

Les réalités du projet d'hôtel SPA 4* de Nogent les Montbard (Partie 3)

Puis viennent ensuite les questions tactiques et opérationnelles telles comment, qui, avec qui, combien, avec qui, (contre qui) ?

Mes détracteurs diront encore que je mens, que j'affabule, que j'invente mais je n'ai rien à prouver. D'autres savent le temps que je passe (entre consultations d'emails d'insultes et de dénigrement), comme le passent aussi certains professionnels du secteur, à tenter de réaliser ce projet de territoire

Par François CHARLES
Initiateur et porteur du projet

Partie 3

En tant que professionnel en stratégie marketing, ainsi que management et développement dans l'industrie et peu à peu dans le réceptif de luxe, mais également habitué à l'organisation d'événements haut de gamme, j'ai tiré cette approche globale optimale de nombreuses expériences et visites.

POUR QUI ?

Si le projet se construit avec et pour le territoire, il s'agit surtout de satisfaire le client de passage mais aussi et surtout celui

que l'on fera venir pour ensuite rayonner sur la région et vers les autres établissements partenaires.

Par approche comparative, on peut estimer que la clientèle luxe sur ce créneau viendra de l'étranger pour 45%, de France pour 45 % et localement pour 10%.

Elle le fera dans un but d'hôtellerie à 30%, de restauration à 20%, de séminaires à 20%, de SPA à 20% et dans un but artistique (exposition et concerts) à 10%

La proximité de Paris permettant un aller-retour dans la journée, on peut logiquement prévoir une restauration avec visite d'exposition décollée de l'hôtellerie

La clientèle locale sera attendue également pour le bistrot, la petite carte, le salon de thé mais également le SPA, utilisable sans être client de l'hôtel.

La grande carte sera également un espace privilégié pour les entreprises industrielles locales.

Il est prévu une grande communication sur le patrimoine de la région en dehors de Fontenay, force motrice déjà très connue.

Des moyens de locomotion seront indiqués ou mis à disposition

COMMENT ?

Une politique qualité à la pointe

L'hôtel sera une réelle vitrine des savoir-faire en terme de qualité avec des études de risques régulières, des formations permanentes et des exercices réguliers de simulation d'incidents et de gestion de crise, une labellisation ISO 9001, des labellisations hôtellerie et restaurant adaptées, une labellisation « satisfaction client » avec triple notation spécifique. Un cabinet spécialisé suivra la réglementation aux normes d'hygiène et émettra des recommandations permanentes.

Une approche client particulière

Le client est l'élément clé de la réussite. Un effort sera fait sur l'approche client avec l'analyse progressive des profils de personnalité pour une meilleure adaptabilité du personnel à la demande et pour une meilleure fidélisation sans changer l'homogénéité de la prestation comme par exemple savoir si un client est plutôt extraverti ou introverti, concret ou conceptuel, logique ou valorisant, flexible ou structuré dans ses choix et ses besoins

psychologiques (SABONE) Sécurité, Affection, Bien-être, orgueil, Nouveauté, Economie

Un recueil des souhaits de restauration et de séjour (visites, dispositions matérielles...) sera demandé dès la réservation puis à l'arrivée. Le client sera accueilli de façon personnalisée en bas des marches. Un service garderie sera assuré avec une super nany trilingue.

éléments commerciaux

Huit raisons interdépendantes concourent à la réussite commerciale du projet :

- Un lieu à 1 heure de Paris en TGV, élément marketing important pour les parisiens, proche de la Suisse et désormais de l'Est de la France et de l'Allemagne avec la LGV mais également de Lyon par une nouvelle possibilité d'accès.
- Une approche commerciale muti-entrées ou chaque élément : hôtel, restaurant, art, SPA, séminaire concourt à la pérennité
- Une différenciation et une rentabilité « luxe » qui subit moins la crise et qui se démarque par la qualité et la technique plus que par le prix

- Un projet développement durable multi-énergies qui se voudra être une vraie vitrine technologique à énergie compensée avec impact sur les prix
- Une attention bienveillante par les collectivités en terme de marketing territorial, (avec néanmoins une non position du Conseil Général...) et les institutionnels du tourisme (Cote d'Or Tourisme)
- L'accueil de séminaires plutôt haut de gamme
- Une dynamique touristique en développement aux alentours (Muséoparc d'Alésia)
- Un site avec du « potentiel » notamment par son parc de 14 hec. Il est prévu une privatisation du domaine pour les séminaires, des cérémonies mais aussi pour les tournages cinématographiques

