

# Luxe Kering en quête de maille

Le groupe de luxe français, détenue majoritairement par la famille Pinault, mise sur l'arrivée de l'ancien patron de Renault Luca de Meo pour alléger sa dette, redonner de l'élan à ses maisons, et relancer Gucci, son navire amiral.

Par MARIE OTTAVI

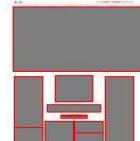
**B**ranle-bas de combat dans les boutiques du groupe Kering. Chez Gucci, Balenciaga, Saint Laurent, Bottega Veneta ou Alexander McQueen, les équipes ont été brièfées, les comptoirs lustrés, les produits replacés dans des vitrines impeccables. La rumeur s'est répandue comme une traînée de poudre parmi les employés du pôle couture (Kering qui compte 47 000 salariés au total) : Luca de Meo, 58 ans, élu mardi directeur général du groupe Kering, a pris l'habitude de visiter les boutiques des maisons dont il a désormais la charge, avec une préférence dans un premier temps pour celles de la rue du faubourg Saint-Honoré et de l'avenue Montaigne, à Paris. A l'instar de Bernard Arnault, patron du groupe LVMH, propriétaire de 75 maisons, qui aime passer ses samedis matins dans les allées du Bon Marché, grand magasin de la rue de Sèvres à Paris, le nouvel homme fort de Kering, venu de chez Renault, a montré dès cet été qu'il occupait le terrain pour rattraper son retard et intégrer les codes du monde du luxe. Son travail à venir s'annonce colossal. Le groupe fondé par François Pinault, l'un des bastions de l'industrie du luxe française, subit plus que tous les autres la crise mondiale, l'action Kering a ainsi perdu 70 % de sa valeur en quatre ans. Les actionnaires du conglomérat, la famille Pinault en tête via sa holding Artémis qui détient 42,01 % du capital (et 60 % des

droits de vote), attendent Luca de Meo comme un quasi-messie.

## «AGIR SANS DÉLAI»

Avec un salaire de 22,2 millions par an (s'il atteint l'ensemble de ses objectifs) et un bonus dépassant les 20 millions d'euros, de Meo n'a pas d'autre choix que de réussir à redonner du souffle à Kering, dont François-Henri Pinault, reste le président. L'Italien a annoncé à la tribune de l'assemblée générale réunie mardi vouloir «agir sans délai» et avertit que sa tâche «exigera des choix clairs et forts» précisant que «ces décisions ne seront pas toujours faciles». La franchise du nouveau dirigeant, qui n'a pas dévoilé sa feuille de route, se veut à la hauteur de la tâche, alors que Kering a encore vu ses ventes baisser de 15 % au premier semestre. Il y a à peine trois ans, le groupe affichait des résultats records, fort d'un chiffre d'affaires de 17,6 milliards d'euros en 2021. Le Covid avait généralisé l'achat en ligne. Les boutiques accueillaient à nouveau des consommateurs en plein *revenge shopping*. La Chine rouvrait ses portes plus dépensières que jamais, ce qui avait rééquilibré les pertes liées au ralentissement de l'économie européenne et surtout américaine, pays moteur en termes de consommation de biens de luxe. Les directeurs artistiques stars du groupe enchaînaient les succès, Alessandro Michele chez Gucci, Demna chez Balenciaga, Anthony Vaccarello chez Saint Laurent, Daniel Lee puis fin 2021,





Matthieu Blazy chez Bottega Veneta. Aucun prévisionniste n'a semblé percevoir les rémous à venir.

Trois ans après ces résultats mirobolants, Kering fait face à une crise qui a «*la particularité d'être structurelle et conjoncturelle*», indique Yann Kretz. L'analyste au sein du cabinet de conseil Kéa observe que «*l'industrie affronte de manière très cyclique, des crises plus ou moins prévues. Celle-ci est peut-être plus longue que d'autres... Kering est de son côté très dépendant de Gucci à l'instar de Louis Vuitton et de Dior chez LVMH.*

### DU «POTENTIEL»

Gucci, qui représente 44% du chiffre d'affaires du groupe, a en effet plombé les résultats. C'est bien le dossier numéro 1 de Luca de Meo. François-Henri Pinault qui se disait «très, très confiant sur le potentiel de Gucci» en 2021, n'a pas su colmater les pertes dues au départ d'Alessandro Michele en novembre 2022. Le couturier romain a déployé une mode flamboyante voire grandiloquente, qui a fait exploser les ventes mais ne pouvait avoir qu'une durée de vie limitée selon certaines têtes pensantes du groupe.

