



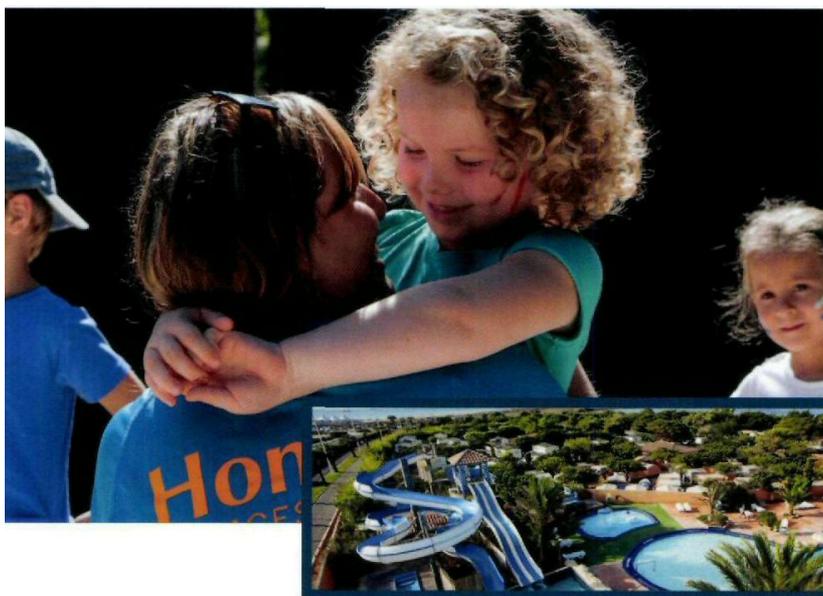
Chez Montefiore Investment, on parle d'Homair avec une fierté de parent. Car la petite entreprise d'Aix-en-Provence a bien grandi et s'est imposée en Europe. En huit ans, son chiffre d'affaires a plus que décuplé, atteignant 180 millions d'euros pro forma pour 40 millions d'Ebitda.

Tout commence en 2005. Daniel Guez, 59 ans, se verrait volontiers prendre bientôt sa retraite. Il a monté un groupe de camping, puis a acheté des mobil-homes et lancé un service de réservation en ligne. De son côté, Montefiore cherche un secteur où une rupture imminente pourrait favoriser l'émergence d'un leader. Dans les métiers de l'hôtellerie et des loisirs, l'investisseur cible le camping, qui a peu évolué, alors que les consommateurs demandent plus de confort pour un prix accessible. « Nous étions convaincus que cela allait révolutionner l'industrie, avec un nouveau business model et de nouveaux opérateurs, retrace Eric Bismuth, président de Montefiore. Nous avons aussi compris qu'il allait falloir des capex pour réaménager les campings avec des mobil-homes. Il fallait pour cela un changement de génération dans le métier, avec l'ajout de savoir-faire complémentaires. Nous avons donc décidé de sélectionner une base saine pour construire le leader qui allait lancer cette nouvelle vague. » Homair présente justement ces caractéristiques. Le fonds convainc le fondateur de lui céder la majorité des titres et de rester aux commandes pour lancer la mutation de l'entreprise. Le deal, closé début 2006, se conclut

Homair, pionnier de l'hôtellerie de plein air

Homair Vacances et Montefiore ont su ensemble faire émerger un modèle novateur dans l'hébergement. Voici l'histoire longue et riche de la naissance d'un leader.

sans dette d'acquisition car l'entreprise porte déjà une forte dette de bas de bilan.



Le chiffre d'affaires d'Homair Vacances a été multiplié par 10 dont environ un tiers en croissance organique.

STRUCTURATION ET EXPÉRIMENTATION. Reste à roder ce nouveau modèle. « Nous avons acquis des campings pour les faire monter en gamme, avec des localisations de choix, relate Eric Bismuth. L'offre de mobil-homes a été travaillée, il y a eu des investissements sur le e-business et sur l'équipe, tout en réfléchissant à la transition managériale. » Or, cela demande du carburant financier. « Pour financer les capex, nous décidons de coter la société en 2007 sur Alternext, poursuit-il. Elle réalisait à l'époque une croissance de 20 à 25% par an, et la Bourse nous semblait le meilleur moyen pour assurer le développement. Cela nous a aussi apporté une première respiration capitalistique. Nous avons réalisé l'opération sur la base d'un prix égal à six fois notre prix initial au bout de dix-huit mois, nous permettant de retourner deux fois la mise et de lever de l'argent pour accélérer le développement dans de bonnes conditions. » Cependant, après