La réalisation d'un tel projet, qui n'est pas forcément audacieux en soi mais qui est nouveau pour cet endroit, mérite une approche commerciale et une communication adaptées

- Une communication nationale et internationale ont été réalisées dès 2011 avec près de 150 hôtels connus et partenaires ainsi que sur les salons

- réceptifs BEDOUK et REUNIR à Paris et à Lyon
- Un fichiers de 3000 personnes connues en France et à l'étranger est activable
- Un partenariats es prévu avec la chaîne commerciale Châteaux et hôtels collection qui s'engage à lancer la communication avant l'ouverture. Ce lien est en cohérence avec l'ingénierie de conseil prévue pour la cuisine avec le groupe Ducasse. Relais & Chateaux sera une éventuelle seconde phase
- Il est prévu un référencement vers les agences de réservation d'affaires également rencontrés à Bedouk et Réunion
- Il est prévu un référencement auprès de la chaîne commerciale des domaines de golf GOLFY dont Chailly est déjà partenaire
- Un lien est prévu avec les hôtels 4 et 5* identifiés dans l'approche marketing notamment pour le SPA avec une communication à leur profit pendant l'année de travaux
- Comme lors d'organisations d'événements, des agences partenaires train, avion, location de voiture et fluvial ont été identifiées sur Dijon, Beaune et Montbard

- Un référencement sera réalisé chez Bourgogne tourisme et Cote d'or tourisme ainsi que sur le nouveau site de la CCI des hôteliers de nord Côte-d'Or
- La réservation pourra s'effectuer en ligne et par téléphone avec une approche client optimale
- L'hôtel utilisera le système de réservation VEGA à interface immédiat depuis les chaînes hôtelières partenaires avec yield réservation en basse saison au démarrage
- Des outils de gestion mono-planning seront mis en place
- Les liens avec la gare seront assurés par voiture, navette minibus mais également par calèche avec chevaux frisons et pas bateau sur le canal qui longe l'hôtel et la gare.

Éléments de communication

Devant les délais très courts pour l'acquisition du bien qui repassait en adjudication entre la fin de l'été et la fin de l'année, un travail donc été mené pendant out l'été pour vérifier les éléments marketing, faire visiter le domaine, expliquer, proposer et optimiser le projet. Un élément stratégique a été la foire de Montbard pour sensibiliser la population et

je remercie le journal local et la radio régionale de l'avoir relayé. Il s'agissait de prouver le regard sur le projet pour certains investisseurs et déjà certains clients mais aussi d'en conserver la paternité.

Édition d'une revue personnalisée

Il est prévu l'édition d'une revue

- Proche de la notion de plaisir
- Avec des informations privilégiées et recommandées à forte valeur ajoutée sur des produits de luxe mais aussi et surtout des produits, lieux, événements régionaux
- Une approche non journalistique traditionnelle sera recherchée pour voir le luxe « autrement »
- Avec des thèmes variés : arts, gastronomie, sports, décoration, haute technologie...
- Parlant beaucoup de la région
- Avec un fort contenu imagé adapté à chaque catégorie de client
- Rédigée séparément en anglais et en français
- Mensuelle 80 pages + cahiers particuliers pour chaque destination
- Tirage limité 2000 ex

Des journaux français, anglais, américains, japonais, chinois et russes seront mis à disposition

Des plaquettes numériques d'information seront mises à disposition qui sera également diffusée sur moyen écran moral dans le salon, le bar ainsi que dans les salles de séminaire

Une communication sera assurée par les télévisions des chambres ainsi que dans le business center

Éléments d'organisation :

L'établissement sera dirigé une structure fonctionnelle évoluée pour assurer le succès dès le lancement

- Une direction générale
- Une direction des affaires juridiques, ressources humaines et financière
- Trois personnes au commercial, marketing et à la communication
- Un responsable HOTEL, séminaires, animations et expositions
- Un responsable restaurant
- Un responsable SPA

Le succès reposera sur :

- Une augmentation immédiate des niveaux dans chaque fonction

- Une Indépendance du marketing et R&D qui devra chercher des éléments constants de différenciation
- Un dirigeant responsable, avec expérience des équipes
- Un rôle particulier de la DG qui exploitera le domaine et je m'y engage pendant les trois premières années
- La nécessité d'une logique différenciée avec un marketing très performant, une créativité pratique et permanente supérieure à celle des concurrents, une excellente qualité de l'organisation générale, des fonctions études et méthodes aussi puissantes que les concurrentes

AVEC QUI ?

