




## Gilles CIBERT

Directeur de l'Hôtel La Pérouse à Nantes

**Atelier LVAN - audition 15/03/13**



Le tourisme à Nantes vu par  
le Président du «Club hôtelier»



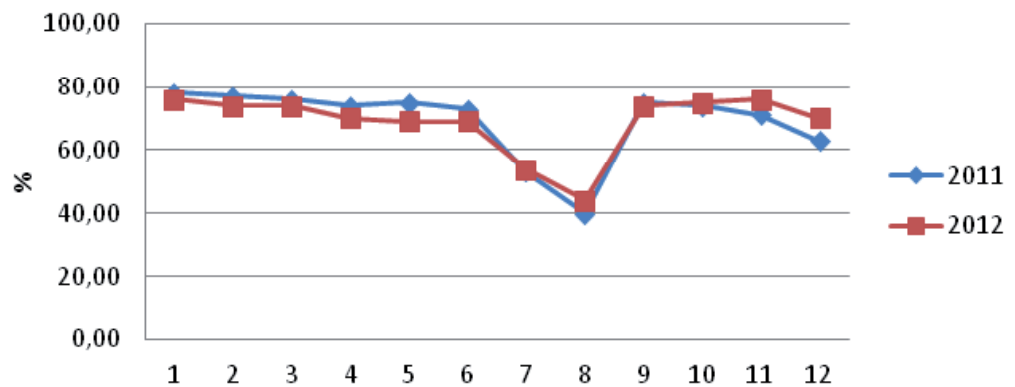
GILLES CIBERT

Dirige depuis 10 ans l'Hôtel La Pérouse à Nantes. Représente depuis 2006 le Club hôtelier de Nantes qui rassemble environ 60 à 70 % des structures d'hébergements de l'agglomération.

L'ACTIVITÉ HÔTELIÈRE À NANTES ?

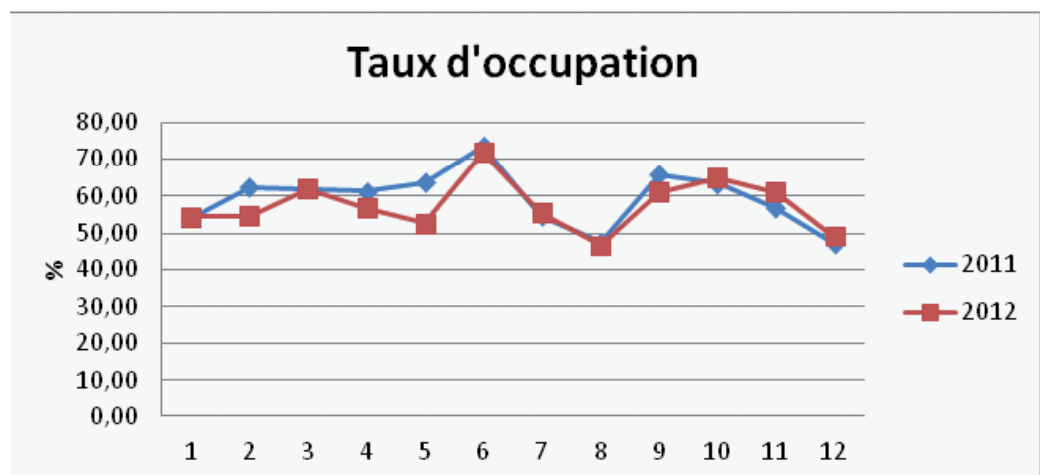
LA CLIENTÈLE

Pourcentage clientèle affaire



En moyenne c'est à 70 % une clientèle d'affaires. Il y a un grand décalage entre la fréquentation d'affaires et la fréquentation touristique, d'un point de vue hôtelier. Les visiteurs de la ville ne choisissent pas tous l'hébergement en hôtel.

