

Kering, le nouveau défi de Luca de Meo

COETZER/REUTERS/PEOPLE IMAGES/COMSTOCK/ADOBECOM, N. LAINE/BLUMBERG, R. HENRIQUE/STOCK/ADOBECOM, VCG VIA REUTERS/CONNECT

Recruté par la famille Pinault, l'ancien patron de Renault a pour mission de redresser le groupe de luxe, propriétaire de Gucci, Yves Saint Laurent et Balenciaga. **PAGE 20**

Luca de Meo au défi de remettre Kering d'équerre

Olivia Détröyat

L'ex-boss de Renault devient directeur général du groupe le 15 septembre, succédant

à François-Henri Pinault, qui reste président.

Dans les prochaines semaines, les défilés de mode mettront à l'honneur les nouveaux créateurs de Gucci, Chanel, Dior et Balenciaga. Et dès ce mardi, une autre figure du mercato 2025 du luxe sera officiellement





intronisée dans le secteur. L'assemblée générale de Kering se réunit au siège parisien du groupe, dans l'ancien hôpital Laennec, d'une part pour entériner la dissociation des fonctions de président et de directeur général, d'autre part pour nommer au conseil d'administration Luca de Meo. L'ex-directeur général de Renault, dont le transfert fracassant a été révélé par *Le Figaro* mi-juin, prendra les mêmes fonctions dans le groupe de luxe (propriétaire de Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Boucheron ou encore Bottega Veneta) lundi prochain, le 15 septembre. PDG depuis vingt ans, François-Henri Pinault, dont la famille, via le holding Artémis, détient 42,01 % du capital et près de 60 % des droits de vote de Kering, restera président, mais laissera alors son bureau à son successeur italien.

C'est donc bien une petite révolution qui se joue chez Kering. Adulé dans l'industrie automobile pour avoir relancé la marque au Losange avec sa « *Renaulution* », Luca de Meo dévoilera succinctement sa philosophie et les grandes lignes de son action chez Kering ce mardi. « *Mais il ne faut pas s'attendre à des annonces de décisions stratégiques majeures* », insiste un porte-parole du groupe aux 17,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, où l'on tient à entretenir le plus grand secret sur la préparation de l'arrivée du nouveau patron.

Après une fin de mandat en pente douce chez Renault, le futur directeur général de Kering n'a pas attendu sa prise de fonction pour se mettre à la tâche, avec un été extrêmement studieux. Fort du sentiment d'une mission accomplie chez le constructeur français, « *il a bossé comme un fou sur son nouveau projet* », confesse un de ses proches chez Renault. Depuis juillet, il a rencontré beaucoup de monde en interne, et surtout en dehors du groupe, afin d'entamer sa plongée dans le monde du luxe. Très fréquemment aperçu à Laennec en août, il a rencontré tous les patrons des marques lors d'un dîner en juillet. Un point sensible dans un secteur où les « *maisons* » tiennent jalousement à leur indépendance, tant créative qu'opérationnelle.

Pour mieux appréhender l'ADN de chacune, le dirigeant s'est lancé dans d'incontournables tournées des maga-

sins. Il a déjà visité toutes celles du groupe avenue Montaigne et rue du Faubourg-Saint-Honoré, les deux principales artères parisiennes du luxe. Ces dernières semaines, il a sondé des analystes et d'autres experts du secteur. Objectif : affiner sa connaissance des arcanes d'un monde du luxe auquel il est encore étranger. Ce travail l'occupera encore de longues semaines avant qu'il ne dévoile sa feuille de route pour Kering, probablement pas avant 2026. C'est l'une de ses priorités. Il avait expliqué, à son départ de chez Renault, s'attaquer à « *un défi qui (l)'obligerait à apprendre* ».

