

Etat des lieux du Groupe Pierre & Vacances Centerparcs

Publié par Emmanuel Dumesnil le 19 octobre 2022



Le groupe Pierre & Vacances Centerparcs a publié le 18 octobre 2022 le chiffre d'affaires annuel de son exercice clos le 30 septembre 2022.

« Poursuite de la dynamique des activités touristiques (chiffre d'affaires hébergement en hausse de 16,9% au 4ème trimestre et de 12,6% sur l'exercice vs. 2019), portant le chiffre d'affaires du Groupe sur l'ensemble de l'exercice 2021/2022 à 1 770 millions d'euros et validant la pertinence de ses orientations stratégiques. »

Ce communiqué est l'occasion de remonter quelques décennies en arrière et de regarder comment le tourisme a accompagné l'évolution de la société et s'y est adapté. Quels choix ont été faits à la fin des années 60 par les « visionnaires » de l'époque et quels bilans tirer 50 ans après ?

✔ Le trio TRIGANO-BREMOND-DERKSEN

Trois personnalités émergent dans l'histoire du tourisme en France depuis 50 ans : Gilbert Trigano, @Gérard Bremond et Piet Derksen.

Ils ont chacun suivi des routes différentes. Avec des fortunes diverses. C'est facile de raconter la fin du film après l'avoir vu mais c'est aussi instructif de comprendre leurs succès et leurs échecs pour imaginer les futurs scénarios qui s'offrent aux nouveaux actionnaires de Pierre & Vacances Centerparcs, groupe qui a été sauvé de la faillite en septembre 2022 grâce à la conversion d'une partie de ses dettes en nouvelles actions.

✔ Gilbert TRIGANO est né en 1920, décédé en 2001. Son nom est lié à l'histoire du Club Méditerranée.

✔ Gérard Bremond est né en 1937. Il a créé en 1967 Pierre & Vacances qui deviendra en 2003 Groupe Pierre & Vacances Centerparcs après le rachat d'une partie de l'activité de Centerparcs.

✔ Piet DERKSEN *, hollandais, est né en 1913, décédé en 1996. Il a créé le concept Centerparcs aux Pays-Bas en 1968 puis l'exportera à partir de 1981 en Belgique, en 1987 en Angleterre puis en France avec le Centerparcs de Normandie en 1988. Entre temps il aura introduit Centerparcs en Bourse en 1982, vendra tout de suite 30% de ses actions pour 135 millions € et cédera le solde en 1989 pour 330 millions € à un brasseur anglais : Scottish & Newcastle. Cette société conservera les Centerparcs anglais et écossais et revendra les autres Centerparcs européens à Pierre & Vacances en 2001 et 2003. (* : source **wikipédia**)

Quels points communs entre ces 3 hommes ?

2 d'entre eux, Gilbert TRIGANO et Piet DERKSEN, ont créé ou travaillé dans leurs jeunes années dans l'entreprise familiale de fabrication de tentes de camping. L'un en France et l'autre aux Pays Bas. Ils accompagnent le développement du camping et des vacances avec leurs productions de tentes et l'idée germe dans leurs têtes de mettre au point deux concepts différents avec la même forte valeur ajoutée : ce sera le Club Med pour Gilbert TRIGANO et Centerparcs pour Piet DERKSEN.

Le troisième, Gérard Bremond, fils d'un promoteur immobilier, s'est lancé directement dans la promotion immobilière touristique en 1967 en créant la station d'Avoriaz. Son père était lui-même promoteur. Il en connaît parfaitement les codes et pilotera pendant 55 ans l'activité immobilière de son Groupe en se déchargeant sur ses managers de l'exploitation des résidences.


