



Tourisme durable & RSE

3^{ème} édition - 2022

Sommaire

Le troisième rapport de la Fabrique du Tourisme

6 nouvelles fiches pratiques

La parole aux initiateurs de la Fabrique

Comment-fabrique-t-on le tourisme de demain ?

Le mot de la marraine

Partie I Vers des établissements durables

- 1) Se préparer au décret tertiaire
- 2) Créer du lien entre le projet et l'exploitation : l'exemple de la co-construction

Partie II Donner du sens à ses services

- 3) Attirer et fidéliser des talents
- 4) Se recentrer sur l'humain pour donner plus de voix à ses équipes

Partie III Créer de la valeur ensemble

- Lumière sur les initiatives françaises
- 5) Renforcer la relation franchiseur/franchisé pour co-construire une stratégie durable et responsable

Vers un établissement durable étape par étape

Conclusion des étudiants

Remerciements

p.3

p.4

p.5

p.6

p.7

p.8

p.10

p.15

p.16

p.17

p.19

p.20

p.21

p.25

p.26

p.27



Laurent Gauze – IPIH

« Nous sommes en train de créer l'hôtellerie de 2030. »



Bruno Juin – CBRE

« Cet événement permet aux hôteliers de se projeter dans la réalité environnementale. Je suis certain que beaucoup d'entre nous sortiront de cet événement inspirés ! »

6 NOUVELLES FICHES PRATIQUES POUR UN ÉTABLISSEMENT DURABLE

en complément des 9 fiches de la 1^{ère} édition



1

SE PRÉPARER AU
DÉCRET TERTIAIRE



2

LIMITER L'IMPACT
DE SON OFFRE F&B



3

CONSTRUIRE UN PROJET
DURABLE ENSEMBLE



4

ATTIRER ET FAIRE
PROSPÉRER SES
COLLABORATEURS



5

NÉGOCIER UN SYSTÈME DE
BONUS-MALUS VERT
ENTRE FRANCHISÉS ET
FRANCHISEURS



6

COMMUNIQUER
EFFICACEMENT AUPRÈS
DU CLIENT FINAL

Édito

La parole aux initiateurs de La Fabrique du Tourisme



bpifrance

Pedro NOVO

Directeur Exécutif Export, Bpifrance

« La Fabrique du Tourisme est un groupe de réflexion opérationnel avec pour ambition de faire de la destination France la championne du tourisme durable ! »

▶ Cliquez sur cet icône pour accéder au contenu vidéo.



mkg

Vanguélis PANAYOTIS

Directeur Général, MKG Consulting

« Trouver des solutions concrètes et directement actionnables pour un tourisme plus durable, c'est la mission de la Fabrique du Tourisme ! »

▶ Cliquez sur cet icône pour accéder au contenu vidéo.



EXTENDAM

Bertrand PULLÈS

Directeur Associé, Extendam

« L'intelligence collective ne se décrète pas, elle se cultive. La mission de la Fabrique du Tourisme n'est pas de faire mieux avec moins, mais de faire différemment. Ce rapport en est la preuve ! »

Groupe de réflexion né au printemps 2020,

lors du premier confinement français, la Fabrique du Tourisme a été créée sous l'impulsion de Bpifrance, Extendam et MKG Consulting avec l'idée de profiter de (plutôt que de subir) ce temps de pause forcé du secteur touristique, pour coconstruire, partager et proposer, ensemble, les actions concrètes qui permettront d'accélérer la transition vers le tourisme de demain.

Bien que l'activité touristique soit repartie, la Fabrique du Tourisme a aujourd'hui démontré ses apports pour la profession et poursuit sa dynamique de réflexions et de co-construction avec des professionnels et experts toujours plus nombreux. **Catalyseur d'idées et d'actions concrètes à mettre en œuvre**, la Fabrique du Tourisme est un centre de ressources, de partage de connaissances et de bonnes pratiques encourageant la recherche et le débat. Son objectif est ainsi de s'assurer que le secteur soit prêt en accompagnant les entrepreneurs du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration dans les mutations en cours en repensant les modèles.

Elle rassemble des professionnels et dirigeants d'entreprises et mobilise des experts d'autres secteurs qui abordent les tendances d'aujourd'hui et de demain pour bâtir une stratégie cohérente et adaptée. Afin d'élargir les perspectives et d'intégrer les idées et attentes de la future génération de clients et professionnels, elle y associe également des étudiants du **Master in Hospitality Management (IMHI) de l'ESSEC**.

COMMENT FABRIQUE-T-ON LE TOURISME DE DEMAIN ?

Pitch & Talk

La parole aux experts

Teaser du film « Animal »

Intervention de **Patrick FOURNIER** 
Co-producteur du film « Animal »



#1

#2

#3

#4



Vers des établissements durables

Guillaume POITRINAL
Co-fondateur, Woodeum & W02



Donner du sens à ses services

Nicolas MERIGOT
DG France, Korian



Créer de la valeur ensemble

Nicolas HEINTZ
DRH, Big Mamma



Des idées venues d'ailleurs

Xavier TYTELMAN
Expert Aéronautique, Starbust

Ateliers de travail

Intelligence collective en action



Le décret tertiaire et ses enjeux

Alexandre SEVENET

Nepsen

Hubert VENDEVILLE 

Betterfly Tourisme



Réduire son empreinte carbone tout en optimisant son expérience client

Romain FLATTET

Alexandre LAIDET 

Schneider Electric



Comment recruter et fidéliser durablement ses collaborateurs ?

Valérie BISCH 

Tovalea by Mermoz



Comment accompagner et mieux soutenir la transition énergétique ?

Julie ALLISON 

Accor

Diffusion

Mobilisez-vous

Préparation des **fiches pratiques**
Rédaction du rapport
par les étudiants

JANV.

PUBLICATION DES FICHES



Projection privée du film
« Animal » en présence
de **Cyril DION**

MARS

PUBLICATION DU RAPPORT

LA FABRIQUE DU TOURISME EN QUELQUES CHIFFRES :

- 110 professionnels du tourisme
- 8 animateurs d'ateliers de travail
- 5 étudiants
- 4 experts multisectoriels
- 16 groupes d'échanges
- 240 minutes de partage sur le tourisme durable
- 15 fiches pratiques

Le mot de la marraine

Brune Poirson - Directrice Développement Durable, Accor



La deuxième édition de la Fabrique du Tourisme se déroule dans un contexte marqué par une triple crise.

