

Document

«Nous voulons retrouver la rentabilité d'avant crise» (31.01)

Le Journal des Finance – 30.01

Le marché mondial de la plaisance a reculé de 50 % l'an dernier, mais le leader des bateaux à voiles Bénéteau a limité les dégâts et se dit confiant en ce début 2010. Outre le retour à la croissance des ventes et des résultats, Bruno Cathelinais, président du directoire de Bénéteau revient aussi sur les grands projets de développement du groupe.

Chez Bénéteau, on se souviendra longtemps de la violente tempête qui a secoué le marché de la plaisance dès l'automne 2008 et sur une bonne partie de l'année 2009. *« Cette crise est la plus brutale que nous ayons connue, confie Bruno Cathelinais, président du directoire de Bénéteau. L'effondrement des marchés de la plaisance a été très rapide : plus de 50 % en 2009. Rien à voir avec la crise du début des années 1990, au cours de laquelle il avait fallu deux à trois ans pour atteindre le point bas. »*

Mais, contrairement aux concurrents cotés en Bourse, Couach et Rodriguez - le premier a déposé son bilan et le second est en grande difficulté -, le groupe vendéen s'en est plutôt bien tiré. *« Nous avons calé notre plan de marche dès janvier 2009 en intégrant le scénario le plus noir sur nos marchés. Nos actions ont porté sur trois leviers : les nouveaux produits, le soutien au réseau de distribution et la politique de prix. »*

Une gestion exemplaire de la crise

Bénéteau partait, il est vrai, avec de solides atouts : notamment ses positions de leader et son absence de dettes - le groupe a terminé l'année avec une trésorerie nette de 114,2 millions d'euros -, quand nombre de concurrents peinaient à refinancer la leur. Mais, pour maintenir à flot sa compétitivité et ses savoir-faire afin de participer à la recomposition du paysage concurrentiel, le groupe familial a dû mettre en place un plan d'adaptation de son personnel. Le tour de force aura été de limiter à 13 le nombre de licenciements secs alors qu'il estimait son effectif à 1.590 postes. *« L'objectif de départ était de sauver 1.000 emplois. Nous l'avons dépassé, et la croissance que nous réaliserons en 2010 nous permettra de ne pas recourir au chômage partiel ! », se félicite Bruno Cathelinais, qui reconnaît avoir eu recours après de 1,8 million d'heures de chômage partiel en 2009. Cette bonne gestion de la crise a aussi permis de bien préparer des lendemains plus cléments.*

Un retour à la croissance sur 2010

En maintenant une enveloppe d'investissements élevée, Bénéteau a non seulement renouvelé, mais élargi son offre produits. *« Dès septembre 2008, nous avons lancé un plan produits exceptionnel afin d'aller chercher la reprise avant qu'elle ne se manifeste. »* Au dernier Salon nautique de Paris, qui s'est tenu en décembre, le plaisancier a présenté pas moins de 29 nouveaux modèles toutes marques confondues (Bénéteau, Jeanneau, Lagoon et Prestige, pour n'en citer que quelques-unes). Au total, c'est 50 % de plus que par rapport aux années précédentes. *« Nos nouveautés ont reçu un bon accueil, mais le vrai changement est dans l'état d'esprit des clients. Il y a un an, ils ne parlaient que de la crise. Aujourd'hui, ils projettent à nouveau d'acheter des bateaux. »* Si ce scénario se confirme, c'est donc un retour à la croissance qui se profile.

Lors de la réunion d'information organisée le 28 janvier pour la communauté financière, Bruno Cathelinais a logiquement confirmé l'objectif d'une progression de 17 % du chiffre d'affaires consolidé, à 771 millions d'euros, sur l'exercice 2009/2010. *« La situation est contrastée selon les pays, de sorte qu'en 2010 le marché mondial de la plaisance sera stable ou en léger rebond. Nous ferons mieux que le marché puisque nos ventes de bateaux augmenteront de 15 % cette saison, puis de 20 % l'an prochain. »*

Après avoir accusé une perte nette de 10,4 millions due au coût de son plan de réorganisation, Bénéteau semble reparti pour un retour aux profits dès 2010, d'autant que la société est un modèle de rentabilité dans le petit monde de la plaisance. L'entreprise maîtrise l'ensemble de la chaîne de fabrication et a l'obsession

des coûts. « *Chaque nouveau bateau sortant de nos chantiers doit avoir un coût de revient inférieur à celui de la version antérieure* », n'avait de cesse de répéter Annette Roux du temps où elle gérait le groupe. Une ligne de conduite qu'a fait sien Bruno Cathelin. Ainsi, le résultat opérationnel courant (tombé à 8,7 millions d'euros sur l'exercice 2008/2009) devrait se redresser à 35,5 millions d'euros en 2010, puis à 84,5 millions en 2011. « *Le but est de retrouver le niveau de résultat opérationnel courant qui était le nôtre avant la crise (150 millions d'euros), puis de le dépasser.* »

De nouvelles opportunités de développement pour le futur

Car ce ne sont pas les opportunités de développement qui manquent. L'affaiblissement des concurrents ouvre de nouveaux horizons à Bénéteau, notamment sur le segment des grands bateaux à moteur (yachts de plus de 60 pieds) : un marché de 3,6 milliards d'euros, une fois et demie celui de la voile. « *Jusqu'ici, notre développement dans le domaine des bateaux à moteur s'est fait en Europe. Or, avec la crise, certains distributeurs aux Etats-Unis sont orphelins, et les cartes vont être redistribuées. Il y a donc pour nous une opportunité de bâtir une stratégie sur ce segment aux Etats-Unis.* »

Autre axe de développement : l'Asie, où le français facture seulement 15 millions d'euros mais doublera de taille cette année, puis à nouveau en 2011, en misant sur le boom du marché chinois de la plaisance. Enfin, Bénéteau mise sur l'habitat de loisirs, son deuxième métier. « *Ici, la crise ne nous a pas fait perdre de temps.* » Un développement initié au début des années 2000 avec le rachat de la marque de mobil-homes O'Hara et, depuis un an, complété par la vente de maisons résidentielles à ossature en bois. Cette niche, estimée à 10.000 maisons en France, devrait au moins quadrupler dans les cinq ans à venir. « *C'est une chance pour le groupe car ce marché ne compte pas d'acteur majeur, alors que nous capitalisons sur le savoir-faire acquis dans les résidences mobiles de loisirs. Dès cette année, nous réaliserons 15 millions d'euros de chiffre d'affaires, et le résultat opérationnel sera à l'équilibre.* »

Ces perspectives prometteuses ont séduit la Bourse : le titre ayant rebondi de 90 % sur un an, avec une progression de 15% du nombre d'actionnaires en deux ans. Même si ceux-ci sont privés d'un dividende au titre de l'exercice 2008/2009, Bruno Cathelin se veut rassurant. « *Nous reprendrons son versement avec le retour des profits.* » Et de conclure : « *le groupe a toujours été géré avec une vision patrimoniale à long terme. Dans ce cadre, nous avons à prendre une dizaine de décisions stratégiques pour l'avenir, mais je suis serein.* »