



Bruno Cercley,
PDG du Groupe Rossignol

« Le marché des sports d'hiver a une forte capacité d'innovation et de renouvellement »

Après avoir retourné la situation de l'entreprise, le patron du numéro 1 français du ski a engagé son entreprise dans une vigoureuse politique de croissance. Il confie à Filière Sport sa vision du marché et précise les ambitions de son groupe.

À peine plus d'un an après la prise de contrôle de Rossignol par Altor, un autre fonds, Sandbridge Capital, est sur le point de prendre une part minoritaire du capital. Quel est l'objectif ?

Nous allons chercher à l'extérieur des compétences et du capital pour nous aider à développer notre textile. Notre objectif est de transférer la technologie de nos vêtements de ski dans

une gamme de prêt-à-porter de ville dotée d'un design très chic français et de faire de Rossignol une marque de sport premium portable en ville. Il nous faudra pour cela élargir notre offre, passer à quatre collections par saison, développer un réseau spécifique de détaillants, et probablement ouvrir quelques magasins en propre. Sandbridge détient un savoir-faire précieux dans ces domaines.

Comment ce développement du textile s'inscrit-il dans votre stratégie ?

En premier lieu, Rossignol a des parts de marché à prendre sur le matériel, plus particulièrement sur la chaussure, dans presque tous les pays du monde. Le deuxième point est notre volonté de développer la catégorie textile. Troisième objectif, croître dans l'outdoor et les produits hors



© Jean-Marc Blache / Filière Sport

« Notre objectif est de faire de Rossignol une marque de sport premium portable en ville. »

hiver (outdoor été, vélo, pêche, nautisme...). Avec nos projets de croissance sur le matériel d'hiver et sur le textile, plus quelques acquisitions ciblées sur l'outdoor, nous espérons multiplier notre chiffre d'affaires par deux dans 5 à 6 ans !

Où en sont vos projets d'acquisition dans l'outdoor ?

Cela pourrait bouger rapidement, mais nous ne sommes pas dans l'état d'esprit d'acheter tout et n'importe quoi le plus vite possible. Nous n'en avons pas besoin pour montrer que la situation du groupe s'améliore. Notre résultat opérationnel progresse d'année en année. Altor a un horizon de sortie du capital de 5 à 7 ans, mais pas de calendrier figé.

Se diversifier, est-ce un moyen de s'adapter à la maturité du marché des sports d'hiver ?

Pour moi, un marché mûr est un marché qui commence à décliner. Notre marché est stable sur longue période en nombre de journées skieur, il fluctue en fonction de l'enneigement. Les investissements des stations dans l'enneigement artificiel et pour connecter les domaines skiables permettent de composer avec les ...

Son parcours

DE L'INDUSTRIE LOURDE AU SKI

Sur un mur du bureau de Bruno Cercley, à Saint-Jean-de-Moirans (Isère), quelques photos inattendues de la Patrouille de France. Un clin d'œil à la formation d'ingénieur aéronautique du PDG du groupe ? « En fait, nous avons un partenariat historique et amical avec eux : nous fournissons l'équipement pour leurs stages d'oxygénation en montagne », explique Bruno Cercley. Un hasard heureux donc, comme l'a été l'arrivée de ce dernier dans l'industrie des sports d'hiver. « En 2002, peu après mon arrivée chez Rossignol, j'ai même réussi à me casser le genou en skiant ! », s'amuse le manager de 55 ans, qui confesse avoir toujours été un « touche-à-tout du sport » – du ski, du tennis, du tir à l'arc, du vélo, du golf, de la course à pied... – sans prétendre au haut niveau.

C'est son expérience internationale et son profil de technicien qu'est allé chercher Laurent Boix-Vives lorsqu'il l'a recruté comme directeur général puis président du directoire. Bruno Cercley avait jusqu'alors réalisé toute sa carrière dans l'industrie des matériaux et exerçait depuis 10 ans chez Saint-Gobain. « C'était un secteur potentiellement passionnant, j'avais une certaine affinité avec les matériaux composites utilisés dans le ski du fait de mon expérience chez Saint-Gobain. Et rejoindre une entreprise familiale m'intéressait », explique Bruno Cercley. Après le rachat de Rossignol par Quiksilver en 2005, il s'éclipse trois ans chez le groupe industriel Jarden, au poste de directeur de Coleman Europe, filiale du groupe Jarden, où il restructure Campingaz avant d'intégrer Pure Fishing et K2 au sein du groupe.

IMPLIQUER LES ACTIONNAIRES

Quand Quiksilver jette l'éponge en 2008, Bruno Cercley convainc Jarden de le suivre comme minoritaire aux côtés du fonds Macquarie. Rossignol perdait 38 millions d'euros pour 248 millions de chiffre d'affaires. Cinq ans plus tard, la restructuration accomplie, Jarden et Macquarie décident de sortir et laissent la place au fond norvégien Altor, reprenneur de Helly Hansen, dont il détient toujours 25 %, ce qui en fait un actionnaire « capable de comprendre notre activité et de nous accompagner dans notre développement », selon Bruno Cercley. Un principe qu'il vient d'appliquer à nouveau. Pour accompagner le développement textile de Rossignol, son PDG vient d'ouvrir le capital au fonds Sandbridge Capital, soutenu, entre autres, par l'ancien patron de Gucci, Domenico de Sole, et le designer Tommy Hilfinger.