Une crise sanitaire, qui n'apporte pas la reprise de l'activité d'une brume nous empêchant de regarder l'avenir sereinement, même si le retour des jours heureux semble imminent.

Une crise écologique, car les conditions d'habitabilité de notre Terre sont plus incertaines que jamais, comme l'a rappelé en ce début d'année le dépassement d'une cinquième limite planétaire, celle des produits chimiques et plastiques.

Et enfin **une crise sociale**, dont notre secteur souffre tout particulièrement, marquée par une crise de sens, une remise en question des conditions de travail et plus largement une explosion de la pauvreté.

Ces trois crises marquent profondément notre industrie. Elles nous imposent de transformer nos modèles d'affaires. **Nous pouvons subir ce moment ou nous en saisir.** Car c'est notre « Kairos », c'est-à-dire notre temps de l'opportunité, de l'action, de la décision.

D'après les Grecs anciens, le temps est insaisissable, sauf à de rares moments dits opportuns, appelés Kairos. C'est une

occasion pour **fabriquer, ensemble, notre avenir.**

Faire en sorte que, collectivement, nous nous donnions les moyens de résoudre ces trois crises plutôt que de les exacerber : c'est ce qui doit animer notre secteur. La pression s'accroît, de toute part – législateurs, investisseurs, fournisseurs, clients, collaborateurs. Nous ne pouvons plus attendre !

Le tourisme est responsable de près de 10% des émissions de gaz à effet de serre mondiales, mais il représente aussi 10% de l'emploi mondial et 10% du PIB mondial. Si notre impact positif comme négatif est majeur, **notre capacité d'influence et d'action l'est tout autant !**

Fabriquer le nouveau destin de notre industrie, à l'aune des enjeux environnementaux, c'est **faire de nous une industrie moteur, exemplaire, pionnière.** Cet avenir devra également se construire en réponse aux impératifs sociaux.

Notre activité, plus qu'aucune autre, repose sur la fidélité, le dévouement, la passion d'hommes et de femmes.

Il nous faut retrouver de l'attractivité, du sens dans nos métiers, à travers une meilleure formation, des opportunités et des perspectives de carrière, qui sont

autant de sources d'espoir, de confiance et de fierté placées dans un tourisme refondé.

Le chemin est aussi ardu qu'il est enthousiasmant. Et nous ne parviendrons pas au terme de notre voyage de la transformation sans marcher main dans la main.

Si nous voulons réussir à fabriquer un nouveau tourisme, nous devons faire le choix de la coopération. C'est tout l'objet de ce rapport et de l'initiative pionnière de la Fabrique du Tourisme.

Réunir l'ensemble des acteurs, les engager dans une dynamique positive et pragmatique, leur donner les clés pour agir à leur niveau et être les artisans du changement.

Tel est l'état d'esprit du XXI^{ème} siècle que nous devons collectivement adopter. Je suis fière aujourd'hui de participer à ce projet et m'engage à agir, sans attendre, en mettant en œuvre les solutions concrètes proposées dans ce rapport.

Nous sommes à un point d'inflexion qui nécessite un travail collectif. Je sais pouvoir compter sur la mobilisation de tout le secteur pour fabriquer un nouveau tourisme, contributif.

Focus



Investisseur
Propriétaire

Partie I – Vers des établissements durables

Cette première partie propose des actions concrètes pour répondre aux enjeux spécifiques liés à l'actif immobilier, sa construction, sa rénovation et son usage. D'une adaptation des comportements au renouvellement de certains équipements, le verdissement du patrimoine des hébergements touristiques est un impératif qui exige un changement de perspective.

- 1) Se préparer au décret tertiaire
- 2) Créer du lien entre le projet et l'exploitation : l'exemple de la co-construction



Philippe Doizelet – Voltere

« La transition énergétique dans l'hôtellerie appelle à un alignement d'intérêt et une méthode de la part de toutes les parties prenantes. »

1 Se préparer au décret tertiaire

Le décret tertiaire (Loi ELAN) a pour objectif de diminuer la consommation énergétique (électricité, eau et gaz) des bâtiments tertiaires, privés et publics dont la surface est supérieure à 1000m², ou faisant partie d'un ensemble immobilier dont la surface est supérieure à 1000m² (exception faite des bâtiments mis en service après le 24 novembre 2018).

Le décret a fixé plusieurs objectifs, à échelles et échéances différentes :

- 2030 : -40% de consommation énergétique.
- 2040 : -50% de consommation énergétique.
- 2050 : -60% de consommation énergétique.

Les risques sont multiples pour les établissements hôteliers :

- **Financier** : Première sanction financière de 7 500€ par établissement.
- **Réputation** : "Name & Shame" à travers le recensement sur un site d'Etat, dans la liste des établissements assujettis n'ayant pas atteint leurs objectifs, avec un impact sur la perception client et l'attractivité auprès des investisseurs et banques.
- **Valorisation** : Une prime de risque pourrait être retenue par les évaluateurs et les investisseurs sur le marché.

En savoir plus : [plateforme OPERAT - ADEME](#)

Témoignages

Guillaume Poitral – Woodeum & WO2

Il faut aujourd'hui raisonner en empreinte carbone du bâtiment.

Impacts et bénéfices durables

Enjeux de réputation

Au-delà des économies de coûts d'exploitation, la réduction énergétique et la démarche environnementale de l'hôtelier peuvent impacter de manière positive les performances de l'hôtel. La mise en avant des actions prises est un levier important pour améliorer la notoriété de l'établissement, par exemple en boostant l'e-réputation. Booking.com a mis en place fin 2021 un système de notation de l'engagement environnemental de chaque établissement recensé sur la plateforme Travel Sustainable. Cet outil donnera plus de visibilité aux actions des hôteliers mais représente également une pression supplémentaire pour ces derniers pour répondre aux attentes des clients sur ces sujets.

Enjeux de valorisation patrimoniale

L'impact sur la valorisation des actifs est également à prendre en compte. D'ores et déjà, les documents justifiant de la bonne application des obligations découlant du Décret Tertiaire sont demandés pour des signatures de baux ou dans le cadre de transactions, venant concrétiser le process.