Un personnel en adéquation

Créer ce genre d'établissement en négligeant le nombre et la qualité du personnel adéquat et la rémunération appropriée serait une faute.

S'agissant de la cuisine, vous avez vu dans top chef, une « super » brigade de 5 personnes réaliser un repas pour 100 personnes mais je ne pense pas qu'ils feraient cela tous les jours...la brigade sera

donc adaptée mais réaliste et progressive mais avec un nombre suffisant de 8 personnes dès le démarrage pour ensuite atteindre 13 personnes.

- Au niveau de la cuisine, il est prévu un chef et un puis deux sous-chefs de cuisine, 2 puis 3 chefs de parties et 3 puis 5 commis
- La pâtisserie sera réalisée par un chef et avec ensuite un sous-chef

Le chef n'est pas encore choisi mais devra atteindre son objectif d'étoile en 5 ans. Il sera issu des écoles Ducasse, ou de Lausanne, voire de Top Chef et participera à l'aménagement de sa cuisine avec les architectes et les prestataires de services prévus pour l'aménagement (voir plus loin) Les commis seront issus si possible des écoles Cote d'Orient et jurassiennes.

Le service de restauration sera assuré par 8 puis 12 personnes : 1 puis 2 maitres d'hôtel, un puis 2 chef de rangs, 2 puis 4 commis. Une personne surveillera les machines de la plonge. Un sommelier et un barman rejoindront à terme. Et une personne sera dédiée à l'accueil des expositions et au salon de thé. Soit un effectif de 16 puis 25 personnes pour la restauration issu, formé, qualifié Ecole hôtelière et par les grands noms du luxe et de l'hôtellerie

Les services internes, en étages et l'administratif atteindront 10 personnes dont jardinier, personnel technique, femmes de chambres, accueil dont séminaires, marketing, commercial, communication et direction. Une convention est prévue avec pôle emploi.

Le SPA emploiera environ 10 personnes en régime de croisière avec un manager, une commerciale trilingue, une manucure, 3 esthéticiennes, un maitre nageur, 2 réceptionnistes et 2 femmes de ménage

Soit un effectif donc de plus de 46 personnes en régime de croisière pour le site de Nogent entre emplois de cuisine, de service, d'accueil, techniques, de management, administratifs et commerciaux

Une vraie politique sociale sera mise en place avec tous les savoirs faire connus : rémunération globale avec retraite et prévoyance, augmentation potentielle de 2% tous les deux ans, suivi permanent du baromètre, mise en place de sonnettes sociales dans une dynamique d'entraînement au profit du client. Des entraînements et régulations de management seront réalisés de façon régulière.

Des uniformes personnalisés seront choisis par et pour le personnel. Les langues parlées par au moins deux personnes seront au moins le français, l'anglais et l'Allemand plus si possible l'espagnol, et le Chinois

Mais pour garder du personnel, dans cette campagne à la ville, il faut aussi savoir le loger. Une prise de contact a été réalisée avec la communauté de communes pour analyser les disponibilités de logements privés pour les salariés, avec mise en place ou non de dispositions financières pour réaliser certains travaux, assurer voire garantir les loyers.

Des moyens adaptés ou des prestataires/partenaires qualifiés dans un esprit de continuité des services et d'identité

La qualité des prestations haut de gamme du château sera retrouvée dans toute la chaîne de valeur transverse avec les prestataires fournisseurs de services : une berline/limousine assurera les navettes avec la gare et vers les autres hôtels ou l'aéroport. Les clients pourront venir aussi de la gare par limousine fluviale / bateau haut de gamme spécial de l'hôtel avec le canal qui longe les deux sites. Les taxis

seront sélectionnés pour leur confort et leur qualité de service. Le partenariat Châteaux & Hôtels Collection en cohérence aussi avec les prestations potentielles du groupe sera un gage de continuité mais non exclusif. Des liens seront établis avec Relais & Châteaux, The Leading Hotels of the World, les établissements palace, 5* et 4* de Paris et du sud de la France. Par connaissance professionnelle, des liens seront tissés en France avec de nombreux domaines golfs avec hôtels, avec des domaines suisses au tour de Genève, Neuchâtel et Lausanne ainsi qu'à Monaco.

