



Inspirations

Vivement après-demain

“Depuis toujours, je me réveille en pensant que demain sera mieux qu'hier”

Il a quitté Renault pour rejoindre Kering avec la conviction qu'un patron doit créer de l'émotion, donner confiance et rester en mouvement. Européen assumé, stratège visuel, optimiste méthodique, Luca de Meo nous a accordé un entretien exclusif cet été. L'occasion de parler futur, jeunesse, méthode... et douche créative du matin.

Propos recueillis par
Paul Miquel
Photos
Marcel Hartmann



Luca de Meo dans
son ancienne vie,
au siège de Renault,
à Boulogne-Billancourt.

197 The Good Life



Inspirations

Vivement après-demain

The Good Life: Qu'est-ce qui vous donne de l'espoir le matin quand vous vous levez?

Luca de Meo: Il y a des gens qui ont tendance à être un peu nostalgiques, d'autres pessimistes et puis il y a ceux qui sont, comme moi, plutôt optimistes. Je pense que quand on fait un job comme le mien, le facteur psychologique est primordial. J'ai toujours tendance à voir les choses du bon côté. Quand je m'installe dans un nouveau pays, je cherche d'abord mes repères, et une fois que j'en ai trouvé deux ou trois, j'essaie de relever les points positifs du lieu dans lequel je suis, et ça m'aide beaucoup à m'intégrer. Certaines personnes voyagent et ne font que regretter l'endroit d'où elles sont parties. Personnellement, je me réveille le matin en pensant que demain sera mieux qu'hier.

À la rédaction de *The Good Life*, nous partageons cet état d'esprit, mais il faut parfois regarder dans le rétroviseur, non ?

Je pense qu'il est nécessaire d'avoir un œil dans le rétroviseur. En revanche, il est indispensable de porter son regard vers l'avant. Je ne sais pas quelles sont les statistiques précises, mais j'imagine qu'un compétiteur comme Max Verstappen regarde plus devant lui que derrière! Pendant un Grand Prix, cela doit être 5% dans le rétro et 95% devant! Ne jamais jeter un œil dans le rétroviseur serait une erreur, car personne ne veut que le passé se reproduise. En revanche, regarder derrière soi ne doit pas devenir l'objet d'une obsession.

À quoi ressemble la journée type d'un capitaine d'industrie comme vous ? D'ailleurs, existe-t-il une journée type ?

Non, heureusement. C'est l'une des choses intéressantes dans ce type de job : la variété et la diversité des tâches. J'essaie néanmoins de figer certains moments formels qui me permettent de gérer les process d'une grosse organisation. Chez Renault, par exemple, j'étais là tous les lundis parce que nous avions un comité opérationnel et un comité stratégique. Donc, le lundi, je passais ma journée au bureau, mais le reste du temps, ça variait beaucoup. Quand je ne voyageais pas, c'était du 8 heures – 19 h 30. Je passais tout mon temps – comment dire... – à réunir des gens. Cela ne signifie pas que j'enchaînais de grosses réunions... Ensuite, je tire tout droit du matin jusqu'au soir! Je ne m'arrête qu'un quart d'heure à midi; très

peu de déjeuners d'affaires pour moi. Je suis italien. Le matin, je prends un café et je pars tout de suite. Idem pour les dîners à l'extérieur. Pourquoi? Parce que, le lendemain matin, je dois être au top. J'ai vraiment une vie sociale assez modeste, si je puis dire. Quand je rentre à la maison le soir, je dîne le temps qu'il faut.

Avez-vous des moments réservés de réflexion, des moments presque méditatifs de pur «jus de crâne» ?

Oui. Diriger une société de plus de 100 000 salariés, c'est comme être entrepreneur. Entrepreneur, c'est un super métier, mais tous sont unanimes : ils ne pensent qu'à leur boulot. À mon niveau de responsabilités et de gestion organisationnelle, je ne fais plus de différence entre le travail et la vie privée. En réalité, mon cerveau est tout le temps concentré sur l'entreprise. Est-ce que cela laisse du temps pour de purs moments de réflexion? Chacun a sa façon de réfléchir. Ma méthode pour analyser des problèmes et les résoudre est assez visuelle. Mon truc, c'est de connecter des points, de voir comment cela se passe ailleurs, dans d'autres secteurs d'activité, et d'essayer de le traduire dans le langage de mon entreprise. Souvent, tout se cristallise sous la douche le matin. Ah ça, c'est mon



truc! D'ailleurs, j'ai fait installer un bloc-notes étanche dans ma salle de bains sur lequel je peux écrire tout ce qui me passe par la tête. Le matin, toutes mes idées deviennent très claires.