Si les doutes sur les impacts positifs des actions de développement durable, en termes de construction notamment, ont conduit jusqu'ici à une certaine lenteur dans leur mise en place, le risque de valorisation à la baisse devrait accélérer les prises de conscience.

Equilibre financier

a) Investissement

Selon l'étude d'impact réalisée par le ministère, la mise en œuvre des actions d'amélioration énergétique du parc tertiaire pour atteindre les objectifs réglementaires représentera en moyenne 180€ à 200€ /m². Ajuster très finement l'année de référence est donc essentiel pour que les investissements soient justes et optimaux.

Le Retour sur Investissement est, quant à lui, estimé à 5 ans par les cabinets d'études. Cf [Fiche pratique n°1](#)

b) Economies d'énergie

Les objectifs de réduction de consommation énergétique représentent, au-delà de l'investissement demandé, des économies d'énergie et une meilleure maîtrise des coûts d'exploitation.

Diminuer d'1°C la température de consigne de votre installation permet de réduire la consommation annuelle en chauffage de 5 à 10%. (ADEME)

c) Le risque de sanction financière

En cas de non-respect des objectifs fixés par le décret tertiaire, les personnes (physiques ou morales) concernées encourent des sanctions : une première sanction financière de 7 500€ peut être appliquée par établissement. La sanction est renouvelable en cas de non-respect du plan d'actions correctif déterminé.

Le premier contrôle aura lieu le 31 décembre 2031 et sera effectué par une des deux instances habilitées : le gestionnaire de site OPERAT ou le préfet de site.

Leviers de Financement

Cf [Rapport #1 de La Fabrique du Tourisme](#)

1 Mobilisez-vous avec nous pour le Tourisme Durable

• **Fournisseurs d'énergie** : En harmonisant les informations disponibles sur les relevés et factures pour faciliter l'enregistrement et le suivi des informations de consommation.

• **Fabricants et revendeurs d'équipements** : En facilitant la comparaison entre les équipements pour faire des économies d'énergie en ligne avec les objectifs du décret tertiaire.

• **Etat** : En proposant des recommandations et des listes de fournisseurs, prestataires et bonnes pratiques reconnus et fiables. ●

SE PRÉPARER AU DÉCRET TERTIAIRE

Se faire accompagner, une bonne idée?

En fonction de vos besoins, des prestataires et experts peuvent vous accompagner :

- Fournisseurs d'énergie pour le suivi et la transmission des consommations. Exemples : Schneider Electric, SUEZ Smart Solutions, etc.
- Maîtrise d'ouvrage / Bureaux d'étude pour l'investissement dans le bâti. Exemples : Bureaux Veritas, AFNOR Energies.
- Cabinets de conseil pour l'audit de l'actif, l'étiquette environnementale et le plan d'actions d'atteinte des objectifs. Exemples : Nepsten, Butterfly Tourism .

1

AUDIT DE L'ACTIF

- Connaître l'état initial de son patrimoine (surfaces, consommations, contrats).
- Quelle année de référence choisir pour le décret tertiaire ? Choisir les 12 mois consécutifs les plus énergivores entre 2010 et 2019^o

2

AGIR SUR LES COMPORTEMENTS ET USAGES DES CLIENTS ET COLLABORATEURS

- ✓ Les bonnes pratiques :
 - Former les équipes.
 - Responsabiliser et informer les clients (Fiche pratique n°6).
 - Mettre en place un mode de rémunération variable sur les indicateurs éco-responsables (Cf [Rapport #1](#), Fiche pratique n°6).

3

OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPEMENTS EXISTANTS

- Programmation des températures de CVC.
- Mise en veille des appareils électroniques.
- 100% led pour tous les luminaires.
- Détection des ouvertures (feuillure).
- Suppression des mini bar.

4

METTRE EN PLACE UN SUIVI DES CONSOMMATIONS

Quoi ? Toutes les consommations annuelles d'énergie de l'actif.

Quand ? Chaque année avant le 30 septembre et ce, dès 2022.

Qui ? L'opérateur ou le preneur à bail, ou le propriétaire, ou un prestataire mandaté, ou le fournisseur d'énergie.

5

INVESTIR DANS LE BÂTI ET LES ÉQUIPEMENTS

- ✓ Les bonnes pratiques...
 - Installer et autoconsommer l'énergie produite par les panneaux photovoltaïques (permet d'atteindre 75% des objectifs 2030).
 - Privilégier les matériaux naturels (Cf [Rapport #1](#), Fiche pratique n°3).
 - Récupérer les calories.
 - Récupérer chaleur fatale.
 - Convertir en réseau basse température.
- ✗ ...à ne pas faire
 - Ravalier sa façade sans isoler est certes, moins onéreux sur le moment, mais ne s'inscrit pas dans une démarche long terme (optimisation des coûts d'exploitation), ni dans les objectifs du décret tertiaire.
 - Renouveler sa chaudière sans étudier les possibilités "vertes".

Vous voulez calculer votre ROI ?

- ROI en année : investissement / économies d'énergie annuelles moyennes.
- ROI en pourcentage : économies d'énergie annuelles moyennes / investissement.

2 Créer du lien entre le projet et l'exploitation : l'exemple de la co-construction

Une déconnexion d'acteurs fatale aux solutions écologiques innovantes

Appréhender la durabilité environnementale des nouveaux bâtiments est un enjeu stratégique, il faut donc pouvoir l'intégrer dès le début du projet de construction.

Aujourd'hui, les processus d'investissement, de design et de construction d'établissements sont bien distincts et répondent à des besoins spécifiques, de rentabilité, d'économie, ou de pratiques.

La succession des acteurs : promoteur, designer, constructeur et exploitant, crée une déconnexion entre ceux-ci et pénalise la mise en place de solutions écologiques innovantes.

En effet, comment créer des dispositions durables, et à quel stade du projet les implanter réellement ? Est-ce lors de l'investissement, de la construction ou de l'exploitation ? Comment s'assurer qu'elles soient respectées tout au long du projet, et en phase avec la réalité de l'exploitation ?

Une réponse existe : la co-construction

Schneider Electric a développé une réponse innovante à ces problématiques : la **co-construction**. Ce principe repose sur une création d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un projet, malgré leurs intérêts divergents.