En ce qui concerne la région, des liens avec le château de Courban, les châteaux proches de Pouilly en Auxois, les maisons Meneau et Loiseau seront privilégiés mais le château sera aussi un tremplin pour les établissements de Beaune.

Des liens et accords privilégiés tenteront d'être tissés avec certaines compagnies aériennes, notamment celles desservant désormais Dijon.

Des prestataires techniques régionaux « mais pas que » et une méthode de management de projet issue des grands projets industriels avec les réalités du bâtiment

Les plans ont été dessinés sur la base des plans de masse et des plans de l'ancien projet réalisés par l'ancien architecte parisien qui devrait être retenu avec un des deux architectes Bourguignons contactés.

Le modèle imaginé pour le projet du Val de Saône (toujours également d'actualité) a été dupliqué et amélioré. Le site a été visité par les architectes et les travaux évalués pour un business plan détaillé. Même si toutes les études de constructibilité, viabilité etc seront poussées une fois le projet lancé, elles sont néanmoins déjà dégrossies et affinées avec un temps passé sans rémunération pour s'assurer des faisabilités prévues : PLU, géothermie, aménagements énergétiques, aménagement des cuisines, décoration, assurances, sécurité, SPA, ingénierie énergétique... et je confirme une ultime fois que le site n'est pas classé !

L'attente du nouveau financement est mise à profit pour affiner les concepts à la fois avec les professionnels techniques mais aussi les professionnels de l'hôtellerie.

En dehors de l'architecte parisien, et du département conseil du groupe Ducasse potentiellement intégré et d'un décorateur, des entreprises locales, dont un grand maître d'œuvre potentiel en bâtiment qui

avait travaillé sur le projet du Val de Saône, ont été contactées pour réaliser des devis et de premières ébauches et sélectionnées pour leur savoir faire particulier (fenêtre, chaudronnerie, jardinerie etc . Les salons dijonnais et la foire de Montbard (même perturbée pour histoires personnelles) sont l'occasion d'identifier tous ces partenaires potentiels et de les préparer à travailler ensemble.

Une grande réalité à prendre en compte est le fait que le château est cassé à l'intérieur mais qu'une chape a déjà été reconstruite pour les étages. Le travail peut s'effectuer sans remords à partir d'une page blanche, tout en essayant de conserver certains aspects intérieurs de l'ancienne identité du château.

Un travail en ingénierie concourante connu surtout dans les grands travaux industriels (travail identifié, suivi et régulé obligatoirement par tous dès l'amont) sera déployé avec les réalités du bâtiment. Cette meilleure prise de temps amont avec des gens qui se connaissent et peuvent travailler ensemble pourra assurer un gain de temps et d'argent d'une part dirigée par une maîtrise d'œuvre conjointe et forte en amont et d'autre part impliquant de façon permanente tous les corps de métiers pour éviter tout risque ou déperdition

Il a été difficile au départ de travailler avec les institutions alors que le bien n'est pas acquis. Une bonne écoute et une bonne facilitation est toutefois engagée avec certaines institutions telles la CCI, le Conseil Régional, le SGAR et l'ADEME pour l'élément novateur multi-énergies en terme de sécurisation mais aussi de régulation et d'optimisation avec identification des gains en temps réel. L'objet n'est pas forcément de demander des subventions, bien minces d'ailleurs en ce moment mêle au niveau européen, mais de rechercher une facilitation. Une relation s'est installée avec la mairie et la DDT pour le PLU et la constructibilité.

« Avec qui » concerne aussi les artisans et commerçants locaux qui pourront accueillir les clients mais qui fourniront l'hôtel dans une démarche de proximité. Il sera mis un effort particulier sur la nourriture locale pour la restauration et la filière bois sera également valorisée.

Les produits SPA mis en concurrence sont CARITA, CINQ MONDES, THALGO, THEMAE, NUXE et CODALIE. Les expositions haut de gamme seront a priori réalisées avec la même style de galerie qu'au Château de Pommard mais aussi avec des artistes locaux, nationaux et

internationaux en complément intelligent avec celles existantes dans la région.