REPÈRES

- > **1989** : création de la société
- > **2005** : son CA atteint 17 M€ et 5 à 6 M€ d'Ébitda. Montefiore et Homair réalisent le signing de leur deal en fin d'année
- > **2006** : closing de l'opération
- > **2007** : entrée en Bourse sur Alternext
- > **2010** : arrivée d'Alain Calmé à la tête de l'entreprise, qui réalise 45 M€ de CA
- > **2010** : rachat d'Alfresco au Royaume-Uni
- > **2012** : Montefiore cède une part minoritaire du capital à Naxicap
- > **2013** : Homair lève 15 M€ grâce à une IBO sur Alternext. L'entreprise réalise un CA de 70 M€
- > **2014** : build-up sur le britannique Eurocamp, et Carlyle devient le nouvel actionnaire majoritaire. Montefiore revient avec 25 à 30 % des parts. Homair atteint 180 M€ de CA proforma et 40 M€ d'Ébitda.

la crise, le cours dégringole : entre l'IPO et 2009, la valeur de l'action est divisée par cinq. Montefiore a dû se renforcer au capital en 2009, certains investisseurs institutionnels voulant sortir. Entre-temps, les partners du fonds recherchaient toujours un manager pour succéder à Daniel Guez. Or, Alain Calmé, relation de longue date d'Eric Bismuth, a le profil idéal : il a passé sept ans chez Pierre & Vacances avant d'enchaîner sur du conseil au BCG, puis est devenu associé chez Pricewaterhouse-Coopers en charge des due diligences stratégiques. Il se laisse tenter en 2010, alors que l'entreprise affiche un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros.

ACCÉLÉRATION. Avec son esprit « bon plan », Homair ne subit pas immédiatement la crise. Pourtant, en 2011-2012, les hypothèses de 20 % de croissance annuelle ont été contrecarrées par un environnement économique morose. Malgré cela, le groupe a réalisé une vingtaine de petites acquisitions, toutes autofinancées. Mais pour changer de dimension, après avoir musclé les réservations en ligne, il faut voir plus loin. C'est chose faite en 2010 avec la reprise du britannique Alfresco auprès de TUI, qui apporte 1071 mobil-homes. Le défi de l'intégration de cette entreprise qui fait 30 % de la taille d'Homair est relevé, et Alfresco apporte 45 % de clients internationaux. Or en 2012, après six ans d'actionnariat, Montefiore songe à une sortie partielle. « Montefiore a souhaité faire évoluer le capital et a donc invité Naxicap au tour de table, détaille Alain Calmé, CEO d'Homair. Et même si au moment de l'entrée de cet investisseur, notre croissance a subi un ralentissement par rapport aux prévisions, tout le monde a compris la situation, dans un esprit de confiance réciproque. » En 2013, d'autres minoritaires dont Ekko ont été rachetés. Le capital rééquilibré, le financement reste la priorité, et dans ce domaine Homair se montre innovant. « Homair était alors devenu un propriétaire foncier avec un parc important de mobil-homes, décrit le CEO. C'est pourquoi nous avons contacté des sociétés financières et des family offices pour leur proposer nos « actifs exotiques », afin de réaliser le premier sale and lease back sur ce type de propriété. Au total, nous avons sorti pour 25 millions d'euros d'actifs. » Mais ce n'est pas tout : « Nous avons réussi à diversifier nos sources de financement, continue Alain Calmé. La levée d'une obligation en 2013 sur le marché boursier, une IBO, était très innovante avec 15 millions de collecte. Cela nous a permis d'allonger la maturité de la dette tout en nous rendant moins dépendants des banques. »

CHANGEMENT DE DIMENSION. Ce sont les Anglais qui ont initié les vacances en mobil-homes en Europe. Homair s'en est donc inspiré. De là à imaginer un jour cro-

