

INTERVIEW



# Giovanni Castiglioni MV AGUSTA, HAPPY END ?



Le feuilleton MV Agusta continue, avec l'annonce de l'entrée à son capital du groupe d'investissement Black Ocean. Tentative désespérée ou promesse d'un heureux dénouement ? Nous avons mis le cap sur la Lombardie pour connaître les motivations de son jeune patron (*ci-dessous*).

Par Alan Cathcart. Traduction Lionel Montéard. Photos Kel-Edge.





**Moto Revue : Giovanni, vous avez récemment annoncé la signature d'un accord avec une société d'investissement appelée Black Ocean Group. Qui se cache derrière ce nom et quelle est la nature de votre accord ?**

Giovanni Castiglioni : Black Ocean est une société d'investissement basée à New York, à Londres et au Luxembourg, qui appartient à l'homme d'affaires britannique Oliver Ripley et son partenaire russe Timur Sardarov. La famille Sardarov est présente, entre autres, dans les secteurs de la technologie, l'aviation privée, l'immobilier et l'agriculture. J'ai rencontré pour la première fois les deux hommes en janvier par l'entremise d'un conseiller. Ils savaient déjà tout sur MV Agusta, sa situation et son statut dans et en dehors du monde du deux-roues. Ils sont eux-mêmes motards et Timur était déjà client chez nous – il est l'heureux propriétaire d'une magnifique Dragster RR personnalisée. À ce moment-là, il s'agissait seulement d'évaluer notre situation, mais quand le besoin de nous restructurer s'est fait sentir, nous avons entamé des discussions à propos d'une participation avec augmentation du capital. Nous nous sommes mis d'accord pour que Black Ocean devienne actionnaire minoritaire de MV Agusta Holdings, la société

mère de MV Agusta. Nous mettons actuellement au point les derniers détails pour qu'ils détiennent à terme entre 30 et 40 % des parts, le reste demeurant en ma possession.

**Cela veut dire qu'ils rachètent les parts d'AMG Mercedes-Benz dans MV Agusta ?**

Non, car AMG détient une participation de 25 % dans MV Agusta Motor, société dont MV Agusta Holdings est propriétaire à 75 %. En revanche, l'investissement de Black Ocean dans MV Agusta Holdings sera intégralement utilisé pour recapitaliser MV Agusta Motor et nous verrons si AMG acceptera de suivre l'augmentation du capital ou préférera voir fondre sa part. J'imagine que la seconde option est plus probable car notre collaboration concerne avant tout l'aspect commercial et marketing.

**Il y a deux ans, vous avez contracté un prêt de 15 millions d'euros auprès d'un consortium de banques. Ce prêt ne comportait-il pas une condition de remboursement intégral avec intérêts dans l'éventualité où la participation d'AMG chuterait en dessous de 20 % ?**  
Ce problème a été résolu plus tôt dans

l'année quand nous avons commencé à travailler sur le plan de restructuration. La dette a été renégociée, rééchelonnée et cette condition n'est plus d'actualité. Nous avons déjà signé un accord avec les deux principales banques qui nous soutiennent – la Deutsche Bank et la Banca Popolare di Milano – et qui adhèrent pleinement à notre plan de restructuration ainsi qu'à notre plan de recapitalisation via l'entrée de Black Ocean dans la société mère.

**Sardarov ou Ripley joueront-ils un rôle au sein de la direction de MV ?**

Oui, ils prendront une part active à la conduite des opérations, surtout pour ce qui est de redonner de la puissance à la marque. Le fait qu'ils soient eux-mêmes motards est un facteur clé. Ils ont une idée précise de l'avenir qui s'offre à MV Agusta et ont hâte de m'aider à le concrétiser. Ils ont plein de bonnes idées. Ce sont, en outre, des investisseurs expérimentés aux carnets d'adresses bien remplis.

