



Interview exclusive du vice président de Cybergun



M Hugo Brugière

Réalisée le 09/11/2015

1/ Cela fait maintenant plus d'un an que vous êtes aux commandes de Cybergun, les actionnaires qui vous ont fait confiance attendent des résultats pensez vous être en mesure de tenir l'objectif d'un retour à la croissance et à la rentabilité de l'exercice 2015/2016 ?

Je pense qu'il faut faire bien attention à séparer la croissance de la rentabilité. CYBERGUN connaît depuis maintenant plus de 3 ans et demi une baisse importante de son chiffre d'affaire d'année en année. De près de 90 millions d'euros il y a maintenant 3-4 ans, nous sommes tombés à 51 M l'année dernière. Plus qu'une problématique de marché – ce dernier est en progression dans le monde entier – c'est un vrai problème de management et surtout de consolidation des filiales qui est la cause de cette chute et c'est pour cela que nous nous sommes attaqués en premier à ces ressorts : on ne progressera à nouveau en CA qu'en étant organisé différemment, et pour être même plus clair, en faisant exactement l'inverse de la façon dont le précédent management avait géré cette boîte et qui était un désastre. Sur la progression du CA et la façon dont nous voyons la chose, vous aurez dans les jours à venir des informations par nos communiqués au marché. Concernant maintenant la rentabilité, je vous rappelle qu'on part de plusieurs exercices négatifs et notamment d'un dernier exercice à -3,5 millions d'euros d'EBITDA, un retour à 0+ serait donc déjà une belle victoire puisque synonyme d'un vrai retournement de la situation. Pour autant un EBITDA positif en lui-même ne veut rien dire, si vous ne cherchez que l'objectif d'EBITDA positif à court terme, vous risquez d'aller trop loin dans la coupe de coûts et dans la restructuration, au risque parfois de couper trop de branche et de faire mourir l'arbre. Vous aurez là aussi une bonne vision dans les jours à venir de où nous en sommes.

2/ Après le passage de vos comptes à la " paille de fer" le redressement sera t il perceptible lors de votre publication du 31 octobre ou faudra t il patienter davantage ?

Surprise avec résultat dans quelques jours, vous vous doutez bien que je ne peux pas dévoiler d'information privilégiées sur le sujet.

3/ Vous avez annoncé des partenariats et des contrats (je pense notamment au contrat avec l'Armée et la Pologne) sans jamais avancer de chiffres pourriez vous nous éclairer davantage ?

Tout simplement parce que je considère qu'on a donné pendant des années des chiffres qui n'étaient pas forcément sincères ou en tout cas qui étaient très orientés. Je ne préfère pas faire de promesse, cela évite de décevoir. Nous suivons notre stratégie à la lettre et nous avons récupéré une licence que tout le monde convoite depuis 30 ans, pour moi ce sont des signaux forts que ce que nous faisons a du sens et n'est pas vain. GLOCK n'accorde pas sa confiance à n'importe qui, et pour être même plus précis, GLOCK n'a jamais accordé sa confiance à personne.

4/ La dernière augmentation de capital avec DPS n'a pas satisfait tous les actionnaires avec des DPS invendables et des conditions de souscriptions peu attrayantes (prix d'exercice à parité avec les cours). Que diriez-vous aux actionnaires pour les rassurer ?

Je ne suis pas d'accord avec vous ! Cette augmentation de capital a été souscrite 1,5 fois ce qui en fait l'une des AK les plus réussies de l'histoire du groupe CYBERGUN ! RI n'a pas participé et n'avait vendu à un consortium néerlandais que 50% de ses DPS, lui permettant d'obtenir 30% de l'opération. Les 70% étaient pour le marché et on a eu une sur-souscription très importante. Ce n'est pas rien ! En revanche je redis aux actionnaires, comme nous l'avons écrit, que ce sera la dernière AK, à l'exception d'une TEPA que nous pourrions être amenés à faire avant la fin de l'année avant le changement de loi sur ce sujet.

5/ Pourquoi avoir retenu des prix d'exercices faibles et des échéances très courtes sur les BSA ?