Sabato de Sarno, un homme de studio venu de chez Valentino, engagé en 2023 pour faire basculer le style de la maison vers une mode plus sobre, n'a pas convaincu. La marque italienne, fondée à Florence, est passée de 10,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022 à 7,6 milliards d'euros l'an dernier. «*A la belle époque d'Alessandro Michele, la marque a ouvert des boutiques gigantesques car le groupe pensait être capable de faire 15 milliards d'euros!*», rappelle un expert issu d'un cabinet de conseil. *Aujourd'hui, ces vitrines semblent obsolètes. Leur rêve d'expansion n'a plus rien à voir avec la réalité. Redresser le groupe ne nécessite pas uniquement de refaire ces flagships, il faudra enfermer, renégocier les baux, licencier du personnel, ouvrir des magasins plus petits à des adresses stratégiques.*

Aujourd'hui, c'est à Demna, ancien DA de Balenciaga, de prendre les rênes de la vénérable maison italienne pour la relancer avec la radicalité qu'on lui connaît. Au-delà du prêt-à-porter, il lui faudra créer une maroquinerie capable de relancer la fièvre acheteuse des fans de la marque. Balenciaga doit aussi se réinventer avec un nouveau créateur, empreint d'une culture de la couture forte, Pierpaolo Piccioli, venu de Valentino, de faire oublier le passé

proche, alors que la maison Balenciaga ne s'est jamais vraiment remise de l'accident industriel aux conséquences dévastatrices datant de la fin 2022: deux campagnes publicitaires dont l'une a été accusée de mettre en scène des enfants dans des tenues tendancieuses, polémique dont s'était gargarisée l'extrême droite américaine.

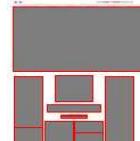
A Luca de Meo de faire pivoter le paquebot, ce qui ne sera pas une mince affaire. Les droits de douane fixés à 15% par Donald Trump n'arrangent rien, alors que le groupe a annoncé qu'il ne chercherait pas à implanter d'usines sur le sol américain, contrairement à son concurrent LVMH. «*De Meo a réussi à retourner Renault, ce qui est un bon point au vu de la tâche qui l'attend*, souligne un expert du luxe préférant rester anonyme. *Autre point positif: il est italien, et chez Kering, il y a beaucoup d'Italiens [chez les PDG des maisons, ndlr]. Il a à son actif d'avoir créé des modèles iconiques chez Renault: la nouvelle R5, par exemple, est un carton, et il sait gérer une flotte avec des produits très différents.*»

### PLOMBÉ PAR L'IMMOBILIER

L'enjeu n'est pas seulement une question de designer à changer ou de désirabilité à redonner à ses marques. Le nouveau PDG doit composer avec une dette colossale qui atteint désormais 9,5 milliards d'euros (contre 200 millions en 2021). Artémis, maison mère de Kering (qui possède également Christie's, les croisières Ponant, l'hebdomadaire *le Point*, le château Latour, les éditions Tallandier, Les Nouveaux Editeurs), subit le même sort. La famille Pinault s'apprête à vendre ses parts dans Puma, selon Bloomberg. La holding détient 29% de l'équipementier allemand dont le cours en Bourse a été divisé par deux depuis le début de l'année. François-Henri Pinault a déclaré cette semaine que la participation ne représentait «*pas un actif stratégique*», ce qui confirmerait la cession prochaine.

