

CHOC DES CULTURES

## Luca de Meo, du bitume aux podiums

En quittant Renault pour succéder à François-Henri Pinault à la tête de Kering, le patron de 58 ans effectue un virage sans précédent dans les hautes sphères du CAC 40.

PAR ARNAUD BOUILLIN, MURIEL BREIMAN ET TATIANA SEROVA



Avec sa « Renaulution », l'Italien a redonné de l'allant au constructeur automobile.

C'est un *arrivederci* qui fera date. Le 16 juin, l'annonce du départ du directeur général de Renault, Luca de Meo, a fait détailler l'action du groupe de quasiment 9 %. Le même jour, celle de Kering, dont il prendra les commandes dans un mois en succédant à François-Henri Pinault, a bondi de près de 12 %. Soit 1 milliard d'euros de capitalisation perdu d'un côté, 2,5 milliards gagnés de l'autre. Sur la foi d'un seul homme. Et d'une surprise, de taille. « Le CEO d'une entreprise du CAC 40 qui en remplace un autre, c'est du jamais-vu, souligne la chasseuse de têtes Diane Segalen, fondatrice de Segalen & Associés. Quant au fait de passer de l'industrie automobile au luxe, à ce niveau de responsabilités, c'est là aussi inédit. »

Artisan de la transformation du constructeur français, le patron italien de 58 ans signe une sortie en fanfare. Passé chez Fiat puis Volkswagen, il rejoint la marque au losange, alors dans le rouge, en 2020. Avec sa « Renaulution », il étoffe le catalogue, monte en gamme la production, réduit les délais de développement... Cinq ans plus tard, le fabricant de la Mégane et du Duster retrouve de l'allant. « Grâce au très bon positionnement de la marque Dacia, Renault est moins concernée que ses concurrents par l'atonie de la demande européenne », note Bernard Jullien, maître de conférences à l'université de Bordeaux. La filière, qui représente près de 6 % de l'emploi dans l'UE, accuse en effet le coup. A l'image de Volkswagen, qui prévoit de supprimer 35 000 postes en Allemagne d'ici à 2030. « L'industrie a longtemps pensé que ses volumes reviendraient à des niveaux pré-Covid, mais ce n'est toujours pas le cas, constate Alexandre Marian, spécialiste de l'automobile chez AlixPartners. Aujourd'hui, les fournisseurs, les équipementiers et les constructeurs comprennent que ce déclin est durable. Ils sont sous une pression accrue de rentabilité. » Celle de Renault, sous l'impulsion de Luca de Meo, s'est jouée de ce contexte morose : l'an dernier, la marge opérationnelle du groupe a atteint 7,6 % du chiffre d'affaires, soit 4,3 milliards d'euros. Un record en cent vingt-six ans d'existence. Et ce, malgré l'onde de choc électrique venue d'Asie.

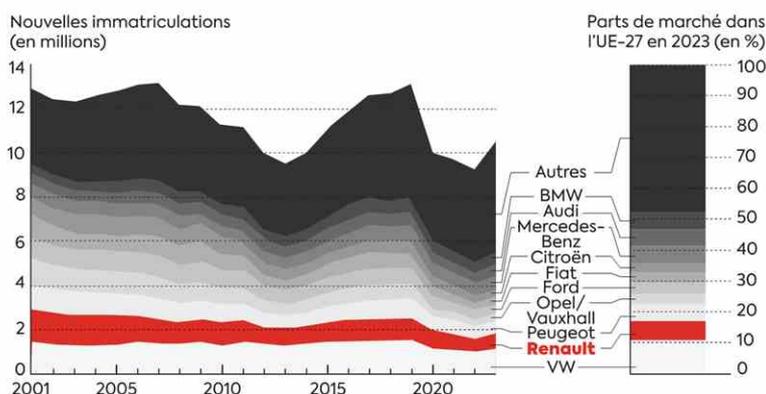
Alors que les constructeurs européens perdent du terrain de l'autre côté de la



► 19 juin 2025

## Les ventes peinent à retrouver leurs niveaux d'avant-Covid

Immatriculations de voitures particulières neuves en Europe (en millions)



Bien qu'en réalité de nombreuses marques fassent partie d'un groupe plus large (par exemple VW, Audi, Skoda, Seat et d'autres font partie du groupe Volkswagen), ce rapport présente chaque marque individuellement. La raison : les affiliations de marques ont changé par le passé (comme dans le cas de Daimler et Chrysler, par exemple) et pourraient encore évoluer à l'avenir.

