



TERRITOIRES

COMMENT AQUALUNG SE CONSTRUIT UN NOUVEAU DESTIN

GAELLE CLOAREC



Dix-huit mois après son rachat par le fonds d'investissement Montagu Private Equity, l'ex filiale azurienne du groupe Air Liquide, leader mondial des équipements de plongée et basée à Carros, finalise sa réorganisation et déroule une stratégie dont elle entend récolter les premiers fruits dès 2019. Où il est question d'innovations et d'expérience consommateur...

Cédée fin 2016 au fonds d'investissement Montagu Private Equity, Aqualung n'a certes pas connu depuis de bouleversements majeurs... mais elle a dû s'adapter à *"une échelle de temps redimensionnée"* qui impose *"une transformation de l'entreprise à un rythme plus soutenu après 70 années passées dans le giron d'Air Liquide"*, témoigne le chef de projet, Manuel Cabrière, 27 ans de maison au compteur et une solide envie de participer *"à cette nouvelle aventure où nous sommes maîtres de notre destin"*.

Ce destin, c'est François Fauroux qui le pilote. Arrivé aux commandes en octobre 2017, l'ancien directeur général de la branche matériel du fabricant de ski Salomon a hérité d'une pépite de 185 M€ de chiffre d'affaires (2017) pour un millier de salariés dont 143 basés à Carros (siège) leader



mondial des équipements de plongée récréative, reconnue pour ses produits fiables et pertinents, et dont la diversification réussie vers les secteurs de la natation, du militaire et du professionnel ouvre de belles perspectives. Bref, *"nous disposons de tous les leviers pour construire la croissance de l'entreprise sur le long terme"*, revendique le CEO. Encore faut-il les activer de façon optimisée...

UNE ENTREPRISE RÉORGANISÉE

D'où ce premier chantier, entamé dès sa prise de fonction et qui vise à faire d'Aqualung et de sa quinzaine de filiales une entreprise plus mondialisée. *"Si nous voulons être plus efficaces et utiliser au mieux les synergies, il nous faut développer une approche plus globale"*, estime-t-il. Dont acte. A l'organisation historique par zones géographiques succède une réorganisation par divisions, en cours de finalisation, avec la nomination de *"trois leaders"* pour présider aux destinées des trois grands secteurs adressés par la PME, la plongée récréative (45 % de son activité), la natation (40 %) et le militaire et professionnel (15 %). *"Cette transformation doit nous permettre de gagner en efficacité d'un côté pour pouvoir investir de l'autre"*.

EXPÉRIENCE CONSOMMATEUR

L'autre, c'est l'expérience consommateur, ô combien primordiale *"dans un monde où le poids de la marque et du contact avec le consommateur revêt l'importance que l'on sait"*. Il s'agit donc d'accélérer sur le volet digital en menant des réflexions, en collaboration avec ses centres de plongée partenaires, sur l'accompagnement du plongeur tout au long de son expérience au travers, notamment, d'une plateforme d'échanges et de partages dédiée. En attendant sa concrétisation, Aqualung mise sur une première innovation pour enclencher la machine qu'elle présentera, aux côtés de 13 autres, lors de la 21^e édition du Salon de la Plongée, à Paris en 14 janvier prochain. A savoir, un nouvel ordinateur de plongée, nomade et connecté, permettant aux plongeurs de récupérer les datas de leur immersion en eaux plus ou moins profondes. *"Cette application peut devenir un bon outil didactique pour les moniteurs de plongée"*, reprend Manuel Cabrière. *"Elle participe de notre volonté de faire monter en gamme les centres de plongée en leur proposant du matériel adapté aux plongeurs plus aguerris"*. Et ce, indique François Fauroux, en faisant *"un travail sur nos marques, en particulier Apeks, spécialisée dans les régulateurs, qu'il convient d'étendre sur des lignes de produits plus larges pour mieux l'exploiter"*. L'objectif étant, in fine, de maintenir son leadership sur ce segment d'activité historique.



CAP VERS LA CHINE

Concernant le marché de la natation de loisirs et de la randonnée aquatique, sur lequel Aqualung s'est positionnée dans les années 2000 avec sa marque Aqua Sphère, complétée depuis par MP, développée en partenariat avec le champion multimédaillé Michael Phelps, les marges de progression sont à aller chercher du côté des Etats-Unis. Là où l'entreprise a pâti, ces deux dernières années, de la chute d'activité des grandes chaînes de sport avant de réorienter son réseau de distribution "avec succès" vers les marketplace, Amazon en tête. Et puis, il y a surtout l'eldorado chinois. Certes, le challenger français ne pèse pas bien lourd face aux géants Speedo et Arena, mais il a "des arguments à faire valoir sur les accessoires, notamment les produits lunettes", souligne le dirigeant. Et ce "sur un marché gigantesque qui s'ouvre à la natation et où Aqualung a légitimement une place à prendre".

DU MILITAIRE AU CIVIL

Mais c'est sur le segment du militaire et du professionnel que les leviers de croissance s'avèrent les plus forts. "Il existe un potentiel énorme lié aux besoins techniques pour l'exploitation maritime, que ce soit en matière d'énergies renouvelables, de bouleversements climatiques ou encore de sécurité anti-terroriste. Or, il se trouve que nous possédons les technologies pour y répondre". Lesquelles peuvent également servir des applications hors plongée, à l'instar de son savoir-faire en matière de respiration autonome susceptible d'intéresser les pompiers pour des cas d'intervention spécifiques. L'idée est donc d'adapter à la sécurité civile des innovations développées pour la marine militaire. Segment d'activité qui devrait, par ailleurs, fortement progresser en 2019 si Aqualung remportait les marchés sur lesquels l'entreprise s'est positionnée aux Etats-Unis. Réponse attendue en début d'année.