Concrètement, la co-construction vise à recréer un alignement de visions pour la conception du projet en se basant sur quatre piliers précis, visés tout au long de la gestion du projet :

Les piliers de la co-construction

- 1 - La durabilité** : en travaillant le mix énergétique du bâtiment, en intégrant des dispositifs bas carbone – notamment la géothermie* et l'aérothermie**.
- 2 - L'hyperefficacité** : en visant un 100% Digital, 100% électrique tout en simplifiant le maximum de processus
- 3 - La résilience** : en appréhendant des nouveaux besoins futurs et en les prenant en compte dans la structure du bâtiment.
- 4 - People Centric** : en intégrant les futurs besoins d'exploitation dès la construction

* Géothermie : récupération de la chaleur des sols
**Aérothermie : récupération de la chaleur de l'air

L'application de ces quatre piliers permet de créer un projet à **haute valeur ajoutée**, franchissant le pas vers une **harmonisation des besoins** et répondant directement aux enjeux environnementaux.

Témoignages

Alexandre Laidet – Schneider Electric

Dans le milieu hôtelier, on observe actuellement une **décorrélation** entre ce qui est voulu par les investisseurs, ce qui est réalisé par les promoteurs, et ce qui est réalisé par les exploitants.

Romain Flattet – Schneider Electric

Cela fait maintenant plusieurs années que Schneider Electric a mis en place une **stratégie de leadership environnemental**. En 2015, nous avons décidé de recréer notre siège social, à Grenoble, avec une volonté : en faire un des projets les plus performant au monde en matière d'empreinte énergétique.

Aujourd'hui, IntenCity s'étend sur 26 000 mètres carrés et permet de regrouper nos 5 000 collaborateurs dans des espaces innovants, hautement efficaces, invitant au travail dans un cadre harmonieux et mettant en avant l'**alignement total des locaux et des activités**.

Notre empreinte énergétique atteint maintenant **les 37 kWh/m²/an**, alors que la moyenne européenne du parc tertiaire est estimée à 330 kWh/m²/an ! Cela constitue une **division par 10 de nos factures d'énergie**, et nous a valu une prestigieuse certification LEED Platinum. Ce nouvel établissement durable, nous l'avons voulu comme une vitrine du savoir-faire actuel, mais nous partageons aussi ses performances pour montrer l'exemple dans des filières où la transition vers la neutralité carbone reste à faire. Aux hôteliers maintenant de prendre le pas !

Impacts et bénéfices durables

Un respect de l'environnement bénéfique à l'entreprise

Au-delà de la durabilité, qui induit un meilleur **respect de l'environnement**, et moins de rejets de gaz à effet de serre, créer une transition écologique, c'est créer un **alignement**.

Un alignement **vecteur de valeurs fortes**, qui permet lors de l'exploitation de créer une identité profonde de **marque verte, identité moderne, empreinte de leadership environnemental**, dont l'**importance stratégique** est croissante dans le milieu de l'hôtellerie-restauration.

Un alignement des besoins menant à des ressources plus efficaces

L'implication de nouvelles parties prenantes lors de la phase du projet induit un effet de remontée des informations, propice à la création d'un projet combinant les exigences et les besoins de chacun.

En bout de cycle, c'est un **produit fini plus efficace, répondant mieux aux besoins de l'exploitation** et rationalisant ceux-ci, qui sera créé, et qui permettra une exploitation plus efficiente du bâti.

Pour aller plus loin, [l'utilisation de Big Datas](#) dans l'établissement est également possible, et peut permettre de mieux connaître le comportement des clients, et d'adapter l'offre en conséquence.



Une pro-activité évitant des problématiques légales à long-terme

Construire éco-responsable, c'est s'aligner aux normes en matière d'environnement.

Le nouveau **décret tertiaire** ainsi que la RT 2020 ont en effet créé d'importants besoins de rénovation et d'adaptation des constructions, et ce sur les prochaines décennies.

Ces exigences légales sont appelées à se renforcer et à devenir un **poids légal et financier de plus en plus lourd pour l'exploitation** : les investisseurs et les

exploitants ont donc tout intérêt à **se positionner en amont de ces normes**, et à **adopter une politique durable claire sur ces enjeux**. La contrainte environnementale croissante doit être dès maintenant incluse dans les projections financières des établissements hôteliers.

Marquer un positionnement fort pour le client

Le secteur hôtelier doit toujours rester orienté vers ses clients. Or, les établissements ont un réel pouvoir de marquer les clients, par leur positionnement fort et net sur le sujet stratégique de la RSE.

S'il subsiste maintes **incohérences dans les comportements individuels des différentes clientèles**, il est facile de les dépasser en alignant son image de marque avec des engagements forts, et en communiquant de manière claire sur ces engagements.

Cet engagement fort, au-delà de créer du Brand Momentum, constitue un **fort outil de fidélisation et de différenciation par rapport au marché. Le leadership est à prendre.**

Equilibre financier

Une rentabilité augmentée via la baisse des Opex

La prise en compte de la résilience et de l'hypercabilité permet de créer un produit fini beaucoup plus économe en Opex, menant ainsi à une **rentabilité long-terme supérieure**.

En pratique, lorsque l'usage de la co-construction et d'innovations durables fait augmenter les Capex de +5% à +10%, les Opex vont diminuer, **cette baisse pouvant même atteindre un facteur 10**, grâce à toutes les économies d'énergie réalisées. Il suffit alors de quelques années pour que ces investissements soient rentables.

Par ailleurs, l'usage de ces [nouvelles techniques de construction](#) mène à une **baisse des coûts de rénovation et de réadaptation du bâtiment**, menant à une nouvelle [baisse des Opex sur le moyen-long terme](#).

Leviers de Financement

Cf [Rapport #1 de La Fabrique du Tourisme](#)

2 Mobilisez-vous avec nous pour le Tourisme Durable

• Gouvernement :

- ◆ En communiquant plus sur les aides existantes pour les transitions et rénovations de bâtiments,
- ◆ En créant de nouvelles aides à l'innovation éco-responsable pour compenser la hausse des Capex,
- ◆ En rendant obligatoire un affichage de performance énergétique dans les établissements.

• Investisseurs et actionnaires :

- ◆ En visant des projets avec une proposition de valeur écologique,
- ◆ En établissant des prérequis clairs de respect de l'environnement dès le début du processus d'investissement,
- ◆ En observant les ROI des établissements sur des temporalités plus élevées, et en s'inscrivant dans une logique de production de valeur à long terme.