TAUX D'OCCUPATION



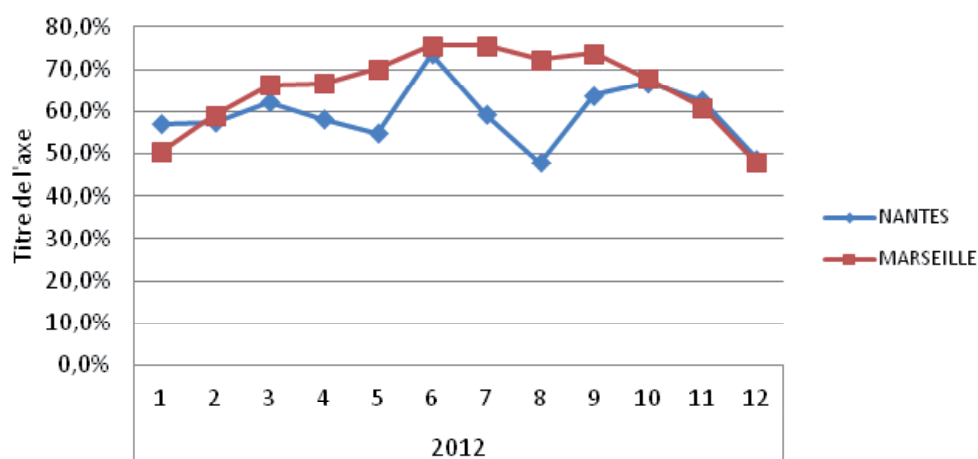
Le taux d'occupation montre un creux lors de l'été qui est assez marqué. Moins de 50 % des hôtels sont remplis sur cette période là, en moyenne, sur l'ensemble de l'agglomération. Le pic du mois de juin cumule à la fois un mois d'activité très fort au niveau affaires mais aussi des week-ends assez chargés avec des événements, énormément de choses qui font que l'activité augmente.

### COMPARAISON NANTES / MARSEILLE

Cet été la fréquentation des hôtels à Marseille a baissé alors qu'à Nantes elle a augmenté. Sauf qu'on ne parle pas du même taux d'occupation. Quand vous baissez de 2% alors que vous êtes à des taux d'occupation qui sont nettement supérieurs, on ne compare pas tout à fait la même chose.

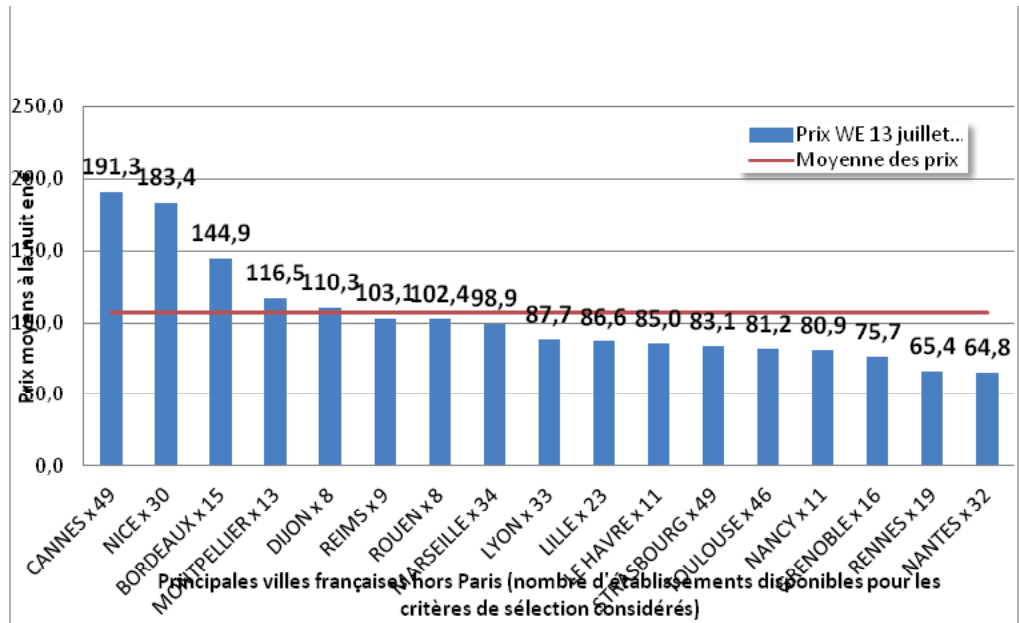
Il faudra que les hôtels se bougent, qu'ils se rénovent pour être dans la compétition. On a une hôtellerie dont le niveau de prix est relativement bas mais qui n'est pas à la hauteur des ambitions. Les hoteliers ne veulent pas que l'offre augmente, or, ce n'est pas à la ville de réguler le marché hotelier !