© Jean-Marc Blache / Filière Sport

Le Groupe Rossignol en chiffres

Chiffre d'affaires 2013-2014* :

- 226 M€ (+ 9 %)
- Export : 80 % du CA
- Textile : 10 % du CA
- Marque Rossignol : environ 2/3 du CA
- Excédent brut d'exploitation (EBITDA) : 16 M€
- Résultat net : environ 2 M€ (stable)
- Budget R&D et compétition : 8 % du CA

Actionnariat (avant l'arrivée de Sandbridge Capital dans le tour de table) :

- Altor : 80 %
- Management : 12 %
- Financière Weber et Famille Boix-Vives : 8 %

* Exercice clos fin mars 2014

Source : Groupe Rossignol.

« Avec nos projets de croissance sur le matériel d'hiver et sur le textile, plus quelques acquisitions ciblées sur l'outdoor, nous espérons multiplier notre chiffre d'affaires par deux dans 5 à 6 ans ! »

... problèmes d'enneigement. À l'international, on espère que les marchés russes et chinois décolleront, mais cela prendra du temps. En termes de pratique, le secteur a une forte capacité d'innovation et de renouvellement. Cela crée de nouveaux consommateurs et rafraîchit la pratique.

Cette diversification des pratiques n'est-elle pas justement le signe que le marché est arrivé à son potentiel ?

Cela signifie plutôt que l'affluence sur certaines pistes génère de nouvelles attentes, qui sont satisfaites par de nouveaux équipements et de nouvelles façons de vivre la montagne. Les gens sortent de plus en plus des pistes, cherchent des expériences plus authentiques. L'essor du ski de randonnée en est un bon exemple. La raquette à neige se développe. Le

ski nordique, considéré il y a dix ans comme une activité pour les seniors, rajeunit grâce au skating et au biathlon.

En termes de technologies, que reste-t-il à inventer ?

Je suis sidéré par la capacité d'innovation que recèle le ski, ce produit d'une grande simplicité géométrique, dont l'usage, la structure et la performance ne cessent d'évoluer. Entre un ski de poudreuse actuel et le top de Rossignol d'il y a dix ans, le Bandit 2, c'est le jour et la nuit : on a ajouté un rocker, allégé très fortement les spatules en intégrant un matériau en nid d'abeille, qui permet de tourner avec une facilité déconcertante... Notre présence en compétition nous pousse à réfléchir aux technologies de demain, à explorer toutes les pistes d'innovation. La notion de se faire plaisir est devenue prédominante. Le mix

produit est monté en gamme. Il y a toujours des premiers prix mais, comme dans beaucoup d'autres domaines, le moyen de gamme se contracte au profit du haut et du bas de gamme. Les consommateurs veulent du prix ou de la qualité.

Qu'y a-t-il à améliorer dans les relations entre l'industrie et la distribution ?

Je pense que nous sommes au début d'un changement majeur. La relation consistait traditionnellement à convaincre la distribution d'acheter le plus possible de tel ou tel modèle et la laisser ensuite se débrouiller pour les vendre. La clé de la survie pour les marques est de passer de cette politique de volumes à une stratégie

de marge, en contribuant à faire sortir la marchandise des magasins aux meilleures conditions. Ce n'est pas seulement un lien entre le fabricant et le distributeur, c'est une relation tripartite entre la marque, le consommateur et le détaillant. C'est la raison pour laquelle nous interagissons avec le consommateur sur les réseaux sociaux et nous travaillons nos programmes de fidélité.

Quel est le premier bilan de votre site d'e-commerce ?

Il est positif bien que relativement négligeable en chiffre d'affaires, car notre objectif n'est pas de faire du chiffre. Il est de mieux connaître les consommateurs et de les amener en magasin. La vraie valeur du site pour

Rossignol est qu'il contribue à établir une base de données clients qualifiée que nous pouvons ensuite animer.

Produire en France, cela reste un engagement important pour une marque française ?

Nous ne cherchons pas à produire en France à tout prix. Nous y produisons les articles pour lesquels les sites français sont compétitifs grâce à des investissements en productivité et sur la formation des hommes. Cela reste essentiel pour rester réactif : le marketing établit un cahier des charges, le développement produit le prototype, on va l'essayer dans la neige... Et on peut recommencer l'opération autant de fois que nécessaire.

Vous êtes industriel et membre du Comité exécutif du Medef Isère. Quel jugement portez-vous sur la politique économique du gouvernement ?

Je trouve positif qu'il y ait une prise de conscience des autorités à tous les niveaux, mais les actes devront suivre les paroles. Pour relancer la machine, il faut baisser la dépense publique et protéger les entreprises. Le CICE est un outil utile comme l'est également le crédit d'impôt recherche, qui couvre 30 % de notre propre budget R&D.

Comment évolue l'activité du Groupe Rossignol en France et dans le monde ?

La France représente 25 % de l'activité du groupe. Nous y avons réalisé 10 % de croissance au cours du dernier exercice, sur un marché étale, et visons 2 % en 2014 sur un marché en baisse. Les commandes de base ont en effet été plus faibles cette année car il restait des stocks en magasins, en raison de vacances de printemps tardives et d'un mois de janvier médiocre. Au niveau mondial, nous visons au moins + 5 % sur le matériel et + 20 % sur le textile, pour arriver au global à + 7 % environ. Nous restons dans une dynamique positive, entraînée par les ventes de chaussures de ski et les fortes progressions de la marque Rossignol.

■ Propos recueillis par Olivier Costil

« Nous ne cherchons pas à produire en France à tout prix. Mais cela reste essentiel pour rester réactif. »



© Jean-Marc Blache / Filière Sport