• **Maîtres d'œuvres et promoteurs immobiliers** : En incluant des dispositifs innovants dans les propositions de projets, et en chiffrant de manière plus claire leurs impacts financiers positifs.

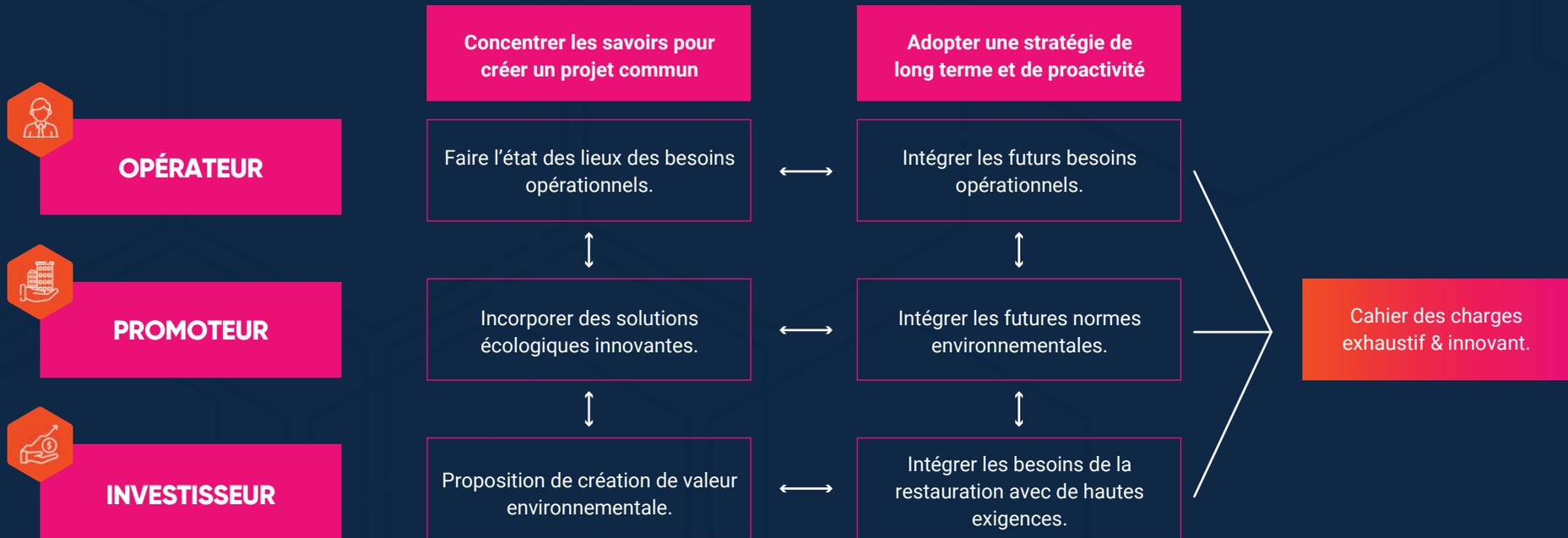
• Clients :

- ◆ En adoptant des comportements responsables et en prêtant attention à la stratégie environnementale des établissements lors de la décision de voyage,
- ◆ En faisant des retours d'expérience sur les innovations écologiques et énergétiques proposées dans les établissements qu'ils fréquentent et sur leurs impacts positifs. ●

LIMITER L'IMPACT DE SON OFFRE F&B

<p>Définir des priorités avec ses parties prenantes internes & externes</p>	<p>1) Diminuer ses consommations d'énergie : une urgence d'agir La restauration représente à elle seule, en moyenne, dans un hôtel, plus de 80% de l'empreinte écologique sur la biodiversité, et entre 10% et 25% de la consommation d'énergie, soit la deuxième source de consommation après le chauffage et la ventilation des chambres.</p> <p>2) Revoir sa consommation jusque dans les cuisines et créer un ROI positif Certaines innovations (nouvelles batteries de cuisine avec réutilisation de la chaleur, systèmes de ventilation VMC double flux) peuvent permettre de réduire jusqu'à 50% ses factures d'énergie, créant ainsi un ROI positif au bout de trois ans.</p> <p>3) Mieux gérer ses déchets Selon le cabinet d'études Urban Food Lab, chaque couvert créerait en moyenne 0,2 kg de déchets. Au moment de la conception ou de la rénovation de la cuisine, veiller à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choisir une compagnie d'exploitation sensible aux idées de respect de l'environnement. • Demander à ce qu'une gestion des déchets poussée soit réalisée. • Veiller à ce que l'identité du restaurant puisse être considérée comme éco-responsable. • Valoriser la position d'acheteur, en imposant des directives d'achats locaux et équitables. <p>4) Inscrire son offre de restauration dans un écosystème d'acteurs locaux (Cf Rapport #1, Fiche pratique n°5)</p>
<p>Encourager la prise d'initiative & l'innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter et impliquer ses équipes. • Favoriser les expériences par tous les employés. • Nouer des partenariats. <p>Exemple : Winnow pour mesurer et réduire ses déchets grâce à l'intelligence artificielle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un mode de rémunération variable sur les indicateurs éco-responsables (Cf Rapport #1, Fiche pratique n°6)
<p>Fixer des objectifs quantifiables</p>	<p>Acquérir des repères écologiques et quantifier son engagement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Court terme. • Moyen terme. • Long terme.
<p>Mesurer et contrôler ses résultats</p>	<p>Exemples d'indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % Achats labellisés. • % Achats locaux. • kg emballages jetés. • kg déchets alimentaires. • Variation de consommation d'eau. • Variation de consommation d'électricité. • Émissions carbone de son menu avec la solution Etiquetable.
<p>Adopter une communication stratégique interne et externe</p>	<p>Exemple de repères : les 17 objectifs de développement durable fixés par l'ONU, car plusieurs d'entre eux sont directement applicables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectif 2 : réduire le gaspillage alimentaire. • Objectif 6 : agir sur le gaspillage de l'eau. • Objectif 7 : baisser sa consommation énergétique. • Objectif 12 : adopter une pratique de recyclage efficace.
<p>Faire reconnaître ses résultats par un tiers externe</p>	<p>En adhérant à un mouvement ou une association (Less Saves the Planet, Bon pour le Climat, Chefs4the planet) ou grâce à un label (Ecotable, Green Food, FIG, etc.).</p>

CONSTRUIRE UN PROJET DURABLE ENSEMBLE





Partie II – Donner du sens à ses services

Les enjeux spécifiques à la gestion des établissements, qu'il s'agisse de restaurants, d'hôtels ou de sites touristiques, impliquent de revoir un certain nombre de nos habitudes pour assurer la pérennité du tourisme lui-même.