Saisonnalité du taux d'occupation



### LE PRIX MOYEN DES HÔTELS À NANTES

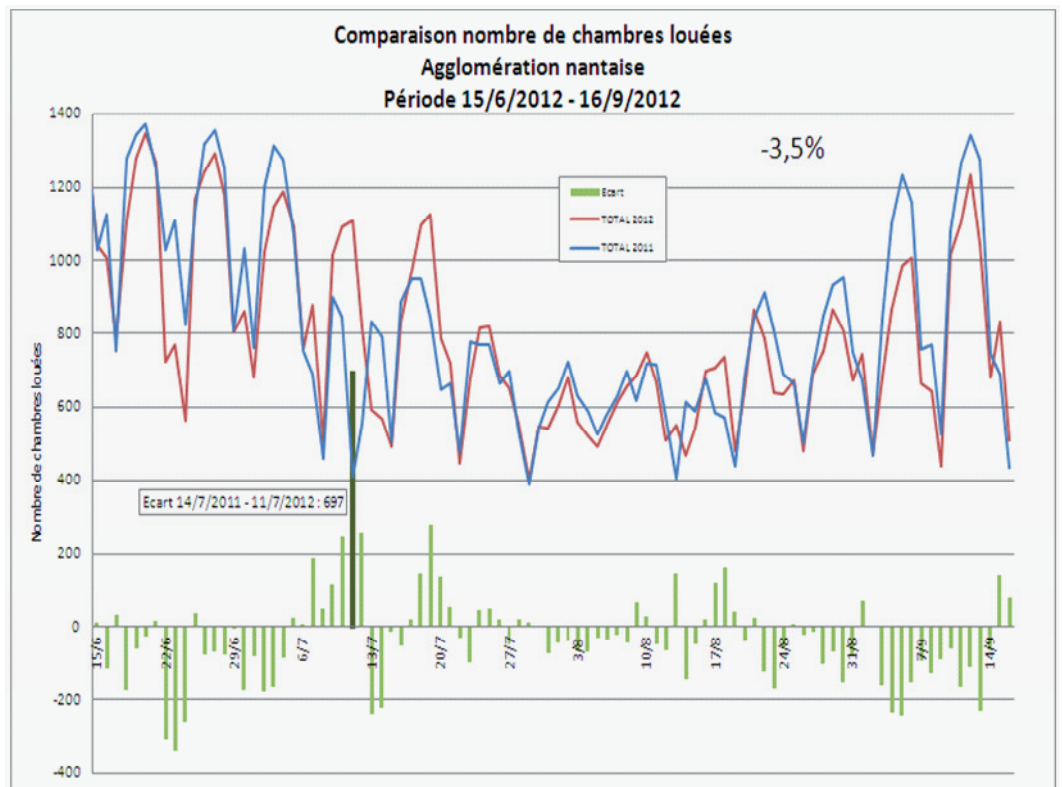
Prix des hôtels relevés sur internet le 5 juillet 2012 pour un séjour période de 13 et 14 juillet 2012. Hébergements à moins de 2km du centre ville, Hôtels bien classés (Notes clients > 75%)



La moyenne des prix est à un peu plus de 100 euros et Nantes est à 64.8 € en moyenne. Donc Nantes est la dernière ville avec Rennes.

Le problème de l'hôtellerie à Nantes c'est qu'on a ce très fort déséquilibre entre période d'affaires et période touristique qui nous plombe durement les choses. Et on vient d'une situation en 2005 où on avait un parc hôtelier, d'à peu près 5000 chambres. Par la suite, il y a eu une augmentation absolument astronomique du nombre de chambres et de résidences hôtelières : +47% de la capacité hôtelière. C'est énorme et c'est incompréhensible quand on résonne avec les lois du marché économique.





