



Paris, le 25 mars 2019

## Plan stratégique 2019-2022

- **Bâtir aujourd'hui les fondations pour un retour durable d'une croissance rentable à moyen terme**
  - **Objectif 2022 d'EBITDA dans une fourchette de 13 M€ à 19 M€**
  - **Mise à disposition de la note complémentaire au prospectus**
- **COFEPP, conformément à ses engagements, exercera ses BSA Court Terme à hauteur de 15 M€**
  - **Démarrage effectif de Lancut**

Marie Brizard Wine & Spirits (Euronext : MBWS) publie aujourd'hui son nouveau plan stratégique couvrant les années 2019 à 2022.

A cette occasion, Marie Brizard Wine & Spirits dévoile l'organisation et le modèle qui lui permettront de créer un Groupe compétitif, rentable et pérenne sur le marché des vins et spiritueux. Pour atteindre cet objectif, le Groupe engage une transformation fondée sur 6 priorités stratégiques :

- Concentrer les efforts de redressement et les investissements sur les actifs créateurs de valeur,
- Redéfinir l'empreinte internationale du Groupe,
- Développer des partenariats créateurs de valeur,
- Simplifier le modèle opérationnel et réduire la base de coûts,
- Renforcer les synergies et la collaboration avec COFEPP,
- Impliquer les collaborateurs et doter le Groupe des outils adéquats de décision et de contrôle.

Cette transformation se déroulera en 2 temps :

- **A court-terme (2019 & 2020)**, validation des orientations stratégiques à l'aune de leur contribution à l'amélioration de leurs rentabilités pour un retour progressif à un EBITDA positif,
- **A moyen-terme (2021 & 2022)**, préparation des conditions de la croissance future en réinvestissant les flux de trésorerie dégagés pour un objectif d'EBITDA en 2022 compris entre 13 M€ et 19 M€.

Andrew Highcock, Directeur Général de Marie Brizard Wine & Spirits déclare : « Avec ce plan stratégique, nous avons souhaité remettre à plat le modèle économique de Marie Brizard Wine & Spirits en abordant avec pragmatisme notre empreinte industrielle et géographique ainsi que notre organisation. L'analyse stratégique menée depuis mon arrivée a révélé la nécessité de revenir aux fondamentaux pour construire un Groupe pérenne, capable, à l'issue de ce plan stratégique, de renouer avec la croissance rentable. Aux volumes, nous privilégions la valeur, la rentabilité et la génération de trésorerie que nos décisions stratégiques devront générer. L'adossement à COFEPP, autorisé depuis moins d'un mois, ouvre des opportunités nombreuses et de différentes natures. Nous en avons identifié plusieurs et elles seront progressivement mises en œuvre. Nous connaissons nos enjeux et notre feuille de route est claire. C'est dans cet esprit que nous abordons les années à venir avec agilité et ambition. »



## Priorités stratégiques pour les années 2019 à 2022

### 1. Concentrer l'effort de redressement et les investissements sur les marques créatrices de valeur

Avec des marques leaders, génératrices de trafic en magasin et un positionnement prix pertinent sur ses marchés d'implantation, Marie Brizard Wine & Spirits dispose d'une base solide à partir de laquelle le Groupe entend redresser son activité et se développer de manière pérenne.

Dans ce but, la stratégie du Groupe consiste à concentrer ses moyens sur ses marques les plus à même de créer de la valeur dans la durée.

Dans le même temps, le Groupe met en place une analyse systématique de ses actifs au regard de leur intérêt financier, tactique ou stratégique et de leur capacité à créer de la valeur sur le long terme. Dans cette optique, des arbitrages pourraient être réalisés afin d'assurer la cohérence du portefeuille d'actifs du Groupe et de libérer des marges de manœuvre permettant d'intensifier les investissements sur les activités rentables et stratégiques.

Comme indiqué précédemment, la mise en œuvre intégrale de ce plan stratégique demeure conditionnée à la conclusion d'un accord avec les partenaires bancaires dans le cadre des discussions en cours. Au-delà de l'engagement pris par COFEPP d'exercer ses BSA Court Terme à hauteur de 15 M€, si les apports par les actionnaires résultant de l'exercice de leurs propres BSA s'avéraient insuffisants, le Groupe pourrait, après mars 2020, céder des actifs ou des marques non contributives à l'EBITDA ou remettre en place des lignes de financement.