Autre point commun : 2 d'entre eux, dans leurs jeunes années, auraient voulu faire de leurs passions un métier : le théâtre pour Gilbert TRIGANO et le jazz pour Gérard BREMOND. Passions contrariées pour les 2 : ils choisiront finalement une autre voie. Le troisième, Piet DERKSEN a pu faire de sa passion (le tennis) son métier avant d'avoir l'idée de sa vie : le concept Centerparcs. Il fut visionnaire des futures envies de ses contemporains en matière de vacances et adaptera Centerparcs au fil des décennies pour en faire ce qu'il est aujourd'hui.

L'objet de cet article n'est pas de parler de l'histoire du Club Med et de ses soubresauts. Aujourd'hui propriété des chinois et positionné sur le tourisme haut de gamme, il a trouvé son business model rentable.

Quelles conclusions tirer de ces 3 parcours en termes de management ?

✔ Piet DERKSEN (source wikipédia) a eu une réussite exceptionnelle, du début à la fin de sa vie entrepreneuriale. Une progression linéaire, avec une montée en puissance régulière et un arrêt au moment de son choix et dans les conditions voulues. Au démarrage, il a ouvert un magasin de sport car il était fan de tennis. Puis il a créé une chaîne de 17 magasins qu'il a revendue pour pouvoir financer l'idée de sa vie en 1968 : le concept Centerparcs. Il a vécu dans son premier Centerparcs, a observé le comportement des vacanciers et a constaté la force du concept. Il l'a donc développé en Hollande. Vigilant à rester indépendant des banques, il a gagné beaucoup d'argent en revendant ses entreprises au bon moment. Elles étaient pour lui un moyen et non une fin en soi. Il a tourné la page de son aventure professionnelle à 76 ans.

✔ Gilbert TRIGANO (source wikipédia) : Passionné par la culture, la scène, la chanson, Gilbert TRIGANO a eu très tôt de multiples activités. Il jouera un rôle actif dans la résistance pendant la seconde guerre mondiale tout en travaillant dans l'entreprise familiale de tentes dont le principal client était le Club Méditerranée. Il deviendra directeur financier du Club Med puis PDG en 1963 avant d'en céder la direction à son fils, [Serge Trigano](#) en 1993. Sa succession sera compliquée car le rôle de « fils de... » est certainement l'un des plus difficiles à tenir pour un fils. Le Club Med connaîtra des difficultés avant d'être récupéré par des industriels puis des investisseurs chinois qui le repositionneront sur un tourisme plus haut de gamme. Transmettre à ses enfants est un acte de management très complexe. « L'enfance est du bonheur ou du malheur stocké pour toujours » disait Jean SULIVAN. Ce déterminisme resurgit lorsque la succession à la tête d'une société familiale se pose. La recette n'est écrite dans aucun livre de management et le succès rarement au rendez-vous.

·  Gérard BREMOND : il a eu une idée géniale en inventant le concept de la « propriété Pierre & Vacances » en 1967 lorsqu'il a créé la station d'Avoriaz : devenir propriétaire avec des revenus locatifs garantis, sans avoir à s'occuper de la gestion et en pouvant se réserver des semaines d'occupation dans son appartement. Cette idée fut le fruit du refus des banques de financer son projet. Déjà. Puisqu'elles ne voulaient pas le suivre, il fallait leur substituer des investisseurs particuliers qui achetaient sur plan et apportaient donc la trésorerie dont il avait besoin. Mais la mariée était trop belle. Comment verser 12 mois de loyer lorsque les recettes sont limitées à 6 ou 7 mois d'exploitation par an à la mer et à la montagne ? Equation impossible à résoudre. Lorsque la crise de 2008 est arrivée, la manne de la marge immobilière obtenue lors de la vente des appartements s'est tarie alors que les pertes d'exploitation s'accumulaient. Ce fut le commencement de la fin. La pandémie portera le coup fatal. Par rapport à Piet DERKSEN, son problème aura été un manque de fonds propres, une dépendance par rapport aux banques, un business model bancal et la volonté de vouloir tenir seul son Groupe à bout de bras. Sans délégation de pouvoir. Ce type de management finit mal, le plus souvent.