**Quand comptez-vous reprendre la marche normale de l'entreprise ?**

MV fonctionne déjà normalement. Des motos sortent chaque jour de notre usine et sont envoyées à nos distributeurs partout dans le monde. Nous avons dévoilé les nouveautés que nous commercialiserons l'an prochain dans le cadre du repositionnement de la marque et nos commandes, pour 2017, dépassent déjà le seuil de production que nous nous sommes fixé conformément à notre nouvelle stratégie. Il nous reste à faire approuver le plan de restructuration par nos créanciers et les choses reprendront leur cours normal, avec toutefois une autre approche, qui consistera à produire des modèles haut de gamme en quantité limitée mais dotés d'un niveau de qualité et de performance très élevé.

**D'accord, mais de quoi parlons-nous au juste ? Où en est MV Agusta ?**

**En avril dernier, vous reconnaissiez ne pas pouvoir honorer toutes les commandes en raison d'un manque de liquidités pour payer les fournisseurs.** Revenons en arrière pour comprendre ce qui s'est passé. J'ai racheté la société à Harley-Davidson en 2010 ; MV était alors une marque attractive mais qui ne proposait que trois modèles et le marché déclinait rapidement. Pour survivre à une récession économique de cette ampleur, l'entreprise se devait d'agir rapidement pour réduire ses coûts ou choisir de renouveler sa gamme. Entre 2010 et 2014, nous avons lourdement investi pour élargir notre offre et sommes passés de 3 modèles à 21 versions distinctes. En tout, nous avons investi aux alentours de



Pour la seconde fois, le Français Jules Cluzel a décroché la place de vice-champion du monde Supersport en 2016 avec MV Agusta.



C'est une tradition, un rituel : les stands de la marque attirent toujours une foule dense et passionnée.

82 millions d'euros en recherche et développement, ce qui représente une somme incroyable pour une entreprise comme la nôtre. Certaines années, nous y avons injecté près de 30 % de nos revenus. Résultat : les ventes sont passées de moins de 3 000 unités en 2010 à 7 600 en 2014. Nous disposions donc d'une gamme étoffée et de résultats en hausse, mais pas aussi bons qu'espérés au vu de notre investissement.

#### **Vous voulez dire que vous avez été déçus de n'écouler que 7 600 motos ?**

Pas vraiment, mais plutôt de n'en avoir vendu que 7 600 malgré un tel investissement. Ces 82 millions d'euros nous ont propulsés sur un autre segment – bien plus vaste – du marché, où nos volumes restaient faibles par rapport à nos concurrents. En gros, j'ai la même gamme que mon concurrent mais je vends quatre fois moins d'unités que lui. Le problème venait peut-être d'une faiblesse de notre réseau de distribution, que nous avons renforcé en 2014. C'était le sens de notre entente avec Mercedes : consolider MV, renforcer son image de marque et son

réseau de distribution. Et puis nous avons aussi embauché une nouvelle équipe de dirigeants...

#### **Issus du secteur automobile ?**

Oui, pour la plupart, et nous avons décidé de grossir pour vendre 10 000 unités en 2015. Mais les salaires et les dépenses associés à notre nouvelle équipe dirigeante ont augmenté nos coûts de fonctionnement, et notre offensive marketing n'a pas obtenu les résultats escomptés. Au bout du compte, nos ventes ont grimpé de 7 600 en 2014 à 9 000 en 2015, mais nous étions malgré tout en deçà de notre objectif des 10 000 unités sur lequel tout reposait.

