

ENQUÊTE

La saga Park & Suites

LE CAVALIER INVISIBLE

Le groupe Park & Suites Appart'City, leader français des appartements-hôtels, a été créé à Montpellier, il y a une quinzaine d'années, par un entrepreneur inconnu du grand public. Enquête sur ce mystérieux monsieur Cavalier.



Patrice Cavalier évite les estrades et fuit les journalistes.

Il a été impossible de trouver une photo de lui ! La marque qu'il a créée scintille au fronton de l'Arena de Montpellier, mais lui est un inconnu. Patrice Cavalier, fondateur du groupe Park & Suites, est un homme de l'ombre qui évite les estrades et fuit les journalistes. Ce Sétois de 45 ans est pourtant à l'origine de l'une des réussites les plus spectaculaires de ces dernières années. Les trois principales sociétés qu'il contrôle — Océanis (promotion immobilière), Park & Suites (résidences hôtelières) et Suitétudes (résidences étudiantes) — totalisent

plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce qui classe le groupe dans le top 15 des entreprises du Languedoc-Roussillon. Ce n'est pas tout. La holding de Patrice Cavalier (HPC Capital) détient aussi des participations minoritaires dans plusieurs start-up régionales : BedyCasa (location de chambres chez l'habitant), Avinton (fabrication de motos), Arkolia Énergies (production d'énergie verte). Et le portefeuille devrait encore s'étoffer. On ne réussit pas une ascension aussi fulgurante, surtout dans un secteur aussi sensible que celui de

la vente de produits défiscalisés, sans susciter quelques interrogations. Les rumeurs bruissent autour du groupe Park & Suites. Certaines annoncent périodiquement une faillite imminente. Il est vrai que l'homme a le goût du risque. "Patrice Cavalier est un phénix aux pattes de chat, s'amuse Benjamin Ayoun, avocat spécialisé dans les affaires immobilières. Il renaît de ses cendres et retombe toujours sur ses pieds." "Il a un côté joueur de poker, admet un ancien banquier. Il a failli deux ou trois fois passer l'arme à gauche." "Il a la baraka, renchérit un de ses collaborateurs. D'autres seraient allés au tapis."

PATRICE CAVALIER ? C'EST L'ANTITHÈSE D'UN ALTRAD OU D'UN NICOLLIN !

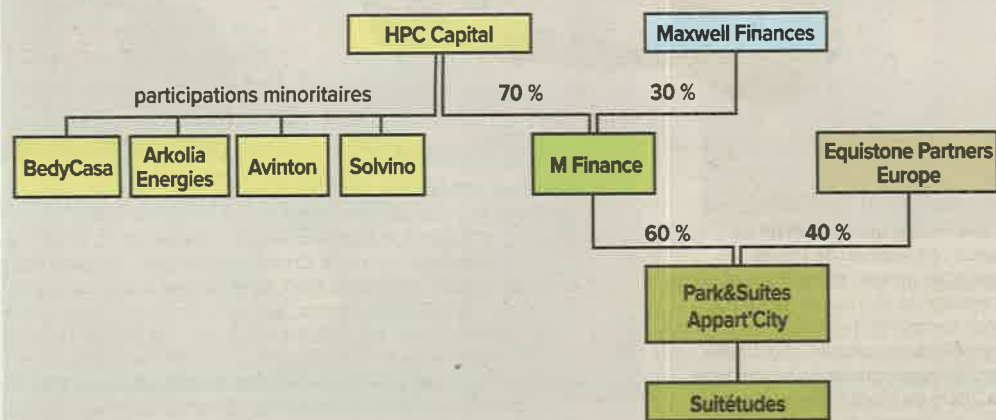
Visionnaire. Jusqu'ici, Patrice Cavalier a su faire taire les oiseaux de mauvais augure. Mieux, il a récemment réussi un coup de maître en rachetant son principal concurrent, Appart'City, hissant son groupe au rang de leader français des résidences hôtelières urbaines, avec 117 établissements gérés. Beaucoup se seraient rués sous les projecteurs pour commenter l'événement. Pas lui. Ce patron atypique a fait de la discrétion un art de vivre. "Il déteste se montrer en public", commente l'ancien président de la CCI de Montpellier, Gérard Borrás, sétois comme lui. "Je ne l'ai jamais vu dans une réunion patronale ou syndicale", témoigne Jean-Jacques Planes, président de la Fédération régionale du bâtiment. "C'est un homme profondément modeste, juge Frédéric Bort, secrétaire général de la holding HPC Capital. Il est l'antithèse d'un Altrad ou d'un Nicollin."