### 2. Redéfinir l'empreinte internationale du Groupe

Une démarche pragmatique et au cas par cas est désormais mise en œuvre pour évaluer et redéfinir l'empreinte internationale du Groupe, là encore au regard du potentiel de création de valeur sur le long terme. Chacune des filiales dispose d'une feuille de route et de plans d'actions concrets, l'objectif intangible étant que chacune d'entre elles soit rentable de manière pérenne. Ainsi, la stratégie des principaux marchés d'implantation du Groupe est la suivante :

#### **France : maximiser la valeur via une stratégie commerciale ciblée**

En France, le Groupe estime que son redressement passe par l'amélioration de la valeur de ses produits, en partenariat avec ses clients. Cette stratégie volontariste et assumée de rationalisation financière pourrait peser à court et moyen termes sur les volumes et s'appuie sur la force des marques, sur la fidélité démontrée des clients aux marques et sur l'efficacité du rapport qualité/prix proposé.

Le Groupe entend également déployer une stratégie commerciale et d'investissements ciblée en faveur des marques, des comptes et des zones les plus créateurs de valeur, tant au niveau de la Grande Distribution (GD) que des Cafés Hôtels Restaurants (CHR).

#### **Pologne : accélérer la stratégie de retour à la rentabilité. Démarrage effectif de Lancut.**

A l'instar de la France, la stratégie commerciale en Pologne est désormais prioritairement fondée sur la recherche de création de valeur.

Le Groupe entend axer sa politique sur :

- La montée en puissance des accords de distribution signés au second semestre 2018,



- La poursuite de la stratégie de diversification de la base de clients,
- La concentration des efforts commerciaux et des investissements marketing sur les marques, les produits et les formats générant les plus fortes marges.
- L'amélioration des coûts de production liée au démarrage et à la montée en puissance de la distillerie de Lancut qui fera l'objet d'une communication début avril

### **Etats-Unis : atteindre une taille critique**

Sur le marché américain, le Groupe doit développer un modèle d'affaires dont l'objectif est d'assurer la rentabilité et la pérennité de ses opérations. Différentes options existent et Marie Brizard Wine & Spirits a l'intention, dans un premier temps, de mettre en œuvre une stratégie active visant à augmenter le chiffre d'affaires de la filiale américaine du Groupe. Ainsi, la stratégie commerciale s'appuiera sur deux leviers principaux :

- La priorisation des efforts commerciaux et des investissements sur les Etats en croissance : New York et les Etats contrôlés,
- L'amélioration du mix produits via le renforcement et l'activation des marques génératrices de marge et à fort potentiel, notamment Marie Brizard et Cognac Gautier.

### **3. Mettre en place des partenariats créateurs de valeur**

Marie Brizard Wine & Spirits fixe donc l'objectif que toutes ses filiales soient rentables à horizon de la durée de ce plan stratégique. A l'instar des pratiques de l'ensemble des groupes de spiritueux mondiaux, le Groupe étudiera tous les partenariats locaux, tant sur les aspects commerciaux que sur les aspects industriels, qui viendraient renforcer son positionnement stratégique ou son profil financier, en fonction de la taille critique de ses opérations sur ses différents marchés

### **4. Simplifier le modèle opérationnel et réduire la base de coûts**

L'adaptation de la base de coûts à la stratégie, au périmètre et aux exigences de rentabilité et de génération de cash-flow est un volet prioritaire du plan stratégique. S'ajoutant aux travaux d'adaptation de la structure de coûts déjà en cours, des plans d'économies seront lancés visant à optimiser les coûts de fonctionnement du Groupe en matière industrielle, commerciale et aux niveaux des fonctions supports.

Les résultats attendus en lien avec cette priorité stratégique sont fortement corrélés aux options stratégiques qui seront retenues concernant l'empreinte internationale du Groupe et la politique partenariale retenue.