#### **Était-ce par manque de clients ou par manque d'argent pour fabriquer de nouvelles unités ?**

Il s'agit du premier cas de figure. Nous n'avons pas vendu le nombre de motos espéré, malgré l'investissement consenti pour restructurer notre réseau commercial et malgré notre entrée sur le marché des maxi-trails avec la Turismo Veloce. Nous n'avons donc pas atteint notre objectif

de croissance, ce qui s'est progressivement traduit par une crise des liquidités – comme vous dites – et par des retards de paiement pour nos fournisseurs. Vous pouvez penser qu'il s'agit d'un problème de trésorerie mais pour moi, il s'agit d'un problème industriel. MV ne pouvait poursuivre une stratégie de croissance par son volume de production car la demande n'était pas suffisante. Notre marque est reconnue pour ses produits haut de gamme exclusifs, ce qui explique pourquoi nous n'avons aucun mal à trouver preneur pour les versions les plus abouties de nos modèles phares, comme les RC ou RR. Les ventes n'étaient pas aussi bonnes que nous l'avions prévu car nous évoluons dans un marché de niche. Même en proposant des alternatives plus abordables, nous continuions à toucher essentiellement une clientèle spécifique à la recherche de produits haut de gamme. Au lieu d'injecter à nouveau de l'argent dans la société, nous avons donc choisi de la restructurer pour vendre moins, mais vendre mieux.

#### **Qu'est-ce qui a changé ?**

Nous avons lancé notre plan de restructuration



**Giovanni Castiglioni, actuel PDG de MV Agusta, est ici en compagnie de son père Claudio, aujourd'hui décédé (à droite), et Silvio Berlusconi, président du Conseil des ministres d'Italie à l'époque où cette photo a été prise (en 2011).**

en décembre 2015, qui s'est traduit par une refonte de notre stratégie marketing et une baisse de notre seuil de production en dessous de la demande du marché, soit moins de 5 000 unités par an.

**En sachant que la demande tourne autour de 7 000 unités par an ?**

C'est ça. Vendre moins mais vendre mieux. Se concentrer sur le marché du très haut de gamme où les marges sont d'ailleurs plus confortables. La demande est forte pour ce type de machines. Il n'y a qu'à voir Harley-Davidson et le succès de ses modèles CVO à 30 000-50 000 dollars l'unité. Ducati et Triumph se repositionnent sur le marché de masse, donc MV Agusta demeure le seul constructeur exclusivement haut de gamme.

**J'ai cru comprendre que vous aviez réduit le personnel de votre usine de Varèse ?**

Oui, nous avons entièrement remanié l'entreprise afin de diviser nos coûts structurels par deux, ce qui comprenait une réduction du personnel de 300 à 190 employés. Cette étape était indispensable car nous étions dimensionnés pour sortir 10 000 motos par an alors que nous prévoyons désormais d'en produire la moitié. Nous avons également confié les rênes de nos activités en Superbike à Andrea Quadranti – cela reste une équipe usine mais elle est désormais externalisée comme pour tous nos concurrents. Le succès est au rendez-vous avec des Top 5 réguliers pour Leon Camier en Superbike et un titre de vice-champion du monde pour Jules Cluzel en Supersport. Nous sommes très heureux de nos résultats et conservons la même structure pour 2017 avec, en prime, l'arrivée de P. J. Jacobsen dans nos rangs pour disputer le Mondial Supersport.

**Et concernant vos dépenses en Recherche et Développement ?**

Nous avons réduit l'enveloppe de 20 millions à 5 millions par an. Cela représente déjà 7 à 8 % de nos revenus, ce qui est beaucoup comparé à nos concurrents. Ce budget est suffisant pour actualiser notre gamme existante – nous avons présenté les versions Euro 4 de tous nos modèles actuels lors du dernier Salon de Milan – et développer de nouveaux produits comme la fantastique Brutale RR, ainsi qu'une nouvelle plateforme F4 quatre-cylindres pour les segments sport et hyper-roadster. Cette dernière ne sera pas dévoilée avant fin 2018.