Pour découvrir de nouvelles idées et partager les vôtres, rendez-vous sur la boîte à idées de [4R Tourisme](#) !

- 3) Attirer et fidéliser les talents
- 4) Se recentrer sur l'humain pour donner plus de voix à ses équipes



Valérie Bisch – Tovalea by Mermoz

« Se focaliser sur le potentiel de la personne. »

3 Attirer et fidéliser des talents

Dans un contexte inédit de pénurie de main d'œuvre suite à la crise sanitaire, les professionnels du secteur ont abordé le sujet du recrutement et de la rétention des équipes dans l'hôtellerie et la restauration.

Avec l'aide de Valérie Bisch, experte du recrutement dans notre secteur, ils ont décrypté la situation actuelle et identifié ce qu'ils pouvaient faire différemment pour s'adapter et regagner en attractivité auprès des candidats.

Gagner en attractivité auprès des candidats

Les professionnels présents à la Fabrique du Tourisme étaient d'accord sur un état de fait: les offres d'emploi ne donnent plus envie de postuler. En effet, elles sont souvent présentées comme des annonces monotones, avec un descriptif des missions peu attractif, peu d'informations sur l'établissement, ni les 'pourquoi nous rejoindre' pour le candidat. La première étape pour gagner en attractivité est donc de les redynamiser en prenant le temps de rédiger des annonces qualitatives et qui font sens : la promesse du recruteur doit se ressentir dès l'annonce.



LE MOT D'ORDRE : "Hire for attitude, train for skills" : lorsque vous cherchez votre candidat, recherchez une personne avec des traits de personnalité comme de l'enthousiasme, de l'humilité, de l'intégrité ou encore de la passion. Les aptitudes viendront sur le terrain, lorsque vous prendrez le temps de les former. En une phrase : **embauchez un candidat pour ce qu'il est, pas pour ce qu'il sait.**

Il existe aujourd'hui des outils qui peuvent aider à la formation de son personnel, c'est le cas de Tutoreca ou On board Academy. Il s'agit de plateformes qui forment le personnel de l'établissement sur les outils, les bases du métier. Cela peut être un compromis si vous n'avez pas le temps de former vos nouveaux arrivants.

Garder ses nouveaux talents

Garder les nouveaux talents en entreprise, cela commence dès l'intégration dans l'établissement avec un accueil préparé en amont.

L'objectif est de créer des guidelines précises afin de faciliter l'apprentissage des missions du nouvel arrivant. Plus ce travail en amont sera réalisé méticuleusement, plus il sera facile d'intégrer de nouvelles personnes dans vos équipes. **Former, c'est rassurer.**

A l'inverse, évitez les arrivées dans le rush, où on donne peu d'informations à la nouvelle recrue comme cela arrive souvent dans les métiers opérationnels.

Prendre le temps de présenter l'entreprise, son organisation, ses collaborateurs

Prendre le temps de présenter le nouveau collaborateur aux différents départements afin qu'il comprenne comment est organisée l'entreprise et qui la compose est important. Un plus est que les managers viennent se présenter eux et leur équipe, afin que la personne se sente vraiment valorisée et intégrée. Cela lui montre également qu'il y a une cohésion et prouve qu'elle rejoint une vraie équipe.

Proposer un rapport d'étonnement

Enfin, **proposer un entretien post-arrivée**, par le département RH, ou le N+1 ou N+2 permet d'évaluer si la personne a pu s'intégrer et si elle est satisfaite de sa prise de poste.

Comme elle a un nouveau regard sur l'entreprise, elle peut également apporter des idées nouvelles et constructives. Dans une logique d'amélioration continue, cet échange permet de savoir si le parcours d'intégration s'est bien passé, et s'il y a des modifications à apporter.



S'adapter aux nouvelles aspirations de carrière

Valérie Bisch – Tovalea by Mermoz

Les collaborateurs n'aspirent plus à rester des années dans une entreprise. En particulier la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail.

Le plan de carrière a souvent été mentionné pour évoquer l'ensemble des objectifs et d'actions permettant d'atteindre l'aspiration professionnelle à long terme dans une entreprise.

Cependant le nouveau challenge pour les hôteliers et restaurateurs est désormais de réussir à tirer le meilleur de leurs collaborateurs pendant leurs années dans l'établissement, tout en acceptant qu'ils souhaiteront sûrement partir pour un autre projet 2 ou 3 ans après avoir intégré l'équipe. **L'accepter, et faire en sorte de tirer le meilleur de son personnel** ne pourra qu'être bénéfique pour le dirigeant et pour les collaborateurs.

Le personnel devient une réelle force si il se sent valorisé. Ainsi, l'objectif de ces prochaines années sera de comprendre son personnel si on veut espérer le garder. Cela signifie donc qu'il faut accepter chaque profil, et entendre que chacun soit différent.

Les employés ont des attentes différentes, et tous ne mettent pas le travail au centre de leurs priorités. Le but est de comprendre ce qui pourrait les motiver

pour rendre le travail plus stimulant tous les jours. Trouver des consensus au niveau des horaires par exemple, ou donner un rôle qui intéresse davantage en prenant le temps de connaître puis de former.

Le bien-être des collaborateurs au coeur du sujet

Depuis la crise sanitaire, la pénurie du personnel dans le secteur s'est renforcée. Pour y remédier, la hausse des salaires fait partie des idées qui ont été discutées. En effet, d'après une étude réalisée par le journal *Hôtellerie Restauration*; parmi les 6 145 réponses obtenues lors d'une enquête en ligne réalisée fin octobre 2021, deux salariés sur trois souhaitent une augmentation de leurs revenus, et plus de la moitié ne veut plus faire des heures supplémentaires qui ne sont pas toujours payées. Si cette hausse des salaires peut attirer à nouveau du personnel, cette mesure ne peut pas être unique. En effet, un sondage réalisé par l'opérateur télécom Hub One en 2018 montre que la rémunération n'est plus dans le top 5 des raisons d'être satisfait au travail et cette tendance est toujours d'actualité. Les premiers critères de satisfaction sont **une ambiance bienveillante et conviviale avec les collègues**. Puis vient ensuite l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le challenge du secteur pour ces prochaines années est donc de trouver un consensus pour que les établissements puissent accueillir leurs clients tout en changeant des pratiques telles que le travail tous les weekends et jours fériés ou les coupures par exemple.