On voit très bien sur ce graphique, jour par jour, l'allure qui nous montre lundi, mardi, mercredi, jeudi, le week-end et ça recommence. Avec une amplitude de 1 à 2 entre la semaine du mois de juin et le week-end du mois de juin. Quand on est au mois d'août, la semaine c'est le niveau du week-end du mois de juin. Et donc, à travers cette oscillation permanente, on remarque que les prix sont élevés en périodes chargées et très creux pendant tout l'été. Et puis, il y a deux semaines où la courbe 2012 est très au dessus de la courbe 2011, c'est la semaine juste avant le 14 juillet. C'est là où je doute un peu du fait que l'on puisse attribuer l'augmentation signalée au seul fait du Voyage à Nantes. Le 14 juillet était un samedi en 2012, sauf qu'en 2011 c'était un mercredi. Sur le graphique, en bas vous avez les écarts entre 2011 et 2012. Vous avez un très gros écart, favorable pour 2012 mais qui représente plus de 80% de l'écart de la fréquentation des hôtels sur le mois de juillet.



Les hôteliers ont tiré une grise mine parce que si on a augmenté un petit peu la fréquentation, les prix qui ont été pratiqués sur cet été là ont complètement effacé le surplus de fréquentation. Les chiffres d'affaires de l'hôtellerie en juillet et août 2012 ont baissé à Nantes. Nous, on aurait préféré entendre, « le Voyage à Nantes a été un grand succès, c'est un peu partagé sur l'hôtellerie, ça n'a pas donné tous les résultats que l'on aurait pu espérer ».

### *L'ÉVOLUTION DU PARC HÔTELIER*

On avait un parc de 5000 chambres en 2005 et un très fort déséquilibre entre périodes chargées et périodes creuses. En période chargée, lors des grosses semaines d'affaires, si en plus il y avait un salon au centre des congrès, vous aviez une saturation des hôtels du centre-ville. Ce qui faisait dire, à peu près à tout le monde, qu'il n'y avait pas assez d'hôtels à Nantes. Indépendamment du qualitatif. Mais pour pouvoir entretenir des hôtels, il faut qu'ils aient une performance économique suffisante. Regardez ce qu'est devenu l'Hôtel de la Duchesse Anne, qui était un des fleurons de l'hôtellerie nantaise... Il a finit en 2 étoiles.

Une ville a besoin d'une hôtellerie dynamique. Pour permettre à la ville de se développer et d'accueillir de gros congrès, il fallait augmenter le nombre d'hôtels. Plus vous augmentez le nombre d'hôtels, plus vous réduisez le nombre de périodes pendant lesquelles ça coince. Par contre, il y a au moins 60% des dates de l'année qui sont creuses. Donc pour permettre à la ville de se développer et de faire face à la demande d'hébergement dans les grosses périodes d'affaires, vous devez monter la fréquentation touristique. Vous avez un effet pervers, car plus vous augmentez la capacité, plus la concurrence est rude dans les périodes creuses, et donc plus les prix baissent. Ainsi, l'hôtelier, pour atteindre ses objectifs annuels, se met à pratiquer des prix mirobolants en période très chargée où il peut imposer ses prix. Et du coup, ça va à l'encontre des congrès.

Aujourd'hui, ce n'est pas de 20 % qu'il faudrait augmenter la fréquentation, c'est de 10 fois plus pour permettre aux hôteliers de maintenir leur taux d'occupation.



Le début de l'année 2013 est absolument catastrophique, il y a un énorme coup de frein au niveau des affaires et du tourisme. L'aménagement du centre-ville aussi est une vraie contrainte. J'ai fait un point en reprenant les avis clients des hôtels : Sur les sujets de circulation, d'accessibilité, c'est un véritable préjudice d'image pour nos établissements. Exemple de commentaire « l'hôtel mériterait 3 mais j'ai mis 1 parce qu'il est absolument impossible de se rendre dans le centre-ville ». Sans compter qu'il y a aussi un effet de tapage nocturne, c'est ce qu'on voit souvent dans les avis, pour les hôtels du quartier Decré/Bouffay.