### **5. Renforcer les synergies et la collaboration avec COFEPP**

L'adossement de Marie Brizard Wine & Spirits à COFEPP répond à une logique opérationnelle forte, chaque fois que la mise en commun des moyens entre les deux groupes procure un bénéfice partagé. Au-delà de la forte complémentarité des portefeuilles de marques entre les deux groupes, de nombreuses opportunités ont été identifiées dans le cadre des travaux de ce plan stratégique, notamment au niveau des synergies de coûts et de revenus.

Néanmoins, la possibilité pleine et entière de mise en relation des équipes et des informations entre les deux groupes n'a été actée que le 28 février dernier, date à laquelle l'autorité de la concurrence



française a autorisé le rapprochement entre les deux groupes. En conséquence, le chiffrage intégral des bénéfices attendus n'est pas encore finalisé.



## **6. Impliquer les collaborateurs et doter le Groupe des outils adéquats de décision et de contrôle**

L'adhésion des salariés au projet stratégique est essentielle à sa réussite. Là encore, l'approche proposée est pragmatique en s'appuyant sur l'existant et sur les axes de développement suivants :

- Accroître les compétences métiers pour renforcer l'exécution opérationnelle,
- Permettre une plus grande mobilité interne dans le Groupe,
- Bâtir une organisation en ligne avec le modèle opérationnel mis en œuvre.

Enfin, le Groupe poursuit ses projets en cours en vue de disposer d'outils lui permettant de piloter son activité, tant au niveau industriel que financier. Ainsi, le projet de mise en place d'un ERP (progiciel de gestion intégré) progresse selon le calendrier prévisionnel prévu. Il devrait être opérationnel au cours du second semestre 2019.

### **Impacts financiers**

Au titre de l'année 2018, le montant estimé de l'EBITDA 2018 s'élève à -28 M€<sup>1</sup>.

Entre 2018 et 2022, le Groupe se fixe l'objectif d'améliorer son EBITDA sous l'effet combiné de :

- La stratégie de valeur et le mix produits,
- L'optimisation de la base de coûts,
- Les synergies avec COFEPP, estimées en première analyse dans une fourchette de 3 M€ à 6 M€ en base annuelle à compter de 2020.

**Sur la base des 6 priorités stratégiques détaillées ci-dessus, le Groupe se fixe ainsi l'objectif d'atteindre en 2022 un EBITDA compris entre 13 M€ et 19 M€.**

*Une présentation détaillée de ce plan stratégique est mise en ligne sur le site internet du Groupe ([fr.mbws.com](http://fr.mbws.com)) dans la rubrique « PRESENTATION FINANCIERE ».*

### **Mise à disposition de la Note Complémentaire au Prospectus.**

La Société annonce également que l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a apposé ce jour, le visa n°19-114 sur la note complémentaire (la « **Note Complémentaire** ») au prospectus ayant reçu le visa n°19-066 par l'AMF le 28 février 2019, relative à :

- l'émission et l'admission sur le marché réglementé d'Euronext à Paris de 37.762.312 bons de souscription d'actions exerçables pendant une durée d'1 mois (les « **BSAs Court Terme** ») et attribués gratuitement aux actionnaires (en ce compris les actions détenues par COFEPP post émission réservée susvisée), susceptibles de donner lieu à l'émission de 16.418.396 actions nouvelles au prix de 3 € chacune (prime d'émission incluse) ;
- l'émission et l'admission sur le marché réglementé d'Euronext à Paris de 37.762.312 bons de souscription d'actions exerçables pendant une durée de 42 mois (les « **BSAs Long Terme** ») et attribués

<sup>1</sup> Chiffre non audité.



gratuitement aux actionnaires (en ce compris les actions détenues par COFEPP post émission réservée susvisée), susceptibles de donner lieu à l'émission de 16.418.396 actions nouvelles au prix de 3 € chacune (prime d'émission incluse) ; et

- l'admission sur le marché réglementé d'Euronext à Paris de 32.836.792 actions nouvelles issues de l'exercice des BSAs Court Terme et des BSAs Long Terme.