4 Se recentrer sur l'humain pour donner plus de voix à ses équipes

Aujourd'hui, la tendance côté clients est à la recherche d'une véritable expérience au restaurant, à l'hôtel et lors de leurs activités touristiques en général. Or cette expérience dépend directement des interactions avec les équipes opérationnelles.

Si cela est une constante du secteur du tourisme, il est parfois bon de le rappeler pour souligner l'importance de prendre soin de son personnel, pour qu'il prenne soin des clients autant que l'on prend soin de lui.

Imaginons que vous souhaitiez choisir le parfum ou la musique d'ambiance de l'hôtel. Avez-vous songé à demander l'avis aux personnes qui le sentiront ou l'entendront tous les jours ?

En effet, donner l'opportunité à ses employés de faire les choix concernant des éléments du quotidien de l'hôtel les valorise et génère une motivation intrinsèque.

Cette implication dans ces choix a le pouvoir de fédérer une équipe plus engagée et donc loyale qui voudra s'investir plus largement pour l'établissement et l'entreprise.

Impacts et bénéfices durables

En donnant un rôle au-delà de leurs tâches quotidiennes aux équipes, on contribue à leur proposer un *why*, c'est-à-dire donner du sens à leur travail. Très brièvement, cette théorie de Simon Sinek souligne l'importance de mettre la raison d'être des individus au centre des intérêts. Ne pas se focaliser sur le travail en lui-même, mais sur le pourquoi il le fait. Cela permet de mettre en évidence l'impact que chacun peut avoir sur les autres et sur les objectifs de l'entreprise. Le challenge est de trouver ce *why* pour chaque membre du personnel, qui permettra de s'investir dans leur travail et devenir loyal. La finalité est un turnover moins important, lié à la plus grande implication et satisfaction d'équipes qui se sentent bien dans leur environnement de travail. Voir le sens de son travail, comprendre qu'on a une réelle valeur ajoutée dans l'établissement, et qu'on n'exécute pas seulement des tâches répétitives, c'est avoir une bonne raison de s'investir plus. Le mode de fonctionnement du groupe Big Mamma peut être une piste d'inspiration. Cette chaîne de restaurants revendique la méritocratie. Cela signifie que le groupe privilégie le mérite pour constituer sa hiérarchie. Selon le site officiel, c'est 71% de promotions en interne, proportion qui montre bien cette volonté d'évolution des collaborateurs au sein du groupe. Cela passe également par un temps de formation, et toujours selon le site, c'est 186 heures de cours d'alphabétisation données en interne. Big Mamma c'est également 37 nationalités différentes et 48% de femmes managers.

La digitalisation à votre service

On constate qu'en pratique, les RH passent beaucoup de temps sur des tâches répétitives mais réalisées manuellement, notamment des déclarations et autres sujets administratifs. Cela fait donc moins de temps pour se consacrer à l'humain. Une piste permettant d'y remédier : la digitalisation. Quelques Start-up spécialisées dans la gestion RH qui ont fait leurs preuves :

- **Payfit**, déjà très réputé et connu pour aider le département RH à soulager sa charge de travail dans les déclarations.
- **Skello** pour la gestion de planning, qui rend cette tâche plus ludique et plus rapide.
- **Lucca**, éditeur de logiciels de gestion des ressources humaines (congés, absence, paie, notes de frais, etc.)

Aujourd'hui, il est primordial pour les hôteliers et restaurateurs de valoriser leur personnel, pour s'appuyer sur une marque employeur attractive. En contact direct avec la clientèle tout au long de son séjour, le personnel est l'ambassadeur de l'établissement et la satisfaction client dépend de son bien-être au travail.

 Le groupe Afnor lance **Afnor Impulse**, un outil pour aider les dirigeants et DRH à cerner les craintes et aspirations de leurs collaborateurs.

Découvrez cette offre qui permet de comprendre les craintes et attentes des collaborateurs et de les intégrer à vos réflexions stratégiques : <https://www.afnor.org/afnor-impulse/>

3 Mobilisez-vous avec nous pour le Tourisme Durable

- **Cabinets de recrutement** : En donnant les clés pour recruter le bon profil, attirer de nouveaux talents.
- **Startups** : En aidant les hôteliers et restaurateurs dans la création d'outils qui permettront de former le personnel ou encore gagner du temps dans les activités administratives et la gestion du personnel.
- **Écoles d'hôtellerie, tourisme et cuisine** : En formant les équipes sur l'importance de l'humain en entreprise.
- **Médias et notamment les chaînes de télévision** : En revalorisant les métiers de la restauration et de l'hébergement (comme les émissions type Top Chef, Meilleur pâtissier, Un dîner presque parfait ont pu revaloriser les métiers de la cuisine, que les métiers du service et de l'hébergement trop sous-estimés le soient également.) ●

ATTIRER ET FAIRE PROSPÉRER SES COLLABORATEURS

1

REVOIR SES OFFRES D'EMPLOIS

- Création d'une offre d'emploi pour donner envie de postuler et adopter un format plus original, créatif, une vidéo par exemple.
- Mettre en avant les autres avantages comme la culture d'entreprise ou les avantages en nature.
- Illustrer avec des success stories en faisant témoigner des collaborateurs qui ont gravi les échelons au fil du temps.

TIPS :

Sur la plateforme de recrutement ['Welcome to the Jungle'](#) vous pouvez étudier les offres publiées par des entreprises du secteur : les offres y sont souvent attrayantes, avec une présentation de l'hôtel ou restaurant qui donne envie d'y travailler.