**Ik : Ne pensez-vous pas que la stratégie qui est de créer de la nouvelle offre hôtelière est aussi faite pour améliorer la qualité ?**

Pourquoi pas ! Moi, je suis tout à fait pour la concurrence, c'est sain, ça permet de se remettre en cause et de ne pas s'endormir ... Sauf que précisément aujourd'hui, les concurrents qui arrivent ne prennent pas de risques financiers puisqu'ils les font prendre par des investisseurs.

### *EST-CE QU'ON A BESOIN DE DÉVELOPPER LE TOURISME À NANTES ?*

Evidemment oui car pour nous, l'essentiel des journées du calendrier annuel correspond à des journées creuses. Mais **je m'interroge sur le potentiel, l'amplitude que l'on peut donner à ce développement.**

On a l'impression que hors le tourisme et hors Cité des Congrès, les hôtels à Nantes ne vivent pas. Or, **on vit essentiellement d'autres activités que celles procurées par le tourisme et celles procurées par les salons de la Cité des Congrès.** Ils ont un poids important, indéniablement, mais qui est loin d'être ce qui doit conduire à la politique générale.

Selon le communiqué de presse du Voyage à Nantes le nombre de visiteurs a augmenté de 24% sur l'été 2012 et c'est une très belle performance. Son objectif était entre 10 et 20 % d'augmentation par rapport à l'année 2011.

**Visiteur** est un terme générique qui est employé. **L'excursionniste** est une personne qui fait un aller/retour dans la journée pour visiter quelque chose et qui ne dort pas sur place. Et **le touriste**, lui, dort dans un lieu éloigné de son domicile.



### LA RÉPARTITION DES VISITEURS ET IMPACT DU VAN SUR LA FRÉQUENTATION HÔTELIÈRE

- 345 000 excursionnistes (en hausse de 35 % par rapport à l'année dernière) qui dépensent 42 € par jour,
- 260 000 touristes, c'est-à-dire des gens qui dorment, en hausse de 13% par rapport à l'année dernière. Les personnes qui ont dormi dans un hébergement marchand (hôtel, résidence ou camping) sont en hausse de 9% et on dépensé en moyenne 55 € par jour. 120 000 touristes ont été en hébergements non-marchand, chez des amis, de la famille, ils sont en hausse de 18% (des gens qui étaient soit des habitants des alentours, et puis ceux qui étaient en villégiature sur la côte qui ont, à cause du mauvais temps, décidé de venir faire un tour à Nantes).

Donc, nous, les hôteliers, on n'a pas eu 24% d'augmentation de fréquentation mais 9%.

**Ce sont donc des résultats qui montrent une augmentation importante du nombre de visiteurs mais principalement des gens de proximité, des excursionnistes.**

### LES TAUX DE SATISFACTION POUR LA DESTINATION NANTES

Il y a une chose qui m'avait frappé en 2011 et qui est à nouveau vérifiée cette année : les taux de satisfaits et très satisfaits de leur destination dépassent les 95% ! Un niveau d'excellence renforcé, comme en 2011 : A près de 98%, qu'ils soient excursionnistes ou touristes, les personnes se déclarent satisfaites de leur visite. Le taux des très satisfaits progresse de 12 points et près de 80 % de visiteurs, recommanderaient Nantes comme destination pour une excursion ou un séjour à leur entourage, en hausse de 13 points par rapport à 2011.

Donc, ce que je retiens c'est que le VAN a permis de progresser de satisfaits vers très satisfaits.





*COMMUNIQUER D'AVANTAGE ?*

La satisfaction des visiteurs qui était déjà très haute en 2011 m'interroge sur l'intérêt qu'il y avait, a posteriori, à dépenser beaucoup d'argent dans l'offre. Quelle était la part du budget de communication prévue dans le budget général de l'office de tourisme par rapport à l'ensemble du budget ? Est-ce qu'on ne dépense pas trop d'argent en structure et pas assez sur la communication ?