Connu pour son goût des situations compliquées, sa rapidité d'action et son bilan chez Renault, Luca de Meo a déjà enthousiasmé les marchés. En juin, l'officialisation de son arrivée avait fait bondir la capitalisation de Kering de 11 % en une journée. Depuis l'action a encore pris 30 %. Mais l'arrivée d'un « *novice* » extérieur au sérail, dans une période chahutée pour le secteur et plus encore pour le groupe, n'a pas convaincu tout le monde. « *Quand on est désespéré, on fait ce qu'on peut, cingle un concurrent. Les greffes venues d'autres secteurs prennent une fois sur deux, et il faut toujours les tester à un poste moins exposé que celui de directeur général pour commencer.* » Un autre rival est bien plus positif : « *C'est une très bonne nouvelle pour le secteur. Il va donner un coup de fouet. Et comme il n'a pas d'historique et pas d'affect, il saura prendre les bonnes décisions pour réorganiser Kering.* » Et un troisième, qui l'a rencontré chez Renault, de vanter « *son talent indéniable du marketing, c'est un pro des marques* ».

La tâche du nouveau directeur général sera immense au sein d'un groupe qui n'arrive pas à stopper l'hémorragie des ventes de ses marques phares. Le besoin de changement est urgent et indispensable pour retrouver la confiance des investisseurs. Notamment sur Gucci, dont les ventes ont fondu de près 30 % depuis son plus haut de 2022 et les profits de plus de moitié. À ces déboires s'ajoutent les difficultés à entretenir la désirabilité d'Yves Saint Laurent et Balenciaga, dans un contexte de fort ralentissement du marché du luxe. Depuis 2022, les

ventes du groupe ont chuté de 15 % et ses profits de moitié. Malgré le récent rebond, le cours de Bourse affiche encore un retard de 70 % par rapport à son plus haut de l'été 2021.

Pour relever le défi du redressement de Kering, l'Italien de 58 ans s'est assuré d'avoir carte blanche. Pas évident quand son prédécesseur, PDG depuis vingt ans et dont la famille contrôle le groupe, reste président. Malgré les difficultés récentes de Kering, le fils de François Pinault laisse, à 63 ans, un groupe marqué de son empreinte. François-Henri Pinault l'a transformé de fond en comble, le transformant en pure player du luxe, après avoir réussi la sortie sans encombre de la distribution, avec notamment les cessions de CFAO, Conforama, Fnac et La Redoute. Autre succès : le fort développement des principales maisons du groupe, qui a réalisé plus de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires à son plus haut, et le retour à la rentabilité, après des années d'effort, d'Yves Saint Laurent. Consacrée en 2013 par le changement de nom de PPR en Kering, cette mue s'est accompagnée d'une diversification dans les lunettes de luxe, avec la création de Kering Eyewear, dont les ventes frôlent les 2 milliards d'euros.

Fort de ce succès, François-Henri Pinault souhaitait répliquer l'initiative avec un retour dans les cosmétiques, quinze ans après avoir cédé Yves Saint Laurent Beauté à L'Oréal. En 2023, Kering a acquis le parfumeur américain Creed pour 3,5 milliards d'euros. Le groupe comptait aussi sur le retour dans son giron des activités beauté de Gucci, dont la licence, confiée à Coty, expire dans quelques années. Mais le nouveau dirigeant pourrait être tenté de changer encore de stratégie : selon un analyste, il songerait à confier la licence Gucci à L'Oréal.

Le nouveau dirigeant, réputé pour sa virtuosité à couper dans les dépenses, trouverait là un moyen de développer à moindre coût des activités porteuses. Et ce d'autant que la dette de Kering s'est alourdie. Entre 2021 et 2024, le groupe s'est lancé dans une stratégie volontariste d'acquisitions qui pèsent sur son bilan. Outre Creed en 2023, Kering a déboursé 1,7 milliard d'euros la même



année pour s'offrir 30 % de Valentino auprès du qatarien Mayhoola. Le groupe a aussi investi 1,3 milliard d'euros l'an dernier pour acquérir un immeuble via Monte Napoleone à Milan.