Bilan de la gestion du Groupe Pierre & Vacances Centerparcs ces dix dernières années.

La relecture des communiqués de presse des dix dernières années éclaire la situation actuelle de ce Groupe.

Il y a 10 ans, dans un communiqué en date du **5 novembre 2012**, Gérard Brémond annonce la nomination de Françoise GRI, ex Directrice Générale d'IBM France, à compter du 3 janvier 2013.

« Je suis ravi d'accueillir à mes côtés au sein du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs, Françoise Gri en tant que Directrice Générale, déclare Gérard Brémond. Mon choix a été motivé par son expérience professionnelle et la réussite des missions accomplies au sein d'IBM et de Manpower. Et plus encore par sa capacité à élaborer et à promouvoir une vision d'entreprise conquérante en France et à l'étranger.

Avec la mobilisation des membres du COMEX, Françoise Gri aura pour mission de déployer les actions engagées ces derniers mois, afin d'accroître les performances du Groupe, et poursuivre son développement. »

Le diagnostic de [Francoise GRI](#) sera rapide. Il faut se séparer des résidences non rentables pour lesquelles aucune perspective de retour à la rentabilité n'existe. La confrontation avec le PDG sera frontale. Elle quittera le Groupe rapidement après.

Aujourd'hui en 2022, le Plan Réinvention 2025 ne dit rien d'autre que ce que disait Françoise GRI en 2013. Il faut sortir de toute urgence de l'exploitation des résidences déficitaires et se focaliser sur Centerparcs. « Avoir raison trop tôt est un grand tort » disait Marguerite Yourcenar. Effectivement. Le timing des opérations est important pour réussir des changements profonds dans les organisations et en maîtriser les impacts. Le PDG n'y était pas prêt en 2013. Il y sera contraint en 2022 et cela lui coûtera son Groupe.

Quelques temps plus tard, Françoise GRI deviendra la marraine d'une promotion de jeunes diplômés d'une école de commerce à qui elle livrera ses 7 convictions pour réussir sa vie professionnelle. Les voici, en synthèse d'un article publié sur son blog :

- Ne perdez pas votre temps si vous vous êtes trompés dans le choix d'une entreprise.
- Rectifiez vite vos erreurs quand vous en commettez.
- Soyez curieux.
- Formez votre jugement personnel.
- Acceptez toute l'aide qu'on vous offrira.
- Les femmes au pouvoir.
- Ne vous perdez pas : c'est-à-dire ne perdez pas vos valeurs. Il faut que la trace que vous allez laisser ne soit pas une trace moche, boueuse.

Tout est dit dans ces 7 convictions. La carrière professionnelle de Françoise GRI illustre cette cohérence entre ses propos et ses actes.

⚠ Que pensent les 13500 propriétaires bailleurs de Pierre & Vacances Centerparcs du Groupe dans lequel ils ont réalisé un ou plusieurs investissements immobiliers ?

Le Groupe a transmis à ses propriétaires bailleurs les résultats d'une étude qu'il a fait réaliser durant l'été 2022 auprès de ses 13500 propriétaires bailleurs pour connaître leur degré de satisfaction.

C'est à mettre au crédit du nouveau management que d'en communiquer les résultats. Car le constat est impitoyable. Je cite :

« 20% des propriétaires du Groupe ont répondu au questionnaire. Cette enquête a permis d'analyser près de 2700 réponses soit 20% de l'ensemble des propriétaires. »

...

30% des propriétaires sont satisfaits de leur expérience propriétaire.

...

40% des propriétaires ne savent pas à qui s'adresser. 4,8/10, c'est la note moyenne attribuée à la relation avec nos différents services (baux, réservations, loyers, relation propriétaire).

...