Le prospectus (le « **Prospectus** ») est composé :

- (i) du document de référence de la Société, déposé auprès de l'AMF le 10 janvier 2019 sous le numéro D.19-0010 ;
- (ii) de la note d'opération visée par l'AMF le 28 février 2019 sous le numéro 19-066 (la « **Note d'Opération** ») ;
- (iii) du résumé du Prospectus (inclus dans la Note d'Opération) ; et
- (iv) de la Note Complémentaire qui inclut le complément au résumé du Prospectus.

Des exemplaires du Prospectus sont disponibles sans frais au siège social de la Société ainsi que sur les sites Internet de la Société (<http://fr.mbws.com>) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques détaillés au point 2.3 du rapport de gestion reproduit dans le Document de Référence de la Société, ainsi qu'au chapitre 2 de la Note d'Opération.

### **Calendrier d'attribution et d'exercice des BSAs Court Terme et Long Terme**

Conformément au calendrier indicatif mentionné à la section 5.1.3 de la Note d'Opération, l'attribution des BSAs Court Terme et des BSAs Long Terme interviendra le 29 mars 2019, au profit des actionnaires de la Société enregistrés comptablement le 28 mars 2019. La période d'exercice des BSAs Court Terme et des BSAs Long Terme débutera le 29 mars 2019 et se clôturera, respectivement, le 29 avril 2019 pour les BSAs Court Terme et le 29 septembre 2022 pour les BSAs Long Terme.

Les BSAs attribués gratuitement aux actionnaires feront l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext Paris. Les BSAs Court Terme seront admis aux négociations sous le code ISIN FR0013404936 et les BSAs Long Terme sous le code ISIN F[R0013404944].

Les actions nouvelles issues de l'exercice des BSAs feront l'objet de demandes périodiques d'admission aux négociations sur Euronext Paris (compartiment C) et seront négociables sur la même ligne que les actions existantes.

### ***Avertissement***

*Aucune communication, ni aucune information relative aux opérations visées dans le présent communiqué ne peut être diffusée au public dans un pays dans lequel il doit être satisfait à une obligation d'enregistrement ou d'approbation.*

*Aucune démarche n'a été entreprise (ni ne sera entreprise) dans un quelconque pays (autre que la France) dans lequel de telles démarches seraient requises. La souscription ou l'achat d'actions MBWS*



*et/ou de bons de souscription d'actions peuvent faire l'objet dans certains pays de restrictions légales ou réglementaires spécifiques.*

*Le présent communiqué ne constitue pas un prospectus au sens de la Directive 2003/71/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003, telle que modifiée, notamment par la Directive 2010/73/UE (ensemble, la « **Directive Prospectus** »).*

*Toute offre de titres ne sera ouverte au public en France que postérieurement à la délivrance par l'AMF d'un visa sur le prospectus préparé en conformité avec la Directive Prospectus.*

*S'agissant des Etats membres de l'Espace Economique Européen autres que la France (les « États membres ») ayant transposé la Directive Prospectus, aucune action n'a été entreprise ni ne sera entreprise à l'effet de permettre une offre au public des titres rendant nécessaire la publication d'un prospectus dans l'un de ces Etats membres. En conséquence, les actions nouvelles de MBWS peuvent être offertes dans les Etats membres uniquement (i) à des investisseurs qualifiés, tels que définis par la Directive Prospectus ou (ii) dans les autres cas ne nécessitant pas la publication par MBWS d'un prospectus au titre de l'article 3(2) de la Directive Prospectus.*