**Le nouveau moteur quatre-cylindres sera-t-il toujours équipé de soupapes radiales ?**

Non, car le nouveau moteur que nous avons conçu s'avère plus performant avec des soupapes parallèles. Seuls les carters sont identiques à ceux du modèle actuel, tout le reste étant nouveau. Nous allons commencer

avec la Brutale en version décarénée mais, pour le moment, nous ne pouvons pas nous permettre de produire une nouvelle F4, car il s'agit d'un investissement conséquent pour un marché limité. Nous savons qu'une Brutale 1200 serait très bien accueillie, donc c'est ce sur quoi nous devons nous concentrer.

**Quel est l'impact de la réduction du budget R&D sur les effectifs des bureaux concernés ?**

Le nombre de personnes travaillant en Recherche et Développement est passé de 70 à 40, ce qui représente toujours la même part importante de notre personnel, et cette part ne descendra pas plus bas car nous gardons notre structure CRC (Ndlr : Centre de recherche Castiglioni) basée à Saint-Marin. En fait, nous ouvrons le CRC à des tierces parties car nous pensons avoir des choses à offrir en matière de design et d'ingénierie. D'ailleurs, plusieurs clients travaillent déjà avec le CRC, y compris deux constructeurs automobiles, et nous finalisons



les discussions avec un constructeur moto de premier ordre. Vous serez surpris quand vous découvrirez de qui il s'agit !

**S'agissant des motos sortant de votre usine de Varèse, la production a-t-elle retrouvé son niveau normal ?**

Oui. Nous avons stoppé la production en février et lancé notre programme de restructuration. Comme vous pouvez l'imaginer, tout le monde n'était pas ravi de cette décision et il a fallu discuter avec nos créanciers – nos fournisseurs pour la plupart – pour établir un plan. Nous avons redémarré la production en juin et l'avons progressivement augmentée jusqu'à tourner à plein régime au mois de septembre. Nous avons certes réduit nos effectifs, mais nous n'avons pas touché à nos ouvriers de production. Nous avons aussi nettoyé les comptes de tous nos emprunts à court terme et restructuré nos financements à long terme. Une partie de ce plan prévoyait l'échelonnement des remboursements de nos fournisseurs grâce à notre trésorerie redevenue bénéficiaire.

**Tous vos fournisseurs retravaillent-ils avec vous comme avant ?**  
Oui.

**Y compris Brembo qui, je crois, faisait partie des premiers récalcitrants ?**

Oui, mais ils ont aussi été les premiers à nous refaire confiance et à reprendre leurs livraisons. Je leur en suis très reconnaissant ainsi qu'envers tous nos autres fournisseurs, qui ont unanimement reconnu la validité de notre plan de restructuration.

**Quelle est, selon vous, la cause de votre situation actuelle ? Pensez-vous que les gens n'étaient pas prêts à dépenser plus pour acheter une MV Agusta au lieu d'un trois-cylindres Yamaha ou Triumph, ou bien que le design et la technologie de vos produits étaient devenus excessifs ?**

Ni l'un ni l'autre. Je crois que notre clientèle est assez différente de celle qui s'intéresse à la Yamaha MT-09. Le fait que nous vendions

davantage de modèles haut de gamme RC que de machines d'entrée de gamme 675 le confirme. Prenez l'exemple des voitures de sport : vous avez Porsche qui sort plus de 150 000 voitures par an et Aston Martin qui n'en produit que 5 000. Si vous voulez vous acheter une voiture de sport, vous achetez une Porsche, mais si vous êtes plus exigeant et que vous pouvez vous le permettre, vous allez vous offrir une Aston Martin. C'est exactement la même chose pour MV face à Triumph, Yamaha ou même Ducati.

**Vous prévoyez à l'avenir de limiter votre production à 5 000 motos par an.**

**Quelle sera la proportion de trois et de quatre-cylindres ?**

Nous fabriquons actuellement 90 trois-cylindres pour 10 quatre-cylindres. Cette proportion changera avec l'arrivée du nouveau quatre-cylindres prévue pour 2019. Notre production annuelle de 5 000 unités augmentera elle aussi, mais très légèrement.



La MV Agusta F3 800 brille sur les pistes du monde entier.