

Kering ouvre une nouvelle voie avec Luca de Meo

Propulsé directeur général du groupe de luxe, l'actuel patron de Renault devra redresser une rentabilité en berne et opérer un renouveau créatif. Un défi pour ce dénicheur de tendances, un soulagement pour François-Henri Pinault.

Deux salles, deux ambiances. Lundi 16 juin, deux valeurs du CAC 40 ont déchaîné les marchés : d'un côté Kering, bondissant de 12% après des mois de baisse, et de l'autre, Renault, dévissant de 8,5%, la pire performance de l'indice. Ces entreprises se connaissent comme deux voisins qui se salueraient dans la rue sans jamais s'inviter à dîner. Au sein de l'indice boursier, elles fluctuent à quelques rangs d'écart l'une de l'autre, dans ce deuxième peloton qui rassemble les valeurs inférieures à 25 milliards d'euros (24 milliards pour Kering au moment où nous écrivons, 12 pour Renault). Mais elles n'ont jamais fait affaire ensemble et ne sont pas du même monde. Alors l'annonce le 15 juin du transfert de Luca de Meo, directeur général du constructeur automobile depuis 2020 vers le groupe de luxe – prévue pour le 15 septembre – révélé par *Le Figaro* puis confirmé par Kering, a pris tout le monde de court.

François-Henri Pinault, vingt ans après être devenu PDG du conglomérat PPR créé par son père en succédant à Serge Weinberg, un dirigeant extérieur à la famille, opère à 63 ans le mouvement inverse, en confiant une partie du pouvoir à un patron non familial. « FHP », qui reste président tandis que « LDM » devient directeur général, réfléchissait à cette dissociation des fonctions depuis près de trois ans. Quand le cabinet de chasse de tête Jouve lui

a présenté l'élégant dirigeant, collectionneur de montres, milanais (un atout dans un monde du luxe très franco-italien), au track record impressionnant, il a signé. Soulagé d'avoir enfin la personne idoïne pour redresser son groupe en difficulté, dont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont respectivement chuté de 12% et 46% l'an dernier.

Codes de la mode

Pour Luca de Meo, 58 ans, en revanche, le plus dur reste à venir. Plusieurs défis l'attendent. Le premier enjeu touche à son intégration. Il faudra former un tandem fluide et efficace avec son président et actionnaire. Or le capitalisme français reste marqué par des greffes qui n'ont pas pris, comme celle entre Isabelle Kocher et Jean-Pierre Clamadieu, à Engie. Pour l'heure, une proche de François-Henri Pinault assure « qu'après avoir vu passer plusieurs prétendants, avec Luca de Meo, ça a matché ». Ce patron réputé chaleureux, mais néanmoins attaché à ses convictions, devra aussi composer avec les directeurs généraux adjoints Jean-Marc Duplaix et Francesca Bellettini, cette dernière ayant un temps tenu la corde pour décrocher le job.

Enfin, après trente ans (!) dans l'automobile, Luca de Meo devra laisser les circuits de course et les chaînes de montage pour apprendre les codes des Fashion Weeks et des tapis rouges. « Le marché souhaitait un outsider, capable de challenger le statu quo et de porter un regard

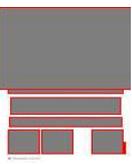
différent, salue Charles-Louis Scotti, analyste à Kepler Chevreux. Mais ce patron passe d'un secteur avec de gros volumes grand public à des volumes limités, réservés à une niche. » Sans compter l'ego des designers, ces génies créatifs que tout bon dirigeant du luxe doit apprendre à bichonner... sans se laisser marcher sur les pieds.

La deuxième salve de défis est opérationnelle, et sur ce point, « relancer Gucci sera la priorité », prévient Luca Solca, analyste à Bernstein. Vaisseau amiral de Kering, dont elle pèse la moitié des ventes et deux tiers de la rentabilité, la maison italienne est en dégringolade après des années de croissance. François-Henri Pinault a déjà changé deux fois de dirigeant (envoyant en Italie son ami Jean-François Palus puis Stefano Cantino, venu de LVMH, actionnaire de *Challenges*) et de directeur artistique (Demna a remplacé en mars Sabato de Sarno) et lancé la refonte des fondamentaux. Mais les résultats tardent à se faire sentir.

Marques plus désirables

Les clients manquent encore à l'appel. Sans compter la rentabilité du groupe, qu'il faut redresser. Le passionné de voitures devra ouvrir le capot pour s'attaquer aux coûts, à l'excellence opérationnelle et même à la dette, qui a dérapé avec les acquisitions coûteuses du parfumeur Creed et de 30% de la maison italienne Valentino. Sur ce point, Charles-Louis Scotti est confiant : « Il vient d'une industrie à faible





marge, il a l'habitude de se battre pour chaque euro dépensé. Son arrivée pourrait se traduire par des programmes d'économies très importants, et c'est ce que le marché semble apprécier. » L'analyste tient toutefois à rassurer : loin d'être un *cost killer* comme Carlos Tavares à Stellantis, Luca de Meo, « très

orienté produit, a une connaissance très fine des tendances ». On lui doit notamment des succès marketing comme ceux de la Fiat 500 ou de la marque Cupra. Justement, plusieurs griffes de Kering ont besoin d'un renouveau créatif pour retrouver de la désirabilité : Gucci, mais aussi Balenciaga, Saint Lau-

rent, Alexander McQueen. François-Henri Pinault compte bien sur l'expert des véhicules pour les remettre en piste. **Claire Bouleau**



Romuald Meignieux/Sipa

Luca de Meo, au Mondial de l'auto, à Paris, en octobre 2024. Ce spécialiste de l'industrie automobile depuis trente ans, qui a remis Renault sur les rails, est aussi crédité des succès marketing de la Fiat 500 ou de la marque espagnole haut de gamme Cupra.