*La diffusion du présent communiqué n'est pas effectuée et n'a pas été approuvée par une personne autorisée (« authorised person ») au sens de l'article 21(1) du Financial Services and Markets Act 2000. En conséquence, le présent communiqué est adressé et destiné uniquement (i) aux personnes situées en dehors du Royaume-Uni, (ii) aux professionnels en matière d'investissement au sens de l'article 19(5) du Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005, (iii) aux personnes visées par l'article 49(2) (a) à (d) (sociétés à capitaux propres élevés, associations non-immatriculées, etc.) du Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005 ou (iv) à toute autre personne à laquelle le présent communiqué pourrait être adressé conformément à la loi (les personnes mentionnées aux paragraphes (i), (ii), (iii) et (iv) étant ensemble désignées comme les « **Personnes Habilitées** »). Les titres sont uniquement destinés aux Personnes Habilitées et toute invitation, offre ou tout contrat relatif à la souscription, l'achat ou l'acquisition des titres ne peut être adressé ou conclu qu'avec des Personnes Habilitées. Toute personne autre qu'une Personne Habilitée doit s'abstenir d'utiliser ou de se fonder sur le présent communiqué et les informations qu'il contient. Le présent communiqué ne constitue pas un prospectus approuvé par la Financial Conduct Authority ou par toute autre autorité de régulation du Royaume-Uni au sens de la Section 85 du Financial Services and Markets Act 2000.*

*Le présent communiqué ne constitue pas une offre de valeurs mobilières ou une quelconque sollicitation d'achat ou de souscription de valeurs mobilières aux Etats-Unis. Des valeurs mobilières ne peuvent être offertes, souscrites ou vendues aux Etats-Unis qu'à la suite d'un enregistrement en vertu du U.S. Securities Act de 1933, tel que modifié (le « **U.S. Securities Act** »), ou dans le cadre d'une exemption à cette obligation d'enregistrement. Les actions et les bons de souscription d'actions de MBWS n'ont pas été et ne seront pas enregistrées au titre du U.S. Securities Act et MBWS n'a pas l'intention d'effectuer une quelconque offre publique de ses valeurs mobilières aux Etats-Unis.*

*La diffusion du présent communiqué dans certains pays peut constituer une violation des dispositions légales en vigueur. Les informations contenues dans le présent communiqué ne constituent pas une offre de valeurs mobilières aux Etats-Unis, au Canada, en Australie ou au Japon.*



***Le présent communiqué ne doit pas être publié, transmis ou distribué, directement ou indirectement, sur le territoire des Etats-Unis (incluant ses territoires, dépendances et tout Etat des Etats-Unis), du Canada, de l'Australie ou du Japon***

### **Informations prospectives**

*Ce communiqué de presse contient des informations prospectives relatives aux objectifs et à la stratégie du Groupe MBWS. Bien que la Direction de MBWS estime que ces informations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables, elles ne constituent pas des garanties quant à la performance future du Groupe MBWS. Les résultats effectifs peuvent être très différents de ces déclarations prospectives, en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, dont la plupart sont hors de contrôle du Groupe MBWS, notamment les risques liés à la réalisation du plan stratégique et les risques décrits dans les documents déposés par MBWS auprès de l'AMF, y compris ceux énumérés dans la section 2.3 du rapport de gestion reproduit dans le Document de Référence de la Société.*

### **A propos de Marie Brizard Wine & Spirits**

Marie Brizard Wine & Spirits est un Groupe de vins et spiritueux implanté en Europe et aux Etats-Unis. Marie Brizard Wine & Spirits se distingue par son savoir-faire, combinaison de marques à la longue tradition et d'un esprit résolument tourné vers l'innovation. De la naissance de la Maison Marie Brizard en 1755 au lancement de Fruits and Wine en 2010, le Groupe Marie Brizard Wine & Spirits a su développer ses marques dans la modernité tout en respectant leurs origines.

L'engagement de Marie Brizard Wine & Spirits est d'offrir à ses clients des marques de confiance, audacieuses et pleines de saveurs et d'expériences. Le Groupe dispose aujourd'hui d'un riche portefeuille de marques leaders sur leurs segments de marché, et notamment William Peel, Sobieski, Krupnik, Fruits and Wine, Marie Brizard et Cognac Gautier. Marie Brizard Wine & Spirits est coté sur le compartiment B d'Euronext Paris (FR0000060873 - MBWS) et fait partie de l'indice EnterNext© PEA-PME 150.



### **Contact Investisseurs**

**Raquel Lizarraga**  
raquel.lizarraga@mbws.com  
Tél : +33 1 43 91 50 18

**Simon Zaks, Image Sept**  
szaks@image7.fr  
Tél : +33 1 53 70 74 63