Nous, hôteliers, on a un avantage, on voit les touristes qui viennent dormir dans l'établissement. **On a toujours été relativement frappé de voir que le nombre de personnes qui connaissaient l'existence des machines de l'île n'était pas aussi important qu'on pouvait le penser. Et de la même façon, à la fin du séjour, j'ai toujours été frappé par le nombre de personnes enthousiasmées par leur séjour à Nantes.** A la fois parce qu'il y avait des choses comme le château, les machines, mais également par le côté agréable, détendu de la ville, c'est quelque chose qui, par rapport à d'autres villes, est remarqué.

Aujourd'hui, il se trouve que Nantes est une ville qui plait énormément aux gens qui viennent la visiter pour tout un tas de raisons. Sans doute, une des raisons, c'est qu'elle est méconnue en tant que ville touristique.

**IK: On n'arrive pas à avoir des statistiques sur les gens qui sont venus spécialement à Nantes pour le VAN. On se demande s'il y a eu un nombre important de gens à venir sur la base d'un package dédié ?**

Les conclusions que j'en tire, c'est que l'offre proposée par le VAN plaisait aux excursionnistes. Mais, si je suis à Lyon, est-ce que cette offre là me fait payer un billet d'avion ou de train pour venir ? Je n'ai pas de réponse à donner si ce n'est que l'on peut mieux faire sur ces critères là. En décembre, j'entends parler de Lyon ville lumière, j'entends parler de Strasbourg et son marché de Noël... Alors, d'accord, la réputation d'une ville ne se construit pas comme ça, du jour au lendemain. Mais, le film résumé de l'Estuaire présenté sur le site du Voyage à Nantes est quand même très élitiste... Ce n'est pas comme ça qu'on attire les gens, enfin la foule. Il fallait pousser plus le curseur sur les moyens de communication, sur la pub.



LE SITE WEB DE L'OFFICE DE TOURISME

Pour nous, l'Office de Tourisme de Nantes devient un site marchand. Il faut faire des packages pour proposer un produit attractif à des gens qui ne veulent pas s'embêter à trouver des places mais au passage il y a une commission sur tout et sur l'hébergement hôtelier en particulier qui est de 10%. Que voyez-vous sur le site? « offrez », « chèque cadeau », « offre promos », « réservez ». C'est un site marchand, ce n'est pas un site d'informations touristiques.



Je comprends que la collectivité cherche à optimiser ses dépenses, le seul problème c'est qu'aujourd'hui, elle devient un intermédiaire absolument incontournable. On serait dans une situation où les performances économiques de l'hôtellerie seraient florissantes, pourquoi pas, mais aujourd'hui, pour tous les hôtels de Nantes, c'est vraiment extrêmement compliqué.



En 2012, les nouveaux arrivants ont fait que l'on a une baisse de 5% du taux d'occupation en général sur la moyenne des hôtels et qu'en 2013 avec les autres arrivants, nous allons avoir un impact de 13% sur le remplissage. Tous les hôtels serrent la vis et il n'y a plus d'investissements. On ne remplace plus les personnels qui partent pour une raison ou pour une autre, on refuse toutes les augmentations de tous nos fournisseurs, on réduit la voilure par tous les moyens parce que c'est impossible d'augmenter les prix. On est aussi un secteur d'activité qui est extrêmement sensible à la conjoncture.

### LA CIBLE DU VAN ?

La cible était européenne. Mais n'y a-t-il pas un défaut stratégique dès le départ ? C'est une stratégie qui se comprend et qui est bien élaborée, mais pour moi, elle est déconnectée de la réalité du terrain. C'est un peu une OPA de la culture sur le tourisme ! Il faut rendre le message plus grand public.

IK : Dans un premier temps toute l'action de la politique culturelle était tournée vers les habitants, et finalement on a là, maintenant, tout un capital de choses que l'on veut faire prospérer au-delà. Effectivement, il semble que les habitants de Nantes ont été heureux d'accueillir de la famille pour faire découvrir la ville, ça a un côté prospecteur aussi, non ?

