

INDUSTRIE

Ecp donne de l'expérience à ceux qui n'en ont pas

La société d'investissement se dote d'une équipe d'experts opérationnels pour accompagner et accélérer le développement des jeunes marques.



LE TRIO FONDATEUR D'EXPERIENCED CAPITAL PARTNERS.
De gauche à droite : Elie Kouby, Emmanuel Pradère et Frédéric Biousse.

« Rien ne remplace l'expérience. » Avec cette simple phrase, les trois cofondateurs du fonds d'investissement Experienced Capital Partners (Frédéric Biousse, Elie Kouby et Emmanuel Pradère) résument leur stratégie et la valeur ajoutée qu'ils entendent apporter lors de leurs interventions. Une stratégie qui a déjà été mise en pratique, non seulement à l'occasion des trois opérations menées depuis la création du fonds, début 2016 – prises de participation dans les trois marques de mode *Balibaris*, *Sœur et Maison Standards* –, mais aussi lors de leur vie antérieure. Ils ont, en effet, déjà largement eu le temps de se frotter aux réalités de l'entreprise, de la filière mode et du luxe accessible. Les deux premiers, d'abord, Frédéric Biousse et Elie Kouby, en donnant à *Comptoir des cotonniers* son véritable essor, puis, surtout, en créant le groupe de mode de luxe accessible *Smcp* (*Sandro*, *Maje*, *Claudie Pierlot*), et ce en ayant su faire appel aux ressources de fonds renommés (*L Capital* et *Florac*, dans un premier temps, puis le fonds américain *Kkr*). Emmanuel Pradère, de son côté, a connu un parcours riche dans différentes directions financières, à la *Compagnie Edmond de Rothschild*, chez *Saint-Gobain*, chez *Leader Price* (groupe *Casino*), puis chez *Smcp*.

« En quinze ans, nous trois avons pris des milliers de bonnes décisions, mais aussi de moins bonnes. Certaines nous ont permis d'affiner ou de rectifier le tir, explique le trio. Nous avons élaboré des dizaines, voire des centaines, de business

plans, nous avons ouvert plus de 1.500 magasins dans le monde. Du coup, nous sommes capables aujourd'hui d'avoir une vision très précise du potentiel d'une entreprise. Nous pouvons accompagner son développement à cinq ans, l'aider à construire un plan rentable et qualitatif et lui proposer des financements opérationnels avec nos banques partenaires. Car l'expérience, c'est la garantie de faire moins d'erreurs, de mieux allouer son cash. »

Projet entrepreneurial

Autour d'eux, les trois associés ont commencé à réunir d'autres profils de haut vol. « Nous ne sommes pas un fonds mais une société d'investissement, précise

Frédéric Biousse. Nous avons monté un projet entrepreneurial avec un tour de table d'amis entrepreneurs. Notre équipe n'est pas composée par des financiers, mais avant tout par des opérationnels qui maîtrisent chacun des métiers du luxe accessible. Et ces experts seront associés à notre capital. »

A terme, une douzaine d'experts, senior ou junior, devraient ainsi rejoindre Experienced Capital. Trois premières expertes (Amélie Gillier pour la mode, Eléonore Baudry pour le marketing et le digital, Anne-Catherine Héry pour la production) et trois consultants plus junior, sur les thématiques de l'immobilier commercial, des ressources humaines, des finances et de l'informatique, sont

d'ores et déjà venus épauler le trio fondateur.

Le côté « club des meilleurs » de Ecp a permis de séduire une dizaine d'actionnaires. Un cercle lui-même volontairement restreint et éclairé, puisque composé de connaisseurs et de praticiens de la distribution des biens de consommation, tels que les familles *Milchior* (*Etam*), *Descours* (*Epi*), *Meyer* (*Florac*), *Michaël Benamou* et *Dominique Romano*, cofondateurs de *Vente-privée*. « Un fonds de notre taille, c'est-à-dire gérant 75 millions d'€, est composé habituellement de beaucoup d'actionnaires. Nous avons préféré en la matière la qualité au nombre, observe Emmanuel Pradère. Ceux qui sont à nos côtés sont tous des spécialistes de la distribution, ce qui permettra plus d'interaction, des échanges plus nourris, un vrai partenariat. » Un tel modèle a également eu pour vertu de rassurer les banques. « Nous avons développé un réseau de banques partenaires, avec qui nous travaillons de façon très étroite dans le cadre d'une relation de confiance », relève Emmanuel Pradère.