SOURCE : INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION

planète, les acteurs chinois prennent des parts de marché sur le Vieux Continent. En avril, le géant BYD a même dépassé Tesla sur les ventes de voitures à batteries en Europe, d'après le cabinet Jato Dynamics. La domination de la Chine est doublement écrasante : sur les coûts de production et sur le temps de développement des véhicules, deux fois plus court. « Les entreprises chinoises sont des modèles d'intégration verticale, de la production des batteries jusqu'à l'assemblage », indique Lucas Pozza, analyste du secteur automobile à Scope Ratings. En septembre dernier, dans un long entretien accordé à L'Express, Luca de Meo refusait pourtant de céder au fatalisme : « Il ne faut pas sous-estimer la capacité et la réactivité des constructeurs automobiles européens. Très peu d'industries peuvent se prévaloir d'entreprises centenaires comme ici. Nous avons surmonté deux guerres mondiales, des crises énergétiques, financières, sanitaires... Et nous sommes toujours là. Dans les années 1950-1960, les Américains – Ford, GM – ont débarqué sur le sol européen. On a ensuite vu les Japonais, puis les Coréens, et plus récemment Tesla. Aujourd'hui, la somme des constructeurs américains, japonais et coréens ne représente que 25 % du marché en Europe. Les entreprises du continent ont encore la main. Renault est la première marque en

France. Sentir la compétition, c'est bien, cela nous évite de nous endormir. »

Quitte à pactiser, chemin faisant, avec l'ennemi ? « Aujourd'hui, l'industrie européenne de la batterie gagnerait à copier ses équivalents chinois, par exemple à travers des joint-ventures, pour s'approprier ces technologies », estime Michael Foundoukidis, expert du secteur automobile chez Oddo BHF. Une « coopération » que le patron de Renault n'a pas hésité à mettre en œuvre, avec pragmatisme. En s'associant avec le constructeur Geely pour la fabrication de moteurs thermiques. Puis en créant un centre de R&D à Shanghai.

Chez Kering, le Milanais n'a pas fini d'entendre parler des Chinois. Pour d'autres raisons. Après une période particulièrement faste entre 2019 et 2023, les ventes de produits de luxe se sont tassées dans le pays. Une panne de consommation doublée d'une incertitude liée à l'offensive commerciale de Donald Trump, qui pèse, elle, sur le client américain. La hausse des prix menée sans vergogne dans le secteur montre ses limites. La jeune génération, surtout, questionne davantage la valeur réelle de ses achats. Pris dans ce tourbillon, Kering souffre, au reste, de ses propres maux. Et particulièrement, sa marque phare, Gucci, qui concentre 44 % du chiffre d'affaires et près des deux tiers du résultat opérationnel. L'an dernier, la griffe a vu ses ventes reculer

de plus de 20 %. La tendance s'est encore aggravée au premier trimestre 2025. « Kering pêche par son organisation opérationnelle, ce n'est pas nouveau. Cette faiblesse faisait illusion quand le marché était porteur mais dans un environnement plus difficile, elle n'est plus tenable », pointe un bon connaisseur du groupe, qui juge qu'en interne, aucun candidat n'était à la hauteur. « La famille Pinault fait ici le pari que, dans un monde percuté par l'intelligence artificielle, la géopolitique et la guerre commerciale, la capacité à mener des programmes de transformation complexes et ambitieux compte plus que le CV, salue Jacques Roizen, directeur du cabinet Digital Luxury Group. Luca de Meo apportera, en outre, un regard neuf. » Professeure de marketing à HEC, Gachoucha Kretz note, pour sa part, que le diplômé de l'université Bocconi « a déjà réveillé de belles endormies, en revisitant la Fiat 500, la Renault 5 ou encore l'Alpine ». « C'est un "brand builder", comme on dit dans le métier. Dans cette entreprise d'ingénieurs, il a su construire des marques : les véhicules ne doivent pas seulement être bons techniquement, ils doivent aussi résonner auprès des consommateurs. »

Luca de Meo n'est pas attendu pour imprimer son style aux collections de Kering, mais pour déployer ses compétences de gestionnaire. Les marchés financiers espèrent de sa part des décisions fortes : ajuster la base de coûts et restructurer la dette, « qui ne cesse d'augmenter depuis trois ans, alors que le groupe doit encore acheter le reste de Valentino, dont il ne détient pour le moment que 30 % », pointe Ariane Hayate, chez Edmond de Rothschild AM. Ses racines italiennes ont pesé dans la balance, la plupart des maisons contrôlées par l'empire breton, à l'exception de Saint Laurent, étant nées de l'autre côté des Alpes : Gucci, bien sûr, mais aussi Balenciaga, Bottega Veneta, Brioni, ou encore le joaillier Pomellato. Un terrain familier pour ce polyglotte à la mise toujours soignée. Emmanuel Dufour, *partner* chez Segalen & Associés, lui voit un dernier atout : « Il a montré sa capacité à travailler en bonne intelligence avec un actionnaire puissant et sourcilieux, l'Etat, qui détient 15 % de Renault. C'est de bon augure pour la suite avec la famille Pinault. » Une qualité que son grand rival, Carlos Tavares, débarqué de Stellantis il y a six mois, n'avait pas pris soin de cultiver. \*