Cet événement n'était peut-être pas fait pour rayonner à l'extérieur, c'était pour consolider l'image, le tourisme à Nantes, la culture...etc. Si vraiment on avait envie de développer quelque chose, on aurait fait une opération Royale De luxe au milieu de l'été.

### QU'EST CE QU'UNE VILLE TOURISTIQUE ?

Qu'est-ce qui peut contribuer à une ville touristique ? Je pense qu'il y a un **effet climat important**, je pense qu'il y a un effet aussi de « monument phare ». Je pense à des villes comme Reims, Beaune... il y a une histoire très importante. Il y a une image de ville touristique qui est en général construite autour d'un bâtiment.



Il y a certainement un autre facteur qui est **le positionnement géographique de Nantes** qui ne nous met pas sur des grands axes. Marseille ou Lyon ou même des villes beaucoup plus petites comme Beaune ou Reims sont sur des parcours importants.

Mon message serait de dire que **Nantes est une ville qui plait depuis déjà très longtemps. C'est une ville qui a la réputation d'être agréable à vivre, pour habiter, mais qui n'est pas, à mon avis, identifiée du tout comme une ville touristique. Nantes est une ville touristique qui n'est pas identifiée comme une ville touristique.**

Nantes a déjà une offre dont elle ne doit pas rougir, parce que je pense que les gens passent un week-end sans s'ennuyer, il y a plein de choses à faire. Des choses toutes bêtes comme aller faire un tour le dimanche matin au marché de Talensac. Voilà, c'est ça aussi une ville. Il y a des gens, qui aiment voir les marchands de sardines devant leur étal, ça fait partie du tourisme, du dépaysement, comme de manger dans une crêperie.

Alors n'y a-t-il pas une erreur de diagnostic au départ ? Cela reste mon analyse, mais elle est plus personnelle que le fait de m'exprimer dans le cadre du club hôtelier.

### *MONUMENT PHARE VS MONUMENT DISPERSÉ ?*

IK: il y a une chose qui est quand même assez structurante ici, c'est la dépendance qui subsistera et qu'il ne faut pas sous-estimer, de l'apport de visites qui touchent moins les hôteliers que les restaurateurs de la côte. Ça reste très structurant. L'autre aspect, c'est qu'il y a aussi l'effet « monument phare ». A Nantes, on a un climat incertain et l'on n'a pas de monument phare, le château n'a jamais eu ce rôle là et il ne l'a toujours pas malgré le saut qualitatif. C'est assez incompréhensible d'ailleurs mais ce n'est toujours pas un monument emblématique.

L'éléphant, les machines de l'île me paraissent être le côté unique de Nantes, c'est nulle part ailleurs. Les machines de l'île, l'éléphant, c'est la tour Eiffel de Nantes ! Il me semble que l'on aurait intérêt à jouer à fond là-dessus. Faisons le savoir ! Je suis frappé du peu de personne qui connaissent les machines de l'île ! Il faut que les gens identifient Nantes à l'éléphant qui semble être un monument assez fort. Les gens qui découvrent pour la première fois l'éléphant



sont fascinés quelque soit leur âge! On peut trouver cela trop grand public. Mais c'est l'essentiel du tourisme, c'est ce qui va faire venir les gens.

**IK : Vous ne pensez pas que l'Estuaire, avec cette notion de monument dispersé, avec les œuvres pérennes ne peut pas justement jouer ce rôle ?**

C'est très bien, évidemment, ça fait parcours. Sauf que son accessibilité complique énormément les choses. Moi je résonnerais plutôt sur un territoire beaucoup plus restreint, que les gens prennent le temps de visiter un peu.

