



ÉVÉNEMENT

Chez Kering, le nouveau pi lote Luca de Meo sur la grille de départ

L'ancien patron de Renault prendra ses fonctions le 15 septembre dans le groupe de la famille Pinault. La relance de la marque phare Gucci est urgente mais l'Italien devra foncer tout en respectant les codes du luxe.

Philippe Bertrand

Un spécialiste de l'automobile pour remettre un champion du luxe en marche avant. Luca de Meo enclenchera le 15 septembre la première vitesse de son parcours chez Kering. Auparavant, le 9 septembre, il empruntera un dernier virage, lors de l'assemblée générale extraordinaire qui devra approuver son arrivée au conseil d'administration du groupe propriétaire de Gucci, Saint Laurent et Balenciaga.

La route de sa nomination est dégagée. La famille Pinault qui l'a choisi possède 42,3 % des actions de Kering et 59,34 % des droits de vote. Il faudra néanmoins éviter les dérapages des petits actionnaires et des minoritaires actifs comme le fonds Parvus qui pourraient s'émouvoir non pas de sa rémunération (2,2 millions d'euros fixes et jusqu'à 6,6 millions de variable) mais de son « golden hello » de 20 millions d'euros.

Chutes des ventes

La prime d'arrivée est censée compenser les actions Renault gratuites que l'Italien a perdues en quittant brutalement le constructeur le 16 juin. Mais le montant pourrait faire débat. Il a été calculé en considérant que les actions Renault auraient été attribuées à 71 % et la valeur de ces titres a été fixée à 49,42 euros, le montant de la mi-mars.

Depuis, le cours de Renault est

tombé en dessous des 34 euros après un avertissement sur résultat. Les connaisseurs du groupe rappellent néanmoins que les assemblées de Kering restent toujours très policées et que Parvus a plutôt pris un pari sur le succès de Luca de Meo.

Passé cette dernière chicane, le nouveau patron de Kering entamera alors une course contre la montre. Les résultats semestriels ont confirmé l'urgence d'une relance. Les ventes du groupe ont baissé de 15 % (en comparable) au premier semestre et celles de Gucci de 25 %. Le résultat opérationnel de Gucci a dévié de 52 %. La marge opérationnelle courante est descendue à 12,8 % contre, à titre de comparaison, 22,6 % chez LVMH (propriétaire des « Echos »). Le résultat opérationnel de Kering avait déjà chuté de 46 % (à 2,55 milliards d'euros) en 2024.

Autant dire que le 9 septembre au siège de l'ancien hôpital Laennec, à Paris, où se tiendra l'AG, les premières paroles de celui qui a relancé la R5 et a gonflé de 3 milliards la capitalisation de Renault seront attendues tant par les employés que les investisseurs. « Il devrait se contenter d'évoquer son style de management et la philosophie de son action », suppose un proche du groupe.

Donner une couleur en sorte, plus qu'un programme que, selon nos informations, il ne dévoilera pas plus lors de son entrée en fonc-

tion officielle le 15 suivant. Luca de Meo a déjà franchi les portes de l'hôpital Laennec au cours d'un été studieux mais prendra le temps de rédiger son plan stratégique.

Il a pour ce faire commencé à rencontrer des cadres de Kering dès juillet, après l'annonce de sa nomination, dont les deux directeurs généraux adjoints, Jean-Marc Duplaix, en charge de l'opérationnel, et Francesca Bellettini, responsable du développement des maisons.

Boutiques et immobilier

Le cours de Bourse de Kering a repris 35 % en trois mois malgré les difficultés du marché du luxe : atonie de la consommation en Chine, tarifs douaniers en hausse 15 % aux Etats-Unis. Les marchés ont aussi dit « hello » à l'Italien. Mais, rappelle Luca Solca, l'analyste de chez Bernstein, dans une note : « Si son plan revient à dire que Kering va faire à peu près la même chose qu'auparavant, la défiance va revenir vite ».

Pour les experts, le nouveau patron devra ouvrir quatre chantiers : la relance commerciale de Gucci, les économies de coûts, l'allègement de la dette et la gouvernance du groupe. Pour sa relance, Gucci compte sur son nouveau créateur Demna, venu en interne de chez Balenciaga.

Le styliste géorgien présentera ses premiers travaux en septembre, mais son premier véritable



défilé n'interviendra qu'en mars 2026. Il faudra attendre et que le charme opère sur des clients déboussolés par le passage de l'exubérance d'Alessandro Michele à la – relative – sobriété de son successeur Sabato de Sarno qui a cédé la planche à dessins à Demna.

Dans un groupe qui a déjà bien optimisé et mutualisé ses fonctions logistiques et informatiques, les économies de coûts viendront pour l'essentiel du réseau de distribution. En raison de la baisse de ses ventes, Gucci ferme des boutiques.

Le désendettement passera aussi par l'immobilier. Kering a dépensé ces derniers mois des milliards pour acquérir des emplacements stratégiques à New York, Paris et Milan. Le groupe a entrepris de recéder des participations dans ces actifs pour retrouver du cash. Une opération a eu lieu à Paris avec Ardian pour 2 milliards. New York et l'Italie suivront. La dette a baissé mais reste à 9,5 milliards à la fin du premier semestre 2025. Le cash-flow libre opérationnel du groupe s'établit

à 2,4 milliards d'euros. Dans son communiqué de résultats semestriels, Kering a fait état « *d'une vigilance particulière en matière de discipline financière, qu'il s'agisse du contrôle de la base de coûts, du choix de ses investissements et de la gestion de son bilan* ». Lors de la présentation, Jean-Marc Duplaix a expliqué qu'il n'y avait pas urgence à « *brader* » les actifs immobiliers de prestige.

Mais après avoir acheté les parfums Creed (pour 3,5 milliards), Kering a pris une participation de 30 % dans Valentino pour 1,9 milliard. Et Mayhoola, le fonds qatari propriétaire de Valentino, dispose d'une option pour imposer la vente de son solde de 70 % en mai 2026, pour une valeur d'environ 4 milliards d'euros. Une partie est payable en actions (jusqu'à 2,5 % du capital de Kering) mais une soulte sera nécessaire.

Luca de Meo devra, enfin, se pencher sur la gouvernance de Kering. Chaque maison a sa direction et son siège. Les analystes se posent la question du rôle des deux directeurs généraux adjoints du

groupe. « *La liberté créative et la culture d'entreprise sont les limites à ne jamais franchir, au risque de vider les marques de leur substance* », prévenait en juillet Julia Amsellem, associée chez EY-Parthenon.

Le nouveau pilote de Kering devra aller vite, sans pour autant casser la mécanique du groupe de luxe en démarrant sur les chapeaux de roues. ■

« Si son plan revient à dire que Kering va faire à peu près la même chose qu'auparavant, la défiance va revenir vite. »

LUCA SOLCA
Analyste chez Bernstein

