



INDUSTRIE

LUXE

Les défis qui attendent Luca de Meo à la tête de Kering

Le nouveau directeur général du groupe de luxe va prendre la parole pour la première fois ce mardi, lors de l'Assemblée générale extraordinaire de Kering. De nombreux regards seront rivés sur l'homme recruté pour relever Kering et surtout Gucci.

MAXIME HEUZE

Les investisseurs trépignent d'impatience. Luca de Meo va faire sa tant attendue entrée sur le ring de Kering demain, à l'occasion de l'Assemblée générale de l'entreprise. Une première représentation publique pour l'homme qui va prendre la direction générale le 15 septembre. Une première prise de parole pendant laquelle il devrait fixer le cap de sa politique de redressement du groupe.

Car pour les investisseurs, il y a urgence. Alors que l'entreprise fondée par François Pinault enchaîne les mauvais résultats depuis 2023, le premier semestre 2025 a été l'un des pires exercices. Les ventes du groupe ont baissé de 15 % (en comparable) et son résultat opérationnel a dégringolé de 39 % sur un an pour le premier semestre, à 969 millions d'euros. Il avait déjà dévissé de 42 % l'année dernière. L'ancien patron de Renault va donc devoir se transformer en chirurgien durant quelque temps pour arrêter l'hémorragie. Ce qui passera par deux étapes cruciales.

Relancer Gucci, la première des priorités

« Le premier défi de Luca de Meo, c'est de faire

retrouver à Kering le chemin de la croissance. Et cela passera avant tout par le redressement de la trajectoire de croissance de Gucci », explique à *La Tribune* Charles Louis Scotti, analyste spécialiste du luxe chez Kepler Cheuvreux.

Les ventes de la maison iconique ont fondu de 25 % au premier semestre. Pire encore, son résultat opérationnel a été divisé par deux. Un (gros) cailloux dans la chaussure du groupe de luxe, puisque Gucci représente à lui seul 40 % de ses ventes et 60 % de ses marges. La faute à une stratégie qui s'est retournée contre la marque. Entre 2015 et 2023, celle-ci avait beaucoup misé sur les clients « aspirationnels » plus nombreux, mais au portefeuille plus fragile. Une décision qui s'est retournée contre la marque italienne avec la flambée inflationniste de ces deux dernières années. Gucci est aujourd'hui coincé entre des clients « aspirationnels », qui se serrent la ceinture, et des clients haut de gamme, qui se détournent des produits de la marque, les jugeant trop « abordables ».

Remettre au goût du jour les produits iconiques





Pour tenter de relancer sa locomotive, la direction de Kering a annoncé en 2024 une opération de montée en gamme de la marque. C'est dans cette optique que le créateur géorgien Demna a pris la direction artistique de la maison en mars. Un changement de cap sur lequel Luca de Meo aurait aussi son mot à dire.

« *Sa vraie spécialité, c'est le marketing. Or le luxe, ce n'est que de l'image* », note Louis Albert, directeur des gestions actions chez Auris.

Si la stratégie de Luca de Meo n'est pas encore divulguée, des experts s'attendent à ce que le patron italien reprenne la recette qui lui a permis de redresser Renault. « *Il est connu pour avoir réussi plusieurs lancements de produits dans ses précédents postes. Et surtout pour avoir ressorti des produits des archives pour en refaire des modèles phare. Sa méthode pourrait parfaitement s'adapter aux marques de luxe qui ont accumulé de nombreux produits iconiques à travers leur histoire* », estime Charles Louis Scotti.

L'analyste de Kepler Cheuvreux anticipe déjà des pistes qui pourraient être exploitées par le nouveau patron de Kering : « *Une montée en gamme passe généralement par l'amélioration de la qualité des produits et des matériaux, puis de l'expérience en magasin et de la communication. Mais Gucci pourrait aussi investir sur des secteurs à plus forte valeur ajoutée, comme la haute joaillerie et l'horlogerie, pour renforcer son image de marque.* » À condition d'en avoir les moyens.

Réduire les coûts, le deuxième défi pour Luca de Meo

Car les marges de manœuvre de Kering se réduisent. Ce qui inquiète de plus en plus les investisseurs. Alors qu'elle était proche de zéro en 2021, la dette de Kering est montée au-dessus de 10 milliards d'euros en 2024, avant de retomber à 9,5 milliards à la fin du premier semestre 2025. « *C'est la deuxième*

priorité », affirme Charles Louis Scotti, avant de préciser que « *si le groupe veut retrouver une marge de manœuvre pour réinvestir dans les marques, son nouveau patron va sûrement chercher à rationaliser les coûts et accélérer le désendettement de la société* ».