### LA GOUVERNANCE DU VAN

Avant, il y avait l'office du tourisme, c'était une association, les hôteliers étaient membres de cette association et dans ce cadre là étaient réunis en commission. Il y avait un certain niveau d'écoute ou de dialogue, mais il faut également se remettre dans la situation, dans les années 2005, on n'était pas encore dans cette situation d'explosion de l'offre hôtelière. Le contexte était donc beaucoup plus détendu. La qualité du dialogue, ce n'est pas seulement d'être écouté c'est aussi d'être entendu, il s'agit de co-construire les choses. Je suis absolument convaincu de la question de la RSE et du développement durable. Là-dessus, il y a des parties prenantes et le B.A.BA des choses est de co-construire, d'être entendu et ensuite de trancher. La SPL, à mon avis, c'est quelque chose qui a matériellement donné moins d'occasions d'échanger. Aujourd'hui je m'aperçois qu'il y a moins de dialogue.

**IK : Pourquoi aviez vous été critiques sur des offres comme Crêpetown ?**

Parce que ça fait partie d'une dérive que l'on constate : le public empiète de plus en plus sur le privé, est-ce vraiment leur rôle ? Le principe de Crêpetown est super, mais pourquoi ne demande-on pas aux professionnels ? Quand vous considérez le personnel à la Cité des Congrès ou du Voyage à Nantes, l'intérêt du privé c'est que, par exemple, pour la communication, vous faites appel à une agence et vous n'avez pas à payer pendant une année complète des gens que l'on peut utiliser de manière ponctuelle. Alors je sais que cela crée de l'emploi par ailleurs, mais est-ce qu'on a les moyens de se l'offrir ?



## CONCLUSION

Je ne pense pas que Nantes soit jamais une ville qui rivaliserait avec Nice, par exemple. Je pense qu'on a des ambitions, et c'est bien, mais je pense qu'elles sont un peu démesurées. Et de la même façon sur les congrès, on veut concurrencer les hyper-centres de congrès européens. C'est bien de dire que l'on veut développer l'activité des congrès, mais il faut être raisonné, **il y a une réalité qui est la position géographique de Nantes qui n'en fera jamais une ville centrale, facile et qui permet d'être un centre géographique.**

Je pense c'est qu'on s'est trompé sur le diagnostic, donc forcément sur la stratégie. On s'est dit que Nantes allait pouvoir rivaliser avec des villes comme Barcelone, Bruxelles... Mais on en est encore très loin. C'est bien de vouloir s'en rapprocher mais ça va prendre des années, c'est difficile à construire. Et puis le fait en plus d'avoir une stratégie très pointue sur une clientèle extrêmement particulière. La contrepartie, c'est une stratégie de niche.

**IK: C'est aussi cette clientèle là qui, aujourd'hui, a le plus de pouvoir d'achat...**

A l'Hôtel La Pérouse, on a toute la clientèle et donc c'est plus facile d'augmenter des répercussions sur une base de clientèle extrêmement large.

Je pense que l'on a besoin de développer le tourisme, c'est vital pour les hôteliers. Mais mon message c'est aussi de dire que l'on ne peut pas ignorer la situation de l'hôtellerie sur un territoire. Là c'est un peu le sentiment que l'on a. Le projet du VAN a ignoré la réalité du marché de l'hôtellerie qui avait effectivement besoin de ré-équilibrer l'aspect touristique, mais avec une progression raisonnée et raisonnable de l'offre. Aujourd'hui, on est revenu en arrière, pire qu'au moment où l'on a fait l'état des lieux. Il n'y a pas de honte à vouloir être un peu plus grand public, même si je comprends que l'on puisse mettre en avant l'innovation, et justement l'éléphant est un élément formidable et en plus il est très populaire. Il n'est pas élitiste, au contraire, il est hyper « grand public ». Cependant, on pourrait imaginer de le scénariser davantage.

Il y a aussi autre chose à dire sur le tourisme : quelle est l'offre pendant les jours fériés ? Par exemple, qu'est-ce qui sera ouvert le 1er mai prochain à Nantes ? C'est mort, il n'y a aucun transport en commun ce jour là. ça vaut pour les touristes mais aussi pour les employés des hôtels par exemple. C'est bien beau de vouloir être une ville touristique mais il y a aussi des exigences...