Vous êtes 89% à souhaiter recevoir de la communication sur la vie de votre résidence et sur les résultats financiers du Groupe. »

Cette enquête vient confirmer, s'il en était besoin, la rupture profonde entre Pierre & Vacances Centerparcs et ses 13500 propriétaires bailleurs. Après la pandémie et alors que de multiples procédures judiciaires sont en cours entre le Groupe et ses propriétaires, ce très faible taux de participation à cette enquête et ses résultats montrent que la confiance est partie au galop . Si elle revient un jour, ce sera à pied. Cela prendra du temps. Un chiffre est

révélateur. 30% des 20% des propriétaires bailleurs qui ont répondu sont satisfaits. Il y a du pain sur la planche pour réaliser ce nouveau travail d'Hercule : restaurer la confiance des propriétaires bailleurs du Groupe qui possèdent l'outil de travail du Groupe, c'est-à-dire les appartements et les cottages.

☹️ Là encore, quel regret ! Les constats révélés par cette étude avaient déjà été faits il y a plus de 10 ans, en interne, chez Pierre & Vacances Conseil Immobilier, filiale du groupe qui commercialisait les appartements des résidences. Remarques balayées d'un revers de main dédaigneux par la direction de l'époque. Le lanceur d'alerte avait payé cher le prix de son audace et pourtant il n'avait fait que dire tout haut ce que les commerciaux immobiliers entendaient régulièrement de la part de leurs clients, les propriétaires bailleurs. « Avoir raison trop tôt... ».

🔊 **Quel constat sur la situation actuelle feront les nouveaux actionnaires du Groupe lors de la publication des résultats annuels le 1er décembre 2022 ?**

Le chiffre d'affaires est une chose. Le résultat financier en est une autre. Ce résultat et surtout les commentaires sur l'exercice clos le 30 septembre 2022 seront regardés avec intérêt. En particulier les informations qui seront données, ou pas, sur les sujets suivants :

- A quelle date sera effective la fin de l'exploitation de la centaine de résidences prévue dans le plan REINVENTION 2025 ?
- Quelle est la raison de la sortie d'EURO DISNEY de la coentreprise Villages Nature, si peu de temps après le démarrage de ce concept et alors qu'il est mitoyen de son parc d'attraction qui est la destination touristique n° 1 en Europe ?
- Où en est la vente de SENIORIALES évoquée depuis des années ?
- Quel est le montant des loyers impayés pendant la pandémie qui font l'objet de procédures judiciaires en cours ? Ce montant a-t-il été provisionné dans les résultats financiers des exercices précédents ou pas ?
- Quelles actions concrètes vont être mises en place pour rétablir la confiance avec les propriétaires bailleurs qui possèdent l'outil de travail du Groupe ?
- Quelles perspectives de revente pour les propriétaires de cottages Centerparcs en France qui souhaitent revendre leurs biens, avec quelle décote par rapport au prix d'acquisition initial et sous quel délai ? Si elles se limitent à la résurgence, avec les mêmes acteurs, de Pierre & Vacances Conseil Immobilier sous le nom de Pierre & Sens, ce sera un mauvais signal envoyé aux propriétaires bailleurs.

Ces sujets, abordés ou non dans le futur communiqué du 1er décembre, seront un signe de la nouvelle ligne managériale du Groupe. Y aura-t-il un changement réel dans la gestion de ce Groupe ou la nouvelle équipe se contentera-t-elle d'un intérim et de faire un semblant de neuf avec les vieilles pratiques du passé ? L'avenir le dira.

Dans son dernier livre « L'an zéro du tourisme », le sociologue [Jean Viard](#) jette les bases du tourisme post pandémie. A [Georges Sampeur](#) et son équipe de remettre ce Groupe en état de

marche et de mener une stratégie à la fois rentable et prenant en compte les aspirations de la révolution écologique et énergétique qui émerge désormais rapidement.

Pour le moment, le « marché » observe. L'action Pierre & Vacances Centerparcs est tombée en Bourse à 0,85 €. Tout au fond de la crevasse. sos Les secours sont sur place mais l'hélicoptère va être délicat.