Patrice Cavalier ne laisse pourtant pas ses interlocuteurs indifférents. Cet as de la finance, à la forte corpulence, fan de jeux vidéo, plus à l'aise en jean qu'en costume-cravate, impressionne ceux qui le côtoient par son agilité d'esprit. "Il a cent idées à l'heure, témoigne Gérard Borrás. C'est un visionnaire." "Il a toujours un coup d'avance, confirme Franck Manna, ex-directeur général de Park & Suites. Il est généreux, honnête, il a un charisme comme on en voit peu, une vivacité intellectuelle hors du commun, et quelques petits défauts dont je ne parlerai pas." "Il est séduisant et séducteur, un grand patron", commente Jean-Jacques Planes. Ses collaborateurs sont

sous le charme. "Il ne se prend pas au sérieux, assure Florelle Visentin, directrice générale d'Océanis. Il est très simple, il tutoie ses collaborateurs et ses collaborateurs le tutoient." "Il est brillant, loyal, humain, c'est, quelque part, le patron idéal", s'enthousiasme Jérôme Coste, directeur général de Suitétudes. "Il a une imagination à entreprendre chevillée au corps, avec toutes les qualités qui vont avec : la séduction pour convaincre les autres de la justesse de ses vues, l'opérationnalité pour les mettre en œuvre", synthétise Pierre Denizet, président de Park & Suites Appart'City.

Autodidacte. Le fondateur du groupe Park & Suites est un autodidacte. Petit-fils de docker, célibataire, il est le fils unique — et choyé, voire couvé — d'une mère commerçante, Maguy, qui fut l'adjointe de l'ancien maire de Sète, Yves Marchand. Son père a été ostréiculteur

Groupe Océanis-Appart'City





Le siège central du groupe à Montpellier, route de Toulouse, face au Grand M.

PHOTO ANDRÉ HAMPARTZOUJIAN

REPÈRES

avant de se lancer avec lui dans l'immobilier. Le jeune Cavalier a démarré sa carrière comme commercial, fournissant notamment des salons de coiffure. En 1998, il lance une première opération immobilière à Nîmes. C'est le début d'Océanis. Cette entreprise de promotion rayonne aujourd'hui sur l'ensemble du territoire français et construit 1 000 logements par an, ce qui fait d'elle le plus gros promoteur montpelliérain. La société est pourtant très peu présente à Montpellier. Elle aura même dû attendre 2014 pour réaliser une première opération sur l'une des ZAC de la Serm, la société d'équipement de l'agglomération montpelliéraine.

Réduction d'impôts. Preuve de cette faible insertion dans le tissu local, lorsque Patrice Cavalier a voulu adhérer à la Fédération régionale des promoteurs immobiliers, il y a quelques années, sa candidature a été rejetée. "Il avait de grosses dettes", se souvient le promoteur montpelliérain Marc Pigeon, alors président de la Fédération nationale des promoteurs immobiliers. Tout en précisant: "Nous avons analysé à un moment donné une situation qui a pu complètement tourner depuis."

Océanis se distingue de ses concurrents locaux par la nature de ses activités. Flairant un marché porteur, Patrice Cavalier s'est très vite orienté vers la construction de résidences gérées, de type résidences étudiantes ou appart-hôtels. Et pour gérer les résidences vendues, le promoteur s'est fait hôtelier. En 2003 il crée sa propre société d'exploitation, qui sera scindée trois ans plus tard en deux entités distinctes: "Suitétudes" pour les résidences étudiantes, "Park & Suites" pour les appart-hôtels.

Le boom des résidences hôtelières urbaines, au milieu des années 2000, a deux causes. Il s'explique d'abord par une évolution de la demande. La souplesse de cette formule qui permet de se sentir chez soi tout en bénéficiant des services d'un hôtel séduit une clientèle en déplacement pour raisons professionnelles ou en séjour touristique. Une deuxième raison justifie l'engouement des promoteurs pour ce type de produits: les dispositifs d'incitation fiscale. À la différence d'un

hôtel, vendu à un investisseur unique, la résidence hôtelière est vendue, appartement par appartement, à une myriade de petits propriétaires. La carotte qui leur est proposée: une réduction d'impôt qui a pu atteindre jusqu'à 25 % du prix d'achat (l'avantage n'est plus aujourd'hui que de 11 %) et un remboursement de la TVA. En contrepartie, l'investisseur confie son bien à un exploitant via un bail commercial d'au moins neuf ans (vingt ans pour que le remboursement de la TVA soit définitif).