Être italien, c'est un avantage pour diriger un groupe français?

Non, je ne le pense pas. Ce n'est ni un avantage ni un inconvénient. Je me sens surtout européen. J'ai eu la chance de vivre dans tous les grands pays d'Europe, je parle couramment toutes les langues importantes de l'Union européenne. Je ne fais pas de distinguo entre un Italien, un Français ou un Allemand. En revanche, je fais une différence entre les bons et ceux qui ne sont pas si bons! Je pense qu'il y a une forme de sympathie de la société française envers tout ce qui vient de l'Italie. Et un peu de compétition, aussi. Mais c'est finalement une compétition entre frères, entre cousins. En France, je parle toujours français. Dès le début, j'ai parlé français, pour m'adapter. Je n'ai jamais essayé d'imposer certains modèles culturels de mon *background* italien. Je viens d'avoir 58 ans. Je suis un Italien modèle export!

Comment définiriez-vous votre méthode de management?

Personne ne me verra jamais fâché ou hurler. C'est comme un caillou qu'on lance dans un étang pour faire des ricochets. En tant que P-DG, tous les signaux que je donne s'amplifient. Il faut donc tout contrôler, montrer une forme d'équilibre... Sinon, ça secoue toute l'organisation. Tout vient toujours d'en haut, et c'est normal. Personnellement, j'ai la chance d'avoir développé une bonne résistance au stress. Un acteur, au début de sa carrière, va ressentir du trac. Après vingt ans de scène, il devrait y être moins sujet. Cette gestion du stress demande de l'entraînement, de l'expérience. Oui, il faut un peu jouer la comédie, car chaque salarié d'une grande entreprise a son rôle, un personnage à tenir. Dans la vie professionnelle, il y a des compétences d'acteur à développer. Je me souviens, quand je suis devenu l'un des jeunes patrons chez Fiat, sous la présidence de Sergio Marchionne, ça allait très très mal. Je me suis rendu compte que la tête que j'avais en marchant dans les couloirs en disait long et que les gens commençaient à entretenir des rumeurs, à développer des fantasmes positifs ou négatifs sur la situation de l'entreprise. C'est de la sociologie, ce n'est pas très original, j'en conviens. Au final, les gens qui arrivent à faire bouger un groupe à droite →

“Chaque salarié d'une grande entreprise a son rôle, un personnage à tenir. Dans la vie professionnelle, il y a des compétences d'acteur à développer”



198 The Good Life





→ ou à gauche ne sont pas nécessairement les plus malins ou les plus intelligents, mais ce sont ceux auxquels le groupe donne sa confiance.

Luca de Meo, c'est aussi la renaissance de la Fiat 500... Quel rôle joue la jeunesse dans votre vision de l'avenir ?
Malgré mes cheveux blancs et mon âge, j'ai encore beaucoup de curiosité envers les jeunes. Vous ne m'entendrez jamais m'étonner : « *c'était comme ça quand nous étions jeunes* » ou « *la nouvelle génération est comme ci ou comme ça* ». Je dirais que j'ai une forme de curiosité, de bienveillance, et presque un peu de tendresse pour les jeunes en général. Je pense que les nouvelles générations sont potentiellement privilégiées. Pas par rapport à la mienne, car nous avons aussi été favorisés. Par rapport à nos grands-parents ou aux personnes qui vivaient il y a cent cinquante ans. Je pense que les jeunes ont aujourd'hui plein de possibilités. Ce qui ne m'empêche pas d'être un peu préoccupé pour eux, parce que je sais que c'est très dur et complexe aujourd'hui. Nous avons organisé une société qui n'est pas faite pour eux.

C'est-à-dire ?

Quelqu'un de ma génération, qui a été prévoyant, a pu s'acheter une maison, s'offrir une voiture, envoyer ses enfants à l'université. Pour les jeunes, c'est moins évident. Ils ont beau avoir fait des études supérieures de qualité, on continue de leur proposer d'enchaîner des stages, les uns derrière les autres, pour 500 euros par mois. Avec ça, comment envisager de construire une famille, d'acheter ou même de louer une maison ou un appartement ? D'après moi, c'est le monde à l'envers, et c'est cette situation qui me préoccupe. On ne donne pas à la jeunesse ce qu'il faudrait. Sans entrer dans une polémique politique, pourquoi ne parlons-nous que des retraites ? Pourquoi la société n'aide-t-elle pas davantage les jeunes ? Redonner une chance aux nouvelles générations, c'est essentiel pour continuer à penser – et je me répète – que demain pourrait être mieux qu'hier.