Critères de sélection

Pour sélectionner les bons dossiers parmi les nombreuses demandes qui lui parviennent (dans les domaines de la mode, mais aussi de l'équipement et du service à la personne ou de l'art de vivre au sens large, alimentation, voyages, restauration...), l'équipe d'Experienced Capital utilise quatre critères de base. « Il faut d'abord que le produit soit remarquable, en termes de positionnement comme de qualité, avec une originalité et une "sincérité", indique Elie Kouby. Car un produit peut séduire pendant deux à trois saisons. Toutefois, pour que son succès soit durable, il ne doit en rien être "artificiel". Il faut ensuite que la marque ait réussi un test de distribution, le fameux "proof of concept" des Américains, que cela soit sur un site Internet ou dans un magasin physique. Avec un vrai story-telling et des performances qui permettent déjà de juger sur pièces que la marque a un vrai potentiel. En troisième lieu, il faut un fondateur avec la tête sur les épaules et une ambition, quelqu'un de très doué, pour personifier la marque et la diriger. » Enfin, dernier critère plus personnel, « il faut que la marque nous parle, nous plaise, que nous puissions être fiers d'en parler. »

Pour les marques élues, le trio d'Experienced Capital va alors proposer de dérouler une méthodologie qu'il a largement eu l'occasion d'affiner. « Afin de se développer, une marque va systématiquement passer par les mêmes étapes, détaille Frédéric Biousse. Elle va d'abord se développer dans son pays d'origine, grandir, changer de système d'information, devenir globale et élargir ses lignes de produits, enfin se développer à l'export. D'abord



LES PREMIÈRES "EXPERTES" D'EXPERIENCED CAPITAL PARTNERS.
De gauche à droite : Eléonore Baudry (marketing), Anne-Catherine Héry (production) et Amélie Gillier (création).

INDUSTRIE

sur son propre continent, ensuite au-delà, puis recruter des managers internationaux et remettre en cause sa gouvernance... Elle et moi avons connu toutes ces étapes, en transformant ce qui était à la base deux marques en redressement judiciaire en une enseigne (Comptoir des cotonniers), qui réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 300 millions d'€, pour la première, et en un groupe (Smcp), pour la seconde (Sandro), au périmètre supérieur à 700 millions d'€.

Or, ajoute Frédéric Biousse, «notre force est de savoir exactement comment organiser les fonctions centrales d'une marque en développement en fonction de son potentiel et comment recruter les bons profils pour que la greffe prenne».

«Il s'agit, en effet, de trouver des managers terrain qui soient également capables d'avoir une vision plus générale, remarque Elie Kouby. Nous avons un vivier de contacts et un immense carnet d'adresses, y compris à l'étranger, aux Etats-Unis, en Chine, et savons qui peut convenir à de tels postes.» Mais pas question de s'ingérer dans le cœur du dispositif. «Nous laissons toujours les fondateurs diriger les marques dans lesquelles nous investissons. Nous sommes une boîte à outils à leur disposition, pour l'ensemble des fonctions et des métiers de la distribution, observe Frédéric Biousse. Ils font appel à nos experts s'ils le souhaitent, sur les sujets qu'ils veulent. Et nous pouvons leur apporter, sur tous les sujets, une aide concrète avec nos experts métier, que cela soit en commerce physique magasin, en développement digital, direction artistique, finance opérationnelle, système d'information ou logistique.»

Slow et fast fashion

En matière de modèles d'organisation de ses participations, Experienced Capital vise à associer «le meilleur de la slow fashion et de la fast fashion». «Les collections des marques que nous avons sélectionnées offrent des caractéristiques de la slow fashion, avec un caractère intemporel, un degré poussé de qualité, commente Frédéric Biousse. Mais nous conservons

toute l'organisation de la fast fashion, soit une capacité à réagir très vite, à organiser la distribution verticalement, à miser sur les systèmes d'information et la logistique.»