Pour les prix bas car nous voulions inciter les actionnaires à suivre pour se relouer et leur donner la possibilité de continuer à la faire tout au long de l'année. Une aventure comme celle que nous menons ne sera une réussite que si elle est collective. Sinon ce sera un échec, et pour moi il sera personnel.

Nous tenons à nos petits porteurs et à nos actionnaires et nous sommes loin d'être un fond carnassier. Notre intérêt il y a un an eut été plutôt de racheter à la limite les minoritaires et de sortir de la cote. Nous ne voulions pas le faire car quand nous rachetons une société nous respectons son histoire et les personnes qui ont cru, et croient encore dans le projet. Ensemble nous sommes forts, seuls nous sommes vulnérables.

Concernant les échéances très courtes, nous voulions laisser le temps au marché de les exercer au fur et à mesure d'une part mais aussi de ne pas bloquer le cours trop longtemps autour de 0,33 ce qui aurait été un risque avec une échéance trop longue.

6/ Quelles sont les échéances de remboursement de vos principales dettes financières ?

Dettes obligataires maturité 2020 (9 M euros) + ligne de crédit revolving aux USA avec durée de vie de cette dernière jusqu'en novembre 2017 (5 Meur au 31 mars 2015) + environ 1 million d'euros de dettes bancaires résiduelles qui sont en cours de remboursement mensuellement.

7/ Des efforts très importants ont été mis en œuvre pour assainir la situation financière de Cybergun. Quel est l'effet de cette restructuration financière sur le plan opérationnel et sur le BFR de l'entreprise ?

Concernant le BFR, nous avons remplacé 10 millions de CREDOC pour 10 millions de cash frais. Aujourd'hui sur le BFR l'enjeu n'est pas le BFR existant mais bien le financement du BFR issu des nouvelles activités, d'où les AK successives. Nous préférons aujourd'hui faire financer le BFR par les actionnaires plutôt que de dire au marché que nous repartons dans la spirale de la dette. Pour le reste vous avez beaucoup d'informations dans les communiqués de presse et en aurait encore quelques uns dans les jours à venir.

8/ Cybergun est elle toujours en besoin en fonds de roulement important ?

Non. Nous arrivons à un stade où le gros du BFR est absorbé. En revanche redéploiement voudra dire financement de l'avenir. C'est l'équation que nous sommes en train de résoudre aujourd'hui.

9/ Quel est le niveau de votre trésorerie ?

Confidentiel jusqu'à la prochaine communication financière.

10/ Les 100 membres du personnel adhèrent t il a votre projet de restructuration ?

Venez-leur demander ! Bien sur ! Tout le monde est à fond et nous retrouvons petit à petit un esprit et un environnement de start up. Ca fait du bien !

11/ Quel est le climat social au sein de votre entreprise suite a votre restructuration financière ?

Très bon car nous avons agité – et Bernard LIATTI en première ligne – avec justice, équité, explication régulière et motivation collective. Des séparations sont toujours douloureuses, mais elles sont pour autant nécessaires.

12/ Y a t il des nostalgiques de l'ère Marsac ?

Absolument pas ! Jérôme MARSAC a emmené sa société dans le mur et je ne conseillerai aujourd'hui à personne d'investir dans une société liée de près ou de loin à ce dernier compte tenu de ce que nous avons trouvé dans cette société et de l'état de délabrement dans laquelle elle était. Quand nous avons annoncé sa démission certains salariés ont applaudi, d'autres ont bu un verre pour célébrer l'occasion. Pas un seul regret aujourd'hui dans notre équipe, et aucun regret de notre côté et du côté de RI de l'avoir vu démissionner.

13/ Ou en est le renforcement de votre équipe commerciale ?

En cours. Nous avons recruté déjà 3 nouveaux commerciaux en Europe et nous continuons.

14/ Combien de personnes ont été recrutées quelle sera leur mission et leur zone géographique ?

Tout ce que je peux vous dire est dans les communiqués de presse sur le sujet.

15/ Peut t on imaginer un rapprochement avec un concurrent ?

On le peut toujours. Dans la vie on peut tout, tout est une question d'argent et dans notre cas, de valorisation.