NOUS AVONS JOUÉ SUR TOUTE LA PALETTE DES ACTIONS INDUSTRIELLES ET FINANCIÈRES. **ERIC BISMUTH, PRÉSIDENT, MONTEFIORE**

quer la société d'outre-Manche qui lui a servi de modèle... C'est pourtant ce qui arrive mi-2014, quand Cox & Kings décide de céder Eurocamp pour environ 110 millions d'euros afin de se désendetter. « Eurocamp avait certes un chiffre d'affaires plus important que le nôtre, mais faisait la même taille en nombre de mobil-homes, relativise Alain Calmé. Cela dit, nous n'aurions pas osé le reprendre sans l'expérience acquise au Royaume-Uni avec le rachat préalable d'Alfresco. » Un financement sur la société opérationnelle est obtenu pour l'acquisition. Cependant, en parallèle, Homair et son hôtellerie de plein air attirent l'attention d'investisseurs, dont Carlyle. Ce

dernier emporte le deal pour 300 millions d'euros (estimation) à l'été 2014. Pour Montefiore, « c'est une très belle performance, même s'il s'agit d'une aventure assez longue : nous avons joué sur toute la palette des actions industrielles et financières, explique Eric Bismuth. Le chiffre d'affaires a été multiplié par 10 dont environ un tiers en croissance organique, ce qui ne se fait pas en trois ans. En outre, nous sommes revenus en minoritaire significatif dans le nouveau deal avec une part de 25 à 30 % du capital ». Et pour la suite, l'avenir se jouera hors de la Bourse : Carlyle a déposé un projet pour délistier la société. ■

Laurence Pochard

VISIONS CROISEES

Eric Bismuth, président de Montefiore Investment, et Alain Calmé, CEO d'Homair Vacances

PEM : Comment avez-vous découvert l'entreprise ?



Eric Bismuth : Nous avons décelé qu'il y allait avoir une rupture dans l'hôtellerie de plein air, liée d'une part à la technologie, et de l'autre au passage de la tente au mobil-home. Nous avons donc rencontré plusieurs managers pour porter ce projet, dont Daniel Guez. Il est resté pour accompagner le lancement du projet, et nous avons ensuite fait appel à Alain, que je connaissais bien.



Alain Calmé : Je suis centralien, comme Eric. J'ai ensuite passé sept ans chez Pierre & Vacances puis je me suis dirigé vers le conseil, et suis arrivé au BCG, où je l'ai croisé. Après cela, j'ai rejoint PwC pour prendre la tête de l'équipe de due diligences stratégiques, pour des fonds et des corporates. Je suis donc tombé à nouveau sur Montefiore, qui m'a convaincu de tenter une aventure entrepreneuriale avec Homair en 2010.

PEM : Y a-t-il eu des moments difficiles ?

E.B. : On ne peut pas dire cela. Oui, les premiers temps, nous avons dû faire de la pédagogie auprès des banques de la société, qui ne nous connaissaient pas. En effet, l'entreprise était assez endettée et comptait de nombreux partenaires bancaires. De plus, l'arrivée de financiers dans le monde du camping était un fait assez nouveau. Mais nous avons démontré notre compréhension industrielle du métier.

A.C. : Pas vraiment. Tout ce que m'avait présenté Montefiore s'est justifié. J'avais fait mes propres due diligences qui ont révélé un secteur en croissance, une société idéalement positionnée pour consolider le métier sur le plan européen, et un business modèle sophistiqué avec du yield management et de la maîtrise de la qualité.

PEM : Comment s'est passée la sortie ?

E.B. : Nous connaissons bien Carlyle grâce à l'opération sur BGB. Ils ont mené des diligences approfondies, ont pu travailler à livres ouverts et ont donc été très rapides. Nous n'étions pas obligés de vendre pour réaliser l'acquisition d'Eurocamp, nous pouvions soit faire le deal en même temps, soit deux ans plus tard pour un prix plus élevé, post-intégration. Carlyle l'a bien compris et a su respecter un calendrier serré.

A.C. : Nous avions préparé la reprise d'Eurocamp en « stand alone » et nous avions un financement prévu avec des banques, selon un business plan qui avait l'aval de Montefiore. C'est ce BP qui a été partagé avec Carlyle pour la reprise et qui les a convaincus. Je suis aussi heureux que Montefiore ait remis un ticket aux côtés du nouvel actionnaire, cela démontre le lien de confiance et affectif qu'ils ont avec la société, qui a été une de leurs premières participations.