Sous la direction de François-Henri Pinault, Kering a déjà vendu trois immeubles dans l'objectif de retrouver des liquidités. Le groupe a même annoncé envisager de fermer 80 magasins Gucci - les moins rentables - en 2025. Un mouvement que le nouveau patron devrait amplifier. « *Luca de Meo vient de l'automobile, un secteur où la gestion des coûts est centrale. Nous attendons donc qu'il annonce une restructuration de la dette qui pourrait passer par le refinancement, une optimisation du parc immobilier et l'optimisation des coûts dans chaque marque, en passant par une éventuelle centralisation de certains postes* », ajoute Louis Albert d'Auris Gestion.

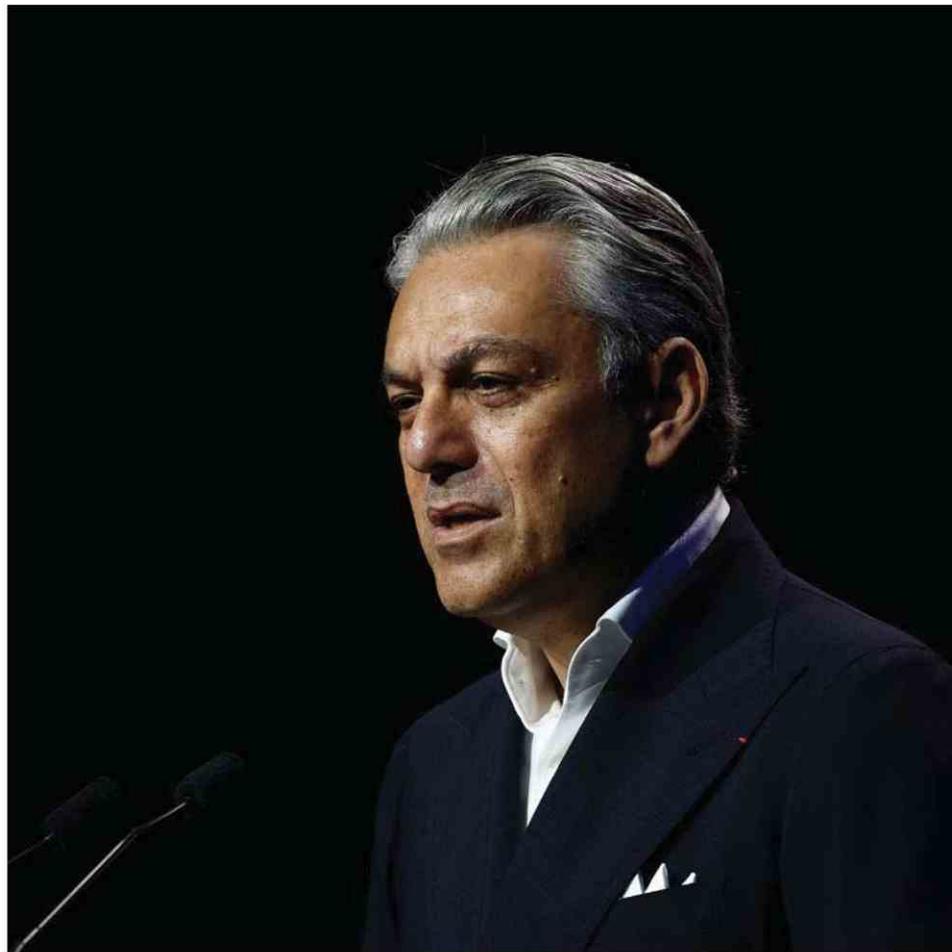
Plus de concret en 2026

Un chantier qui devrait cependant se faire sans urgence. Lors de la présentation des résultats du premier semestre, Jean-Marc Duplaix, directeur général adjoint, a expliqué qu'il n'y avait pas urgence à « *brader* » les actifs immobiliers de prestige.

D'autant que la gestion des coûts reste un chantier secondaire aux yeux des investisseurs. « *Les cours de Bourse dans le secteur du luxe n'ont jamais été tirés par la gestion coût sur le long terme. C'est une activité à forts coûts fixes, donc la clé pour réussir dans ce secteur, c'est la croissance pour absorber les coûts fixes* », rappelle Charles Louis Scotti.

Reste à voir si Luca de Meo est de cet avis. S'il doit annoncer sa philosophie générale cet après-midi, il faudra attendre 2026 pour voir quelles mesures concrètes il mettra en œuvre au sein du groupe. **LT**





REUTERS