Le volet numérique du portefeuille de marques d'Experienced Capital fait aussi l'objet de soins attentifs. «Notre expertise marketing et digital va les conduire à réaliser de 20 à 25% de leur chiffre d'affaires sur Internet, voire de 40 à 50% pour certaines marques que nous sommes en train de regarder et qui ont une offre particulièrement adaptée au numérique», indique Elie Kouby. Une proportion déjà largement dépassée par Maison Standards

(100% numérique !) mais pas encore par Balibaris (moins de 15% du chiffre d'affaires) et encore moins par Sœur, où la vente en ligne est encore confidentielle.

Experienced Capital vise à être un compagnon de route, certes providentiel, mais pas à perpétuité, pour les marques dans lesquelles il investit. Des marques encore modestes, mais pas débutantes, réalisant de 3 à 20 millions d'€ de chiffre d'affaires. «Nous intervenons à une étape de la vie des marques pour les aider à se structurer et à accélérer leur croissance, explique le trio. Mais au bout de cinq ans, l'idée est de passer la main au profit de fonds beaucoup plus importants que le nôtre ou de grands

fonds familiaux, dont certains s'intéressent déjà au luxe accessible.»

Ecp peut aussi s'intéresser à des startups et leur servir d'«incubateur». C'est le cas de Maison Standards, au projet prometteur, réalisant de 0,5 à 3 millions d'€ de chiffre d'affaires et «ayant besoin d'un coaching plus ponctuel». Ecp peut également voir plus grand, en participant, comme co-investisseur, avec des fonds d'investissement ou des family offices à une acquisition ou au pilotage de la transformation d'une société de leur portefeuille. Avec des cibles qui réaliseraient cette fois de 20 à 400 millions d'€ de chiffre d'affaires.

SOPHIE BOUHIER DE L'ECLEUSE ●

Un accompagnement qui porte déjà ses fruits

DANS la «pépinière» d'Experienced Capital Partners, la marque de mode masculine Balibaris, première à entrer dans son giron, en janvier dernier, a déjà commencé à récolter les fruits des conseils de son équipe. La marque affiche, en effet, une croissance en comparable de 40% début juin. Ses lignes se sont étoffées et vont encore s'affiner grâce au coaching style d'Amélie Gillier, qui se penche actuellement sur le collectionning. Le parc de magasins a aussi déjà commencé à s'étoffer et va encore prendre de l'ampleur. Ses

boutiques (succursales et corners dans les grands magasins) seront au nombre de 32 en France fin 2016, contre cinq mi-2015. La communication, jusqu'ici plutôt décalée, va prendre un tour plus institutionnel (presse mode, vitrines de grands magasins, affichage bus).

Chez les toutes dernières acquisitions

d'Experienced Capital – Sœur et Maison Standards –, les priorités pour doper la croissance seront de natures différentes. Chez Sœur, qui propose sa mode pour adolescente et jeune femme dans son réseau physique et via 260 multimarques (France et export), il s'agit de mettre les bouchées doubles dans les ouvertures de boutique. D'abord dans les grandes villes françaises, puis européennes, puis au grand export.

«Avec seulement six points de vente (quatre succursales à Paris et deux affiliés à Lyon et à Bordeaux), Sœur parvient déjà à réaliser un chiffre d'affaires de 5 millions d'€. En développant le réseau, avec des emplacements sur rue et dans les grands magasins, et en augmentant la communication, la visibilité de la marque et de ses excellents produits va s'accroître fortement et on peut faire s'envoler le chiffre d'affaires», prévient Elie Kouby. L'experte numérique d'Experienced Capital aura également vocation à faire monter en puissance son e-commerce, encore balbutiant. Chez Maison Standards, qui propose – uniquement en e-commerce – des basiques de prêt-à-porter intemporels et de qualité pour homme et femme, «la priorité sera de bien régler le curseur de l'offre sur le fitting, la qualité, pour pouvoir ensuite développer le site et les actions de communication en France et à l'étranger», indique Frédéric Biousse.

S.B.E. ●



MODÈLES MAISON STANDARDS (À GAUCHE), SŒUR (CI-DESSUS) ET BALIBARIS (CI-DESSOUS).

Ecp aide les marques dans lesquelles il investit à étoffer et affiner leurs collections, à développer leurs réseaux ou à se renforcer dans le numérique.