On peut estimer qu'au moins 50 emplois permanents locaux seront ensuite alimentés lors de la vie du domaine : entreprises locales de bâtiment, d'aménagement et de matériel, partenaires séminaires, partenaires hôteliers, prestations de services, commerces divers, prestations alimentation, entreprises de transport

De nombreuses visites ont été organisées pour faire connaître le site, recueillir les besoins des entreprises locales mais également les sensibiliser. Une relation forte s'est vite installée avec l'office du tourisme qui a contribué à l'étude marketing.

« Avec qui » concerne aussi les investisseurs locaux, nationaux et internationaux. Sans encore aborder la partie « combien » très détaillée avec ses notions de rentabilité, il a été mis si possible sur une gouvernance multiple, avec participation des banques à hauteur de 50% et un haut de bilan permettant quelques tickets de comptes courants d'associés à 200 k€. En septembre, 50% du haut de bilan était atteint, et certains investisseurs s'engageaient si j'en mettais la moitié, ce que j'aurais fait bien

volontiers si j'en avais eu la possibilité. Certains puissants professionnels de l'hôtellerie ont eu un regard a priori bienveillant sans pour autant accompagner considérant que ce n'était pas un projet de « ville » et attendant de voir ma capacité à créer des séminaires pour remplir les périodes creuses.

Un des premiers mails envoyés l'a été pour la porteuse de projet de Flavigny et Semur dans le superbe et ancien hôpital mais sans certains atouts de Nogent et pour lequel je n'ai pas eu de retour. Ces deux projets sont aujourd'hui d'une part gelé pour une perturbation fiscale locale et d'autre part abandonné pour je ne sais quelle raison.

Là encore, les banques ne comprenaient pas pourquoi elles étaient sollicitées en amont, pour affiner certains éléments, comme la durée de financement, etc avant de connaître 100% des investisseurs initiaux. Mais dans l'ensemble, trois établissements régionaux se sont montrés ouverts à étudier le projet.

En octobre, un investisseur découvrait enfin l'ingénierie qui lui manquait sur la région sans avoir besoin des banques mais se retirait en novembre après n'avoir pas acquis le bien et choisi un autre

investissement stratégique dans le vignoble.

Le projet prenant de l'importance et s'affinant, une facilitation s'est opérée avec Bourgogne développement, Atout France, et le comité Bougainville. L'entrepreneur « fou » que je suis a commencé à intéresser la presse régionale spécialisée

Près de trente sociétés de capital risque et développement à travers l'Agence Française des Investisseurs en Capitaux et les principales chaînes d'hôtel que je connais dont ACCOR, Concord hôtels, Lucien Barrière, best western, Hilton, Château form ont été contactées. 30% restent en veille. OSEO aurait pu intervenir financièrement ou en garantie mais uniquement sur une reprise possible de Malaisy, encore en service.

Enfin, les Business angels nationaux et bourguignons ont davantage été attirés par un projet comme Malaisy sur un risque limité mais fonctionnant avec le projet initial de Nogent. La communauté cinéaste et artistique est désormais sensibilisée mais avec apparemment un intérêt personnel plus qu'hôtelier. Comme nous l'aborderons ensuite, l'agence immobilière détenant actuellement le bien tente de communiquer sur ce projet pour recenser de possible

investisseurs à regrouper, l'effort financier de 10 M€ étant justifié par le modèle marketing global qui fera sa réussite.

Le dossier est désormais également dans 7 Ambassades dont celle du Qatar en communiquant sur trois objectifs : d'une part patrimonial car il s'agit de sauver deux châteaux différents par leur architecture, constituant, au même titre que les deux lieux cités plus haut, une partie de l'histoire de notre région ; d'autre part économique et touristique dans une vraie approche stratégique et marketing locale et une logique de territoire ; et enfin financier car au-delà d'investir dans de la pierre, les partenaires potentiels pourront recouvrer leur mise avec rentabilité grâce à un modèle économique performant et un business plan sur 6 ans.

Certains coûts pourront être réduits et donc financés par des partenariats envisagés notamment sur le développement durable et le SPA, donnant la possibilité aux prestataires d'utiliser les réalisations comme une vitrine pour leurs prospects

Suivre partie 4 : Combien : prix du projet, prix des prestations, ingénierie financière, éléments de business plan, réalités immobilières, judiciaires, juridiques, territoriales, relationnelles...