloués à la promotion des marques et de leurs nouveautés : dans l'industrie du luxe, ce sont des leviers indispensables pour maintenir la clientèle et les ventes.

Un endettement important

Réduire la dette est l'une des priorités du groupe, reconnaît désormais M. Pinault, après l'avoir nié. La dette est passée de 2, 8 milliards d'euros en 2019 à 10, 5 milliards en 2024, à la suite d'une série d'opérations audacieuses, voire risquées : l'acquisition des parfums Creed, en 2023, le rachat de 30 % de Valentino au fonds qatari Mayhoola pour un montant de 1, 7 milliard d'euros et le rachat d'immeubles à New York, sur la Ve Avenue, à Milan et à Paris, dont la facture s'élève à plusieurs milliards d'euros. Ces derniers mois, le groupe a laissé entendre qu'il envisageait de ne pas conserver 100 % de la propriété de ses actifs immobiliers, afin de réduire son endettement.

Des équipes déstabilisées

Le nouveau directeur général de Kering devra rassurer les 47 000 collaborateurs, inquiets de la crise que celui-ci traverse. Le PDG François-Henri Pinault, marié à l'actrice Salma Hayek, s'était éloigné de Paris, en installant leur résidence à Londres en 2014. Une distance qui n'a pas facilité le redressement du groupe.

La greffe prendra-t-elle, alors que les codes de l'industrie automobile sont bien différents de ceux du luxe ? La nationalité italienne de M. de Meo, qui plus est natif de Milan, capitale de la mode, pourrait être un avantage pour rallier les employés de Gucci, Bottega Veneta et les fournisseurs italiens du groupe. Il pourra en outre, pour sa nouvelle mission, s'appuyer sur les deux directeurs généraux adjoints nommés en septembre 2023 pour piloter Kering, Francesca Bellettini, chargée du développement des maisons, et Jean-Marc Duplaix, chargé des opérations et des finances.

Enfin, si M. de Meo aura « toute la liberté » pour diriger le groupe, assure M. Pinault, il devra se





familiariser avec les usages parfois surprenants du secteur. Fin 2022, Kering n'a pris aucune mesure disciplinaire à l'égard de la direction de Balenciaga, dont une campagne de publicité mettant en scène des enfants avec des accessoires sadomasochistes avait fait scandale. A la suite d'appels au boycott, les ventes de Balenciaga avaient plongé, notamment aux Etats-Unis. Son directeur général, Cédric Charbit, en poste depuis 2016, a été promu au poste de directeur général de Saint-Laurent en 2024.

Un cours de Bourse ébranlé

L'action du groupe est une mal aimée à la Bourse de Paris. Sa valeur a plongé de 78 % depuis 2021. Elle a perdu 27 % de sa valeur depuis un an, quand les actions du secteur du luxe en général dévissaient de 12 % en moyenne sur la période. La capitalisation boursière de Kering est aujourd'hui au plus bas, à environ 23,9 milliards d'euros.

Aucune des dernières mesures annoncées par M. Pinault n'a, jusqu'ici, suffi à relancer le titre. En mars, le marché a très mal accueilli le transfert du Géorgien Demna Gvasalia au poste de directeur artistique de Gucci. Le titre avait dévissé de 12 % en séance. Cette fois, l'arrivée d'un homme inexpérimenté dans l'industrie du luxe a relancé le titre. ■

