

**Frédéric Gandon**

Directeur Général de Largo

“ Une nouvelle stratégie fondée sur un modèle en circuit court avec des marges plus élevées

Propos recueillis par Arnaud Bivès
Publié le 19/12/2023 à 08h00

**Boursier.com : Etes-vous confiant dans l'atteinte de votre objectif d'une progression du chiffre d'affaires annuel de 10%**

F.G. : Après un 3e trimestre 2023 avec des revenus en forte croissance, +40% par rapport au 3e trimestre 2022, il est important de rappeler que notre activité bénéficie d'une saisonnalité historiquement plus élevée au dernier trimestre. Par ailleurs, la montée en puissance de notre collecte en circuit court et la mise en place d'outils de pilotage industriel nous permettent de disposer de tous les atouts pour espérer atteindre un chiffre d'affaires 2023 en croissance de 10% par rapport à 2022.

Boursier.com : Les pertes semestrielles étaient supérieures aux attentes. A quel horizon peut-on viser le point mort ?

F.G. Les pertes au 30 juin 2023 s'expliquent par la commercialisation de produits issus de l'ancienne stratégie, produits achetés avant l'année 2023, à plus faibles marges que ceux achetés au cours du S1 2023. Depuis le début de l'année 2023, Largo s'appuie sur une nouvelle stratégie basée sur un modèle de développement en circuit court qui porte clairement ses fruits : le taux de marge brute sur les produits achetés au S1 2023 s'établit à 30,9%, conformément à nos objectifs. Au cours du second semestre 2023, nous poursuivons le déploiement de cette stratégie focalisée sur les marges qui nous rapproche de l'équilibre. L'atteinte du point mort résultera des 3 leviers suivants : le développement de notre approvisionnement en circuit court, l'optimisation de nos outils de pilotage industriel et la commercialisation de nos produits via nos canaux de distribution à plus forte valeur, tel que le canal digital : places de marché et site Internet largo.fr.

Boursier.com : Sur quels relais de croissance comptez-vous vous appuyer désormais ?

F.G. Déployée depuis plusieurs mois, cette nouvelle stratégie nous offre de nombreux leviers de croissance. Le premier d'entre eux est le développement du sourcing en circuit court qui est plus vertueux d'un point de vue environnemental et générateur de meilleures marges. Largo est confiant dans sa capacité à augmenter sensiblement les volumes sourcés en circuit court via ses différents programmes de collecte. La hausse de ces volumes permettra d'alimenter le canal digital dont les ventes sont en forte progression, notamment sur le site largo.fr, ainsi que les canaux Retail. Par ailleurs, la signature du contrat de distribution avec Orange et les premières livraisons effectuées au cours du 3ème trimestre 2023, se traduit par une croissance des ventes du canal Opérateurs, une situation qui devrait s'accélérer au cours des prochains trimestres. Enfin, l'augmentation des ventes issues du canal B2B résulte de la signature de plusieurs contrats de distribution auprès d'acteurs majeurs du marché BTB qui adressent les ETI et grandes entreprises. Ces partenariats constituent un levier de croissance important pour Largo.

Boursier.com : Etes-vous à l'aise par rapport à votre niveau de trésorerie ? Vous faudra-t-il solliciter les Marchés ?

F.G. : Nous avons une position de trésorerie qui est maîtrisée et qui s'établit à 5,5 MEUR au 30 juin 2023. Cette maîtrise résulte d'une bonne gestion du besoin en fonds de roulement, conséquence de la mise en place d'outils de pilotage BI qui améliorent la gestion des stocks et, de la croissance du sourcing en circuit court. Nous ne prévoyons pas de faire appel au marché compte tenu de l'atterrissage prévisionnel de trésorerie 2024 et de l'efficacité de notre nouvelle stratégie.

Boursier.com : Votre marché n'est-il pas trop morcelé ? Avez-vous les moyens d'être un consolidateur ?

F.G. : Le marché s'est déjà consolidé au cours des deux dernières années avec le rachat, par exemple, de Recommerce et Smaaart. D'autres acteurs ont, quant à eux, cessé leur activité. Selon nous, le marché va continuer à se consolider. Nous restons bien entendu attentifs au marché si des opportunités peuvent avoir du sens pour Largo et son développement.