Adoptant un modèle rodé en France par Pierre et Vacances, le groupe de Patrice Cavalier a grandi en tenant les deux bouts de la chaîne: Océanis construisait des résidences et vendait les appartements à des investisseurs privés.

Park & Suites en assurait l'exploitation pour le compte de ces mêmes investisseurs.

Sur le papier, le statut de loueur en meublé non professionnel (LMNP) a tout pour séduire les particuliers: un avantage fiscal, une rentabilité alléchante, un loyer garanti, un

Park & Suites
Appart'City
117 résidences gérées (120 fin 2015), 185 millions d'euros de chiffre d'affaires, 1000 salariés.

Océanis
110 millions d'euros de chiffre d'affaires, 80 salariés.

Suitétudes
32 résidences étudiantes gérées, 15 millions d'euros de chiffre d'affaires, 40 salariés.

exploitant qui s'occupe de tout. Bref, un placement sans souci pour un couple désireux de préparer sa retraite.

Endormir le gogo. Dans la réalité, les choses sont moins simples. La principale difficulté vient du fait que les appartements sont généralement vendus trop cher. Car leur prix comprend non seulement le coût de la construction, mais aussi la commission versée au commercialisateur. Il intègre aussi souvent une somme appelée "fonds de concours", versée à l'exploitant pour financer le démarrage de la résidence. Cette surévaluation du prix a bien sûr des conséquences sur le calcul du loyer. Pour servir à l'investisseur la rentabilité promise, l'exploitant devra lui verser un loyer élevé. Trop élevé parfois pour l'équilibre de la résidence, si celle-ci n'arrive pas à faire le plein. "Le modèle n'est pas viable au départ, estime Louis Penot, conseiller en gestion de patrimoine. Les promoteurs font miroiter aux propriétaires des rentabilités intenable, de 4 % à 5 %. Les fonds de concours, supposés aider l'exploitant à démarrer, servent en fait à endormir le gogo: ils permettent de payer les loyers pendant deux ou trois ans. Lorsque ces fonds sont

**IL CONSTRUIT
1 000 LOGEMENTS
PAR AN. C'EST
LE PLUS GROS
PROMOTEUR
MONTPELLIÉRAIN**

ENQUÊTE LA SAGA PARK & SUITES : LE CAVALIER INVISIBLE

► *épuisés, l'exploitant dépose de bilan, et le repreneur du bail impose une baisse des loyers. C'est catastrophique pour les épargnants qui ont des crédits à rembourser.*

"J'assigne régulièrement des gestionnaires de résidences pour le compte des propriétaires, généralement pour des retards de loyer, témoigne l'avocat marseillais Benjamin Ayoun. Park & Suites est concerné comme les autres, même si ses résidences sont plutôt saines car situées en centre-ville. C'est ça qui est terrible: c'est tout un secteur qui a eu les yeux plus gros que le ventre."

Cavalerie. Le système a un effet pervers: pour faire tourner la machine, il faut multiplier les ventes. *"L'exploitation étant rarement bénéficiaire, explique l'avocat Paul Duvaux, ce sont les ventes qui génèrent des marges, et qui permettent de payer*

les loyers par le biais des fonds de concours. Il y a un côté cavalerie. Lorsque les ventes s'arrêtent, c'est la faillite."

De fait, dès la fin des années 2010, de nombreux opérateurs boivent la tasse. Park & Suites profitera de ces défaillances pour étoffer son portefeuille. En 2009, le groupe montpelliérain reprend neuf résidences du réseau Antaeus. En 2010, il récupère quatre résidences du groupe Citysuits et cinq résidences à l'enseigne Home Business. Au printemps 2014, il rachète, pour 100 millions d'euros, son concurrent direct, Appart'City, numéro deux du secteur, qui accusait en 2012 une perte nette de 10 millions d'euros. L'opération a été rendue possible grâce à l'appui du fonds d'investissement Equistone Partners (ex-Barclays Private Equity), qui amène 40 millions d'euros dans l'opération

et acquiert 40 % du capital de Park & Suites Appart'City, aux côtés de M Finance, la holding contrôlée par Patrice Cavalier. Le groupe montpelliérain est devenu un major. Avec 117 résidences gérées, il détient désormais 25 % du marché national des résidences urbaines, devançant en France l'ex-leader Adagio, filiale commune des groupes Accor et Pierre et Vacances.