Sans transition, le costume fait-il toujours le moine ?

Non. En revanche, dans le domaine de l'élégance, ceux qui savent savent. Cela se voit à des détails, des petits signes, parfois infimes. Mon métier m'impose le costume. J'aime bien, c'est peut-être mon côté italien. En revanche, je ne juge jamais les gens en fonction de leurs vêtements. Je m'en fiche complètement. Si tel n'avait pas été le cas, je serais passé à côté d'un certain nombre de recrutements essentiels. Je pense notamment à un gars qui porte systématiquement des chemises hawaïennes, mais qui est un génie, un « *crazy scientist* ».

Vous portez un beau tourbillon H. Moser & Cie... D'où vous vient cette passion pour les objets qui donnent l'heure ?

Les montres sont les seuls bijoux des hommes. Les seuls. Nous sommes tous habillés avec les mêmes costumes bleus, les mêmes cravates bleues, les mêmes

chemises blanches ou, au mieux, avec des rayures. On n'a rien d'autre que les montres pour se distinguer. Évidemment, j'aime aussi la mécanique, l'objet, le design, l'histoire qui va avec et cette espèce de précision qu'il y a derrière. Les horlogers ont une obsession pour la perfection, et ça me parle. C'est une industrie qui me fascine. Je trouve que, par le passé, les horlogers étaient plutôt conservateurs, mais de nos jours, ça change. Il y a des marques comme H. Moser & Cie, Urwerk ou Trilobe, en France, qui font bouger les lignes, qui sont en train de pousser et d'innover. Cette belle dynamique me plaît. Enfin, pour revenir à H. Moser & Cie, Edouard Meylan, qui dirige la marque, est selon moi un génie.

Votre prochaine destination de vacances ?

Aucune idée. Je viens de devenir grand-père. Donc tout va dépendre de ma petite-fille. Je ne sais pas. Je ne programme jamais rien. Peut-être quelques jours en Italie. Je verrai.

Faisons un détour par l'Italie alors. Quel est le meilleur restaurant italien de Paris d'après vous ?

Le Langosteria, une des tables de Cheval Blanc. C'est superbe, un endroit spectaculaire. Si vous voulez une adresse plus simple, il y a un petit restaurant à côté de la tour Eiffel qui s'appelle Chez Pippo, avenue de la Bourdonnais. C'est très bien. Je ne suis pas un grand gourmet, je n'ai pas trop le temps, mais le Langosteria, c'est du top niveau.



Notre magazine s'appelle *The Good Life*. C'est quoi, pour vous, la «*good life*»?

Ma vie est intéressante, mais pas toujours très confortable, parce qu'elle demande un degré de motivation et d'engagement quotidiens énorme. À mon niveau, je fais au moins dix réunions par jour. Pas le temps de regarder mon iPhone ni d'envoyer des messages, ni même de répondre à un e-mail. En tant que P-DG, pendant toutes les réunions, tout le monde me regarde, attend une réaction de ma part. J'ai besoin d'être systématiquement en tension, concentré sur les échanges. Cela demande un niveau de concentration pas très compatible avec l'esprit «*good life*». J'ajoute que cela requiert aussi un niveau d'implication physique important qui nécessite une discipline de vie très stricte. Par exemple, je ne peux pas me permettre de me dire : «Bon, je vais sortir avec des copains ce soir, faire la fête et me coucher à 2 heures du matin.» Jamais. Comment pourrais-je le faire et être le lendemain en réunion à 8 heures devant vingt personnes ou avec un ministre coréen?

Oui, nous voyons très bien...

Être P-DG, cela demande énormément de sacrifices. Je ne pense pas que les gens s'en rendent réellement compte. On pense que les gens comme moi, «les grands patrons» comme vous lesappelez en France, ne font que des dîners en ville, des déjeuners d'affaires...

Comment abordez-vous votre nouveau défi professionnel chez Kering ?

Avec enthousiasme, curiosité et confiance, porté par la puissance des marques et le savoir-faire des équipes. Ensemble, j'en suis convaincu, nous pourrons continuer à faire de Kering un acteur incontournable du secteur du luxe. **G**