La dette de Kering a été «plombée» par des investissements immobiliers d'ampleur comme cet immeuble de la fameuse via Monte Napoleone à Milan acquis pour 1,3 milliard d'euros afin de sécuriser les emplacements des boutiques, ou la prise de participation de 30% dans Valentino pour 1,7 milliard d'euros (Kering s'est engagé auprès du fonds d'investissement qatari, May-





hoola, propriétaire de la marque, à racheter les 70 % restants d'ici 2028, repoussé à 2029 ont annoncé cette semaine les principaux intéressés). Citons encore : le rachat de la marque de parfums de niche Creed pour un montant présumé de 3,5 milliards d'euros en 2023. Cette dernière acquisition, jugée risquée par un certain nombre d'observateurs, marque la volonté de Kering d'investir le champ de la beauté avec l'idée de rencontrer le même succès que sa filière lunettes, Kering Eyewear qui a atteint 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier.

*«La division lunettes cartonne et rapporte beaucoup d'argent, confirme un analyste. Kering a indiqué qu'ils allaient faire la même chose dans la beauté alors que la licence des parfums Gucci s'arrête bientôt avec Coty. On s'interroge sur ce que va décider le groupe : poursuivre la licence, la transférer à L'Oréal, ou l'intégrer dans une nouvelle division, dans laquelle Kering contrôlerait tout. La licence Saint Laurent beauté a été confiée à L'Oréal ce qui rapporte beaucoup en royalties à la partie mode de la maison.»*

Saint Laurent justement est également à la peine avec un chiffre d'affaires en recul de 11 %, à 1,29 milliard d'euros. La maison conduite par Anthony Vaccarello a choisi de se positionner dans le champ culturel, en développant une activité de production cinématographique. Le bon accueil de *Father Mother Sister Brother* de Jim Jarmusch, couronné d'un lion d'or il y a quelques jours à la Mostra de Venise, dont la marque est l'un des coproducteurs, fait un peu oublier la bérénina qui a suivi les déclarations racistes de Karla Sofía Gascón, pourtant candidate sérieuse à l'Oscar de la meilleure actrice pour son rôle dans *Emilia Pérez* de Jacques Audiard, que Saint Laurent a également coproduit.

Deux autres maisons seront très observées ces prochains mois : Alexander McQueen, dont les collections sont dessinées par Séan

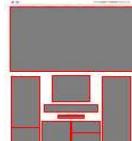
McGirr, cherche le fameux nouveau souffle essentiel à sa survie. Et Bottega Veneta, l'une des seules marques à surfer sur le succès grâce à Matthieu Blazy parti chez Chanel, est désormais entre les mains de la Française Louise Trotter qui a prouvé chez Lacoste qu'elle savait ancrer sa mode dans une réalité très commerciale.

A Luca de Meo de créer de la synergie entre les marques de son groupe, ce qui a pu manquer dans le passé. «*On a souvent dit que le groupe était faible mais que les marques étaient très puissantes, et qu'elles travaillaient peu ensemble*», commente un expert de l'industrie. François-Henri Pinault, PDG de Kering pendant 20 ans, de 2015 à 2025, qui a recentré le groupe créé par son père dans le luxe, a eu cette particularité de laisser une liberté quasi totale, à 360 degrés, à ses directeurs artistiques, loin du fonctionnement de LVMH qui impose à ses directeurs de création de s'adapter au marketing et aux produits.

Il l'a d'ailleurs rappelé dans une interview accordée à WWD mardi : «*Nous avons pris le pari de nous différencier par la composante créative et moins par l'aspect savoir-faire. L'héritage est également très important dans le luxe, mais nous nous sommes dit que si nous faisions comme tout le monde, cela prendrait beaucoup de temps. Je me suis donc demandé : pourquoi ne pas utiliser cette composante créative pour faire la différence ?*» Un pari risqué quand la marque subit une conjoncture difficile comme ce fut le cas pour Balenciaga. Luca de Meo suivra-t-il la ligne chère à Kering depuis dix ans ? Le nouveau PDG, connu pour sa réactivité, n'a pas chômé ces dernières semaines, en rencontrant aussi l'ensemble des directeurs artistiques. Son entrée en piste commence officiellement ce lundi. ◀

Photomontage **BILLIE THOMASSIN**





A gauche, le directeur créatif de Gucci, Demna, et à droite, Luca de Meo, directeur général de Kering.