Tempête. Le parcours de Park & Suites n'en aura pas moins été accidenté. En 2007, Patrice Cavalier cède la majorité du capital au fonds d'investissement Apax Partners. *"Il avait fait le tour", dit l'un de ses collaborateurs. Mais l'affaire tourne mal. Le marché immobilier est confronté à la tempête née de la crise des subprimes, et le groupe vacille. "Apax avait tué la poule aux œufs d'or, analyse un banquier. Gérée par une grosse structure, Park & Suites-Océanis avait cessé d'être une entreprise innovante. Elle était devenue un promoteur traditionnel."*

Patrice Cavalier reprend la barre, en pleine tempête. Il remet dans l'entreprise le produit de la vente et demande aux banquiers qui avaient accompagné l'acquéreur

d'abandonner une partie de leurs créances. Cette délicate restructuration de la dette ne sera définitivement bouclée qu'en 2010.

Patrice Cavalier a tiré une leçon de la crise: ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Revenu aux commandes, il amorce une diversification de ses activités en prenant des participations minoritaires dans des start-up régionales jugées prometteuses: BedyCasa (Montpellier), premier site européen de location de chambres chez l'habitant; Avinton (Sommières), dernier fabricant français de motos; Arkolia Énergies (Saint-Aunès), producteur d'énergie

verte. Laurent Bonhomme, fondateur d'Arkolia, a été bluffé par la réactivité de son nouvel actionnaire: *"Il a pris sa décision en 35 minutes, dans son bureau, sans conseiller, et alors que le monde de l'énergie lui était étranger."* D'autres investissements devraient suivre. Un projet est notamment à l'étude dans l'éolien offshore.

Scission. Le fondateur de Park & Suites s'est également attaché à sécuriser son groupe, d'une part en diversifiant l'activité immobilière, d'autre part en rompant la liaison

"IL A PRIS SA DÉCISION EN 35 MINUTES DANS SON BUREAU, SANS CONSEILLER"

NEUF MILLIONS POUR L'ARENA !

Le 1^{er} juillet 2011, Park & Suites accole son nom à l'Arena de Montpellier, une salle multifonction de 14 000 places. C'est l'un des premiers contrats de "naming" signés en France. En contrepartie, le groupe s'engage à verser 750 000 euros par an pendant douze ans à Enjoy Montpellier (devenu Montpellier Events), gestionnaire de l'Arena. Un joli coup qui va booster la notoriété de la marque. Celle-ci disparaîtra pourtant début avril au profit d'Appart'City. La nouvelle enseigne remplacera-t-elle Park & Suites sur le fronton de l'Arena? La question n'est pas encore tranchée.



Ci-contre: Pierre Denizet, président de Park & Suites Appart'City. Ci-dessous: une résidence hôtelière du groupe. À droite: l'Arena, baptisée Park & Suites Arena.



PHOTO D.R.

PHOTO D.R.

PHOTO ANDRÉ HAMPAZTOUMIAN

incestueuse entre la construction des résidences et leur exploitation. Et donc en supprimant les possibilités de financement de l'une par l'autre. "La scission s'est faite avec douleur mais il y a maintenant une ligne Maginot entre les deux activités, assure Frédéric Bort. L'exploitation a trouvé son propre équilibre. En cas de crise immobilière, Océanis souffrira mais Park & Suites Appart'City n'en subira pas les conséquences. C'est cette dissociation qui a permis à Patrice Cavalier de convaincre un partenaire comme Equistone d'entrer au capital, et ainsi de racheter Appart'City."

Bras cassé. La solidité du groupe, bientôt rebaptisé Appart'City, est pourtant mise en doute par certains observateurs. "Un bras cassé plus un bras cassé ne font pas un bras valide", ironise Armand Rallo, trésorier de l'Andira, Association nationale de défense des investisseurs en résidences d'affaires, en guerre contre les deux opérateurs. La fusion entre les deux groupes n'en présente pas moins divers avantages: l'addition de deux réseaux complémentaires, des possibilités d'économies d'échelles, une notoriété accrue. Pour l'heure, la nouvelle direction s'emploie à harmoniser les procédures, à fusionner les forces de vente, à rapprocher les

systèmes d'information. "Nous construisons en dur, pour longtemps, assure Pierre Denizet, président. Nous sommes dans l'état d'esprit de bâtir une cathédrale." Le contexte a lui aussi évolué. Après des années de croissance échevelée, le marché des résidences urbaines s'est assagi. "La situation est plus saine qu'elle ne l'était il y a quelques années, analyse Samuel Couteleau, consultant chez In Extenso THR. Les groupes qui ont survécu à la crise ont acquis un professionnalisme qui devrait leur permettre de profiter de la reprise attendue."

