

Montefiore Investment : Accompagner les PME de services pour devenir des leaders internationaux

Si Montefiore Investment fait partie des sociétés de capital investissement les plus performantes au monde, c'est notamment grâce à sa capacité à transformer des PME de service en leaders internationaux. Jean-Marc Espalioux, Associé, revient sur cet ancrage international historique.



Une internationalisation par paliers : la théorie de la « toile d'araignée »

« *La logique de l'internationalisation ? Optimiser, multiplier et étendre une base existante.* » Pour Jean-Marc Espalioux, Associé de Montefiore Investment et ancien PDG d'AccordHotels, le meilleur levier de croissance, c'est de multiplier un savoir-faire existant, que ce soit du régional au national, ou du national à l'international. Le cas de BVA, entreprise récemment cédée, est représentatif de cette stratégie. Alors que le groupe, spécialisé dans les études marketing, ne réalisait que 15% de son chiffre d'affaires à l'international en 2013 (avant la participation de Montefiore Investment), ce chiffre s'élève aujourd'hui à plus de 60%, notamment grâce à l'acquisition de la société américaine *Perception Research Services* (PRS) en 2016. Et aujourd'hui, la société est le leader mondial des études autour des tests produits et du *marketing mix*.

Les sociétés accompagnées par Montefiore Investment, toutes des PME spécialisées dans l'économie de services (autrement dit, « *économie présentielle* »), se développent en priorité sur des marchés proches du leur, en Europe surtout. Celui qui considère que « *la construction européenne est un atout formidable* », affectionne particulièrement la métaphore de la « *toile d'araignée* ». « *L'économie présentielle, ce sont des réseaux. On commence par le premier arbre, nos voisins européens comme l'Espagne, l'Italie, ou l'Allemagne. Le deuxième palier, ce sont les Etats-Unis. Ce marché permet de gagner une envergure mondiale, et d'attaquer ensuite d'autres géographies, comme la Chine.* » Outre BVA, qui a suivi ces trois étapes, la même logique s'est appliquée à B&B, devenu leader de l'hôtellerie économique. « *Avec B&B, nous avons commencé à nous développer en Allemagne, puis en Italie et en Pologne, avant de lancer l'Espagne. Maintenant, c'est le Brésil.* »

L'international dans la peau

Montefiore Investment a, de par son histoire, une culture très internationale. Et pour cause, son président et fondateur, Éric Bismuth, a été à 29 ans le plus jeune Associé et Administrateur au plan mondial du Boston Consulting Group. Il a été rejoint par Daniel Elalouf, ancien d'Harvard et de Polytechnique, passé chez Morgan Stanley à Londres. Jean-Marc Espalioux, le troisième Associé, a dirigé AccordHotels, le premier groupe hôtelier de France et le sixième sur le plan mondial, présent sur les cinq continents. « *Nous allions des expériences stratégiques, financières et managériales dans des contextes très internationaux. C'est notre vécu, nous avons l'international dans le sang* », confie Jean-Marc Espalioux.

Sans surprise, plus de 60% des investisseurs de Montefiore Investment sont internationaux, et viennent aussi bien d'Europe, d'Amérique du Nord que d'Asie ou d'Australie.

Être en osmose avec le management

« Cet ADN international, riche d'expériences très différentes, met en confiance les sociétés accompagnées. » Les success stories comme Homair Vacances inspirent : la PME de camping dans le sud de la France est devenue le leader européen du secteur, après le rachat d'Eurocamp en 2014. Mais aussi ceux des sociétés encore en portefeuille, comme MisterFly qui met un pied en Espagne, ou Voyageurs du Monde qui s'europeanise à vitesse grand V.



Les salariés tirent une grande fierté de ces actions, cela renforce leur sentiment d'appartenance. Lorsqu'ils sont en phase avec la culture d'entreprise, les standards ESG contribuent au bon climat social et à la performance de la société.

Daniel Elalouf, Associé fondateur de Montefiore Investment, et Responsable de la
– politique ESG

En tant qu'ancien Président d'un groupe du CAC 40, Jean-Marc Espalioux est bien placé pour le savoir : l'originalité de Montefiore réside dans le choix de se consacrer aux PME et ETI. « *La dimension managériale des PME est différente des grands groupes, elle est moins tactique. Elle repose sur la confiance.* » Notamment dans la relation avec les actionnaires, qui « *sont en osmose avec le management des sociétés accompagnées* ». Réussir l'internationalisation nécessite souvent d'enrichir et compléter le management avec des profils internationaux et tournés vers le digital. Par exemple, les Français sont aujourd'hui en minorité au *management board* d'Homair Vacances, grâce à la capacité à attirer et retenir les talents de sociétés acquises.

Enfin, Montefiore Investment se positionne comme conseil auprès des PME et ETI qui travaillent à leur internationalisation : « *Dans l'exécution, les challenges ne manquent pas. Aussi bien dans les phases de préparation, avec des questions stratégiques, juridiques ou fiscales, que dans les phases de mise en œuvre, avec des sujets humains, culturels ou d'intégration opérationnelle. Cela tombe bien, car c'est notre cœur de métier* ». Il cite les « *intérêts alignés* » entre la société d'investissements et les managers des entreprises accompagnées, comme l'exemple de BVA où un membre de Montefiore Investment était constamment présent lors des négociations de rachat du groupe américain PRS, « *tout en anglais,*

évidemment ». Et de conclure : « *Dans les difficultés diverses de la gestion et l'inattendu rencontré dans les nouveaux challenges, l'essentiel, c'est de se mettre à la place des dirigeants qui sont aux commandes !* »

>>> Retrouvez cet article sur Strategist : <https://www.strategist.global/fr/actualites/montefiore-investment-accompagner-les-pme-de-services-pour-devenir-des-leaders-internationaux>