

Montefiore et European Camping en tandem

Actionnaire depuis 2005, le fonds d'investissement accompagne l'entreprise.

GUILLAUME MOLLARET
@Newsdusud

CAPITAL-DÉVELOPPEMENT C'est une association de long terme, assez rare. Alors que la présence d'un fonds d'investissement au capital d'une entreprise est d'environ cinq ans, Montefiore Investment est actionnaire depuis 2005 de l'European Camping Group, l'un des deux leaders européens, avec Vacance-select, de l'hôtellerie de plein air. À l'époque, ECG était loin de peser les 300 millions d'euros de chiffre d'affaires qu'il réalise avec quelque 20 000 mobile-homes qu'il loue actuellement. Daniel Guez, fondateur d'Homair Vacances, société à l'origine d'European Camping Group, ne pensait pas que son entreprise parcourrait un tel chemin.

« En tant que fonds, l'investissement dans cette entreprise était, à l'époque, d'abord un pari car ce secteur d'activité était alors peu structuré, explique Éric Bismuth, président de Montefiore Investment. Homair était une PME d'une taille respectable, avec un volume de ventes de 17 millions d'euros, dans une activité largement dominée par des indépendants. Daniel Guez souhaitait pour sa part vendre la société avant de partir à la retraite. Finalement, il s'est pris au jeu et il est resté plus longtemps que prévu puisqu'il est encore au capital. » L'idée de Montefiore était alors d'apporter à l'entreprise une bonne assise financière dans la perspective d'opérations de croissance externe.

Après quinze ans et deux augmentations de capital dilutives, Montefiore n'est plus majoritaire chez ECG. Il en reste toutefois actionnaire (14 % du capital) aux côtés de Carlyle (45 %), OTPP (30 %) et du management (10 %) et, donc,



MONTEFIORE : PAUL-N. DURUISSON

de Daniel Guez, qui n'occupe plus de fonction opérationnelle. « Nous nous parlons régulièrement et je continue, par jeu et aussi par respect, à l'appeler monsieur le président », sourit Éric Bismuth. Depuis 2010, un manager, Alain Calmé, recruté par Montefiore occupe la fonction de directeur général. « L'entreprise réalisait 45 millions d'euros d'activité », se souvient-il.

« Complicité intellectuelle »

Au-delà de son apport financier, Montefiore se traduit au quotidien par une implication dans le conseil stratégique. Éric Bismuth, Alain Calmé, une demi-douzaine de ses cadres et des représentants des actionnaires se réunissent une demi-journée par mois à Paris tout en échangeant à distance régulièrement toutes les semaines. Une fois par an, cette rencontre a lieu à Aix-en-Provence, berceau d'European Camping Group, Londres et aux Pays-Bas, en raison de l'internationalisation du groupe. Il n'est pas, lors de ces réunions, seulement question des chiffres commerciaux. « Nous cherchons également à creu-

ser notre avantage concurrentiel. Nous avons racheté en 2014 un acteur anglais baptisé Eurocamp. J'avais besoin de ne pas être seul face à cette décision, donne en exemple Alain Calmé. Dans cette réunion, chacun avec sa compétence apporte un regard, parfois lié au secteur, parfois conjoncturel. Cet avis est consultatif uniquement. Il m'est donc arrivé de ne pas suivre les recommandations qui m'étaient faites... et de m'en mordre les doigts. » Le manager parle de « complicité intellectuelle » avec Éric Bismuth qu'il tutoie. Cette connivence peut s'expliquer par le fait que l'investisseur, avant de fonder Montefiore, a lui-même été entrepreneur.

Parce que Carlyle est aujourd'hui l'actionnaire principal d'European Camping Group, Alain Calmé est aussi amené à lui rendre des comptes en comité plus restreint. « Nous avons rencontré Carlyle par le biais de Montefiore, rappelle-t-il. Au début, la complémentarité entre ces deux actionnaires était stimulante : Carlyle avait une approche davantage financière et moins opérationnelle, que Montefiore. En fait, Montefiore décidait pour Carlyle ce que nous di-

sions. La relation s'est rééquilibrée depuis. » Ces rencontres avec cet actionnaire se tiennent également tous les mois et sont limitées à quatre personnes, Éric Bismuth, Alain Calmé et deux représentants de Carlyle et OTPP, à Londres ou Paris, le temps d'un petit déjeuner d'une heure et demie. Les discussions portent sur les performances de chaque business unit, des résultats de chaque pays, de chaque marque (Homair, Eurocamp, Al Fresco, Roan, Go4Camp), de la politique marketing.

« Parfois, nous avons des retours plus directs, poursuit Alain Calmé. Un des dirigeants de Carlyle a passé ses vacances dans l'un de nos campings en Corse sans nous le dire. Nous ne l'avons su qu'à son retour. Son retour d'expérience a été d'autant plus intéressant qu'au regard de son profil familial, nous lui aurions plutôt conseillé un autre établissement que celui de son choix. Nous aurions peut-être eu tort car il a apprécié son séjour. » Le dirigeant apprécie d'avoir à ses côtés « un investisseur avec qui échanger en liberté parce qu'il comprend les enjeux du secteur ».

100 millions d'euros réinvestis

Atypique dans l'univers du LBO, la longévité du partenariat entre Montefiore et European Camping Group n'est, de son côté, pas vécue comme une anomalie par le fonds. « En quatorze ans, nous avons une seule fois distribué des dividendes. Le reste a constamment été réinvesti dans l'entreprise... Cela représente plus de 100 millions d'euros », souligne Éric Bismuth. Il voit dans cette relation de long terme une confiance renouvelée par la signature de « baux successifs correspondant chaque fois à un nouveau challenge ». ■