Quant aux quelque 14 000 propriétaires d'appartements gérés par Park & Suites Appart'City, il ne leur reste qu'à prier pour que leur résidence trouve sa clientèle. "À l'issue du bail, explique Pierre Denizet, nous analysons avec le propriétaire la situation de la résidence. Si elle gagne de l'argent, nous lui offrons un intéressement au loyer, si elle en perd, nous lui proposons une réduction de loyer. Nous lui demandons également de contribuer aux travaux de rénovation." Un détail: si le propriétaire obtient un intéressement aux résultats de la résidence, il perd son statut de loueur en meublé non professionnel, et les avantages qui vont avec. Qui parle d'un placement sans souci? —

Jean Lelong (agence JAM)



L'intérieur d'une "résidence urbaine": c'est un hôtel, mais on s'y sent chez soi.

PHOTO D'ILLUSTRATION D.R.

"Si j'avais su, jamais de ma vie je n'aurais signé"

Magalie M., propriétaire d'un appartement Park & Suites à Tours.

▶ "NOUS AVONS ACHETÉ un deux-pièces dans une résidence d'affaires en 2011. L'investissement devait nous permettre de préparer notre retraite. Sur le papier, c'était très intéressant: on nous promettait une rentabilité de 4,5 % et nous pouvions déduire de nos impôts 25 % de la valeur du bien.

En réalité, nous n'avons eu que des ennuis. Notre avocat nous a d'abord expliqué que le prix du bien avait été surévalué d'au moins 20 %. Compte tenu de la rentabilité promise, le loyer a donc été surévalué lui aussi. De fait, les retards de paiement ont commencé dès la deuxième année. Pour nous défendre, nous avons créé une association qui réunit 93 adhérents sur les 110 copropriétaires. À terme, le système ne peut pas fonctionner. Nous craignons qu'il ne nous impose un jour une baisse de loyer. Mais nous n'avons aucune information. Je me bats depuis un an pour obtenir le compte d'exploitation de la résidence, dont la transmission est pourtant obligatoire. Nous savons seulement que le taux d'occupation dépasse 75 %.

Tout est opaque. Dans notre malheur, nous avons une chance: l'exploitation est excédentaire. Malheureusement, les comptes sont mutualisés entre les différentes résidences, ce que nous ne savons pas au départ. Tout est opaque. Nous sommes considérés comme une variable d'ajustement. Ils nous

paient quand ils en ont envie. Ils nous divisent, règlent certains et pas d'autres, profitent du fait que nous sommes éloignés les uns des autres. On n'est pas armé face à ce genre de groupe. Ils savent jouer des failles du système.

Ça s'arrange. Nous avons appris aussi que l'exploitant, dans le cadre d'un bail commercial, avait droit au renouvellement automatique du bail au bout de neuf ans. Pour récupérer notre bien, nous aurions à verser une indemnité d'éviction qui peut atteindre deux ans de chiffre d'affaires. C'est colossal! Personne ne nous l'avait dit au départ. Nous avons été crédules. Nous nous sommes laissés piéger. Si j'avais eu toutes les informations en main,

"NOUS AVONS ÉTÉ CRÉDULES. NOUS NOUS SOMMES LAISSÉS PIÉGER"

jamais de ma vie je n'aurais signé.

À l'été 2014, nous avons quatre trimestres de loyers impayés. Après avoir exploré différentes pistes, j'ai demandé un commandement d'huissier. J'ai été

payée dans les huit jours. Les gens de Park & Suites m'ont alors appelée pour me dire que ce que je faisais n'était pas bien: je mettais en péril l'équilibre de la résidence. J'ai cru à un gag...

Les choses semblent s'arranger depuis la fusion avec Appart'City. Un service des propriétaires a été mis en place. Les rapports sont plus faciles. Mais nous sommes devenus fatalistes. Nous nous demandons à quelle sauce nous allons être mangés." —