La dette de Kering est passée de 200 millions fin 2021 à 9,5 milliards d'euros fin juin 2025. La possibilité pour Mayhoola de vendre les 70 % restant de Valentino à Kering à partir de mai prochain pourrait alourdir ce passif de 3,4 milliards d'euros, selon Bernstein. Pour assainir la situation, le spécialiste de la discipline financière pourrait accélérer le plan de cessions immobilières entamé par François-Henri Pinault. Celui-ci passe par des cessions partielles d'emplacements stratégiques, comme l'Hôtel de Nocé place Vendôme dont Kering a cédé 60 % à Ardian début 2025, pour 837 millions d'euros. Couplées à des cessions d'actifs non stratégiques, ces initiatives permettraient de faire rentrer autour de 3,2 milliards d'euros de cash d'ici fin 2027, selon les analystes de Barclays.

Face à cette pression financière, le dirigeant pourrait agir vite. « Il n'a pas trois ans devant lui, il est là pour faire du M&A », assure un acteur du luxe. Si la révision du portefeuille de marques reste à ce stade très hypothétique, certains observateurs spéculent sur la cession de petites marques. Les interrogations persistent aussi sur le devenir de ses griffes joaillières (Boucheron, Pomellato) qui bien que performantes, restent petites par rapport aux géants sur secteur (Richemont, LVMH...).

À côté, tous les yeux restent braqués sur Gucci, dont les ventes ont encore chuté de 25 % au premier semestre

2025. Cela reste le grand défi du nouveau capitaine du groupe. Si Kering a montré sa capacité à faire de Gucci et Yves Saint Laurent des succès mondiaux et à faire émerger des petites griffes comme Bottega Veneta, les faux pas sur le maroquinier florentin ont retardé la reprise. L'instauration récente de droits de douane de 15 % aux États-Unis est un autre handicap sur un marché clé, d'autant que le groupe se refuse, contrairement à Louis Vuitton, à développer la production de la marque outre-Atlantique.

Le premier défilé de son nouveau directeur créatif Demna Gvasalia, chargé de donner un nouveau souffle à Gucci, est attendu le 23 septembre. Mais le style provocant du créateur géorgien pourrait heurter le cœur de cible du maroquinier florentin, craignent certains analystes.

Luca de Meo devra trouver le juste dosage entre la chasse aux coûts et la nécessité de continuer à investir derrière les marques. Le groupe a annoncé qu'il baisserait cette année de 10 % ses investissements annuels, autour de 1 milliard d'euros, et qu'il les limiterait sur le long terme entre 5 et 7 % de son chiffre d'affaires. « La bataille pour réparer les marques de Kering, et Gucci en premier, ne se gagnera pas que sur les coûts », estiment les analystes de chez Barclays. La relance de la désirabilité d'Yves Saint Laurent et de Balenciaga reste en tête des priorités, après un resserrement de la distribution qui a plombé l'activité.

Au-delà des directeurs créatifs et de Gucci, le nouveau dirigeant devra se penser sur l'organisation du management. L'arrivée d'un directeur général

questionne ainsi le rôle des deux directeurs généraux adjoints, soulignent les analystes de Bernstein. Le dirigeant, dont les racines transalpines ont été perçues comme un atout dans un groupe à la forte empreinte italienne, pourrait aussi se montrer soucieux d'établir un meilleur équilibre managérial entre les Français et les Italiens...

Après de nombreux changements, ces derniers mois, de directeurs artistiques (Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta...) et de patrons de maisons (Saint Laurent, Balenciaga...), Luca de Meo devra démontrer sa capacité à embarquer tout le monde dans un projet qui reste à définir. Ce n'est pas le moindre de ses défis. ■

9,5 milliards

d'euros de dette financière nette
à fin juin 2025

17,2 milliards

d'euros de chiffre d'affaires
en 2024 (-15 % par rapport au plus haut de 2022)

Le groupe a perdu 70 % de sa valeur en quatre ans
Cours de Bourse de Kering depuis 2020, en euros



L'assemblée générale de Kering se réunit mardi pour entériner la nomination de Luca de Meo au conseil d'administration.

AUDOIN DESFORGES/KERING

