

La gestion de trésorerie, clef du redressement de Marie Brizard

VINCENT BOUQUET Le 02/10 - Les ECHOS EXECUTIVES

Business case Le directeur financement et trésorerie de MBWS, Clément Letourneux, a remis les sujets « cash et besoin en fonds de roulement » au coeur des priorités du fabricant de spiritueux pour sortir définitivement l'ETI de sa zone de turbulences.

Jeudi 21 septembre, Clément Letourneux a de quoi avoir le sourire. Malgré un Ebitda consolidé de - 1,9 million d'euros au premier semestre 2017, Marie Brizard Wine & Spirits (MBWS), dont il est le directeur financement et trésorerie, annonce sur la même période une hausse de 3,9 % de son chiffre d'affaires à 212,5 millions d'euros et un résultat net de 2,2 millions. Surtout, le groupe de spiritueux voit son besoin en fonds de roulement lié aux clients, fournisseurs et stocks - dit « BFR 1 » - s'améliorer de 33 millions d'euros, quand son flux de trésorerie dû aux activités opérationnelles progresse de 6,8 millions.



Des chiffres particulièrement prometteurs pour l'ex-Belvédère qui, il y a encore dix-huit mois, était placé sous procédure de sauvegarde. « *Ce retournement, nous le devons à notre directeur général, Jean-Noël Reynaud, qui, depuis sa prise de poste en 2014, structure le groupe en profondeur, salue Clément Letourneux. Son travail a notamment permis de rembourser en mai 2016, avec cinq ans d'avance, la dette protocolaire gelée de 80 millions d'euros et de remettre le groupe sur la voie d'une normalisation progressive.* »

Connaître ses besoins de financement

Après avoir nettoyé le passif, le directeur général, épaulé par son directeur financier et son nouveau directeur financement et trésorerie, s'est attelé aux sujets cash et BFR. Pour le trio, le but était d'identifier et de comprendre l'ensemble des flux de trésorerie qui sous-tendent l'activité de MBWS. A l'aide du logiciel CashSolve, Clément Letourneux a mis en lumière les besoins de financement du plan à cinq ans élaboré par Jean-Noël Reynaud. Une première pour un groupe qui fonctionnait auparavant « avec une stratégie définie principalement sur des objectifs de chiffre d'affaires et d'Ebitda », fait remarquer le financier.

Doté de clefs de compréhension plus fines, Clément Letourneux a pu convaincre cinq banques de lui accorder, en juillet dernier, un refinancement de 77,5 millions d'euros à des conditions « *beaucoup plus favorables* » que celles obtenues par MBWS en mai 2016. La modélisation du BFR a aussi convaincu le groupe d'avoir recours à un contrat d'affacturage de 85 millions d'euros pour répondre aux variations de son BFR opérationnel dû, notamment, aux droits d'accise payés en Pologne qui doivent être, contrairement à la France, directement décaissés par le producteur. « *Le ratio de 1,6 y est*

particulièrement fort, explique le directeur financement et trésorerie. Quand vous facturez 100 euros hors taxes, c'est en réalité 160 euros, auxquels s'ajoute la TVA, qui doivent être encaissés. Or si les clients vous paient à 90 jours mais que vous devez vous acquitter des droits d'accise à 25 jours, il faut trouver une solution pour financer ce délai. »



Diffuser une culture cash

Parallèlement à ce pilotage plus fin, **la trésorerie a été mise sous contrôle** : un point quotidien est réalisé pour connaître la position exacte du groupe et une grosse pression est mise sur les directeurs financiers des filiales et les opérationnels pour allonger les délais de paiement fournisseurs et éviter les retards de paiement des clients, ainsi que les dérapages excessifs de stocks. « *Un "credit committee" se réunit tous les mois pour définir nos process, souligne Clément Letourneux qui se charge de les animer. Comment produire avec moins de stock ? Comment regagner la confiance des fournisseurs afin qu'ils n'exigent plus d'être payés comptant ? Ce sont autant de leviers stratégiques que nous examinons. »*

Afin que cette culture cash infuse au-delà du comité exécutif, des objectifs ont été fixés aux patrons de cluster et aux dirigeants pays. Par exemple, le directeur supply chain de chaque pays, voire de chaque entité juridique, doit s'en tenir à des niveaux de stock fixés par le siège. « *Tous les mois, les équipes financières de chaque pays doivent réaliser leurs "13 semaines" pour mettre à jour leur position de trésorerie, analyser l'écart par rapport aux*

prévisions et refaire des projections à 3 mois. Consolidées, ces informations confèrent des indications précieuses pour évaluer la trajectoire du groupe », se félicite le directeur financement et trésorerie. Particulièrement utiles à la direction générale pour affiner sa stratégie, elles sont aussi nécessaires pour les banquiers et commissaires aux comptes qui veulent garder un œil sur le bon déroulement du retournement.

En savoir plus sur <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/gestion-de-tresorerie/030619573559-la-gestion-de-tresorerie-clef-du-redressement-de-marie-brizard-313882.php?PCUlckAB86uWbpdf.99>