2

RECRUTER LE BON PROFIL

- Poster sur le bon canal de recrutement.
- Prendre le temps de rédiger des annonces qualitatives et qui font sens.
- Se tourner vers les cabinets de recrutement pour des postes de Direction.
- Lors de l'entretien poser des questions qui démontrent un intérêt sincère pour le parcours et l'histoire du candidat et qui les valorisent.
- Mettre en situation pour évaluer au mieux.

3

PRENDRE LE TEMPS DE FORMER

- Préparer des guidelines qui décrivent le job précisément.
- Préparer un parcours d'intégration et anticiper la formation.
- Accueillir le nouveau collaborateur, prendre le temps de lui montrer les différents pôles, les différents responsables.
- Réaliser un entretien post arrivée (1 mois après environ).

4

FAIRE PERDURER UNE RELATION DE CONFIANCE

- Réaliser régulièrement des entretiens individuels (1 par mois ou tous les 2 mois).
- Réaliser des questionnaires de satisfaction anonymes afin de libérer la parole à ceux qui souhaitent garder l'anonymat.
- Proposer des avantages en nature attractifs afin d'améliorer la vie en entreprise.
- Donner du sens au travail de son personnel :
 - Fixer des objectifs à long terme, ambitieux mais atteignables pour motiver son équipe.
 - Impliquer ses équipes dans le quotidien de l'établissement (choix des parfums d'ambiance, proposition pour le buffet du petit-déjeuner).
 - Reconnaître et valoriser le travail (ex : élection du meilleur employé).
- Célébrer les événements marquants pour renforcer la cohésion (Chaque mois, fêter les anniversaires du personnel en partageant un gâteau par exemple).

Focus



Parties
prenantes

Partie III – Créer de la valeur ensemble

Engager les parties prenantes et renforcer leurs liens avec l'activité hôtelière et touristique pour faire évoluer les pratiques et changer les habitudes en privilégiant la qualité et la coopération est essentiel.

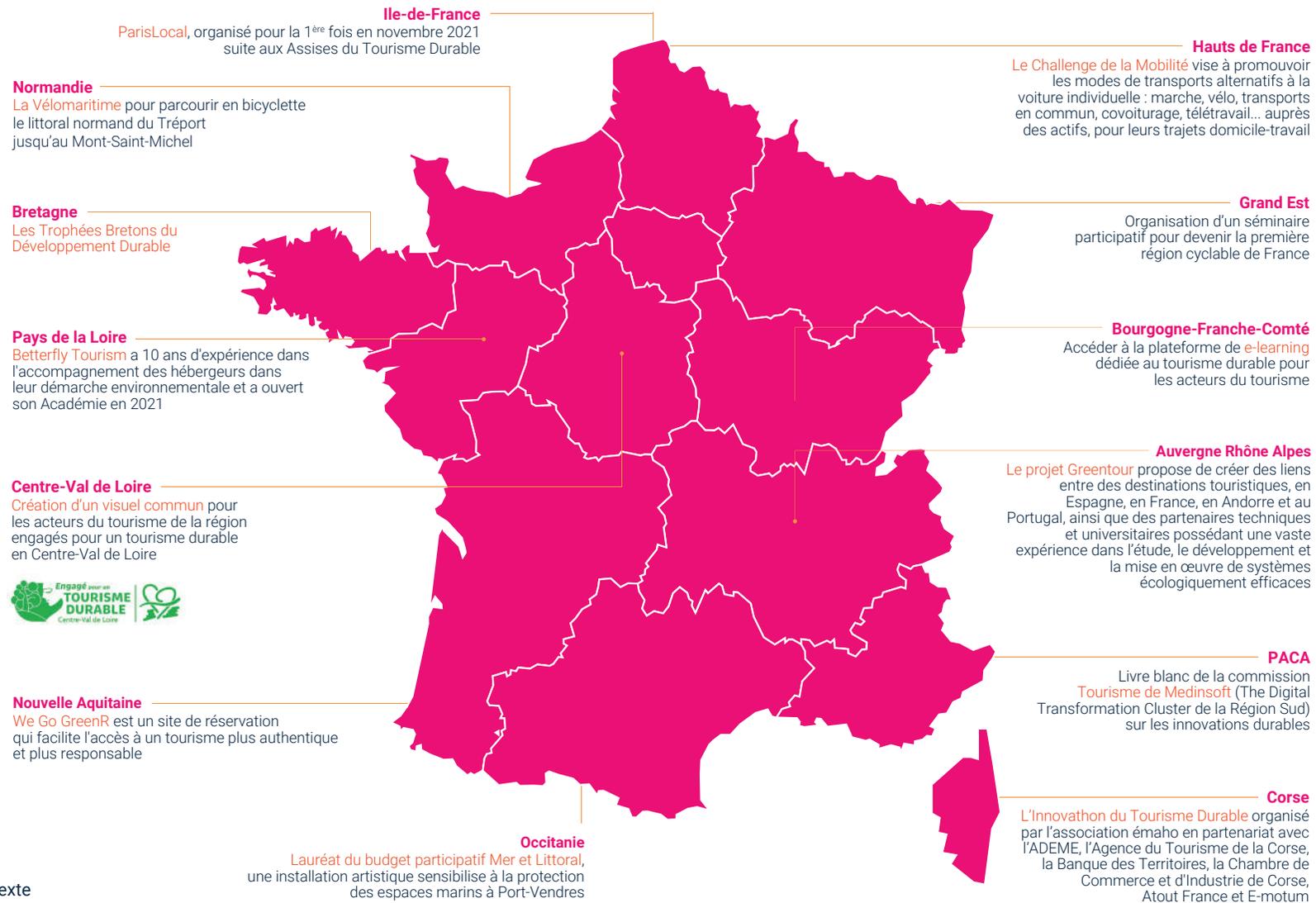
- 💡 **Tour de France des initiatives durables**
- 5) **Renforcer la relation franchiseur/franchisé pour co-construire une stratégie durable et responsable**



Oriane Emsalem – Beaumier

« Il faut être capable aujourd'hui de dire au client qu'un tel buffet, une telle piscine ou une telle climatisation n'est pas compatible avec un respect environnemental. »

Tour de France des initiatives durables



Cliquez sur le texte
en orange pour en savoir plus

5 Renforcer la relation franchiseur/franchisé pour co-construire une stratégie et responsable

Co-construire une démarche RSE - pédagogie et sensibilisation

Aujourd'hui la démarche RSE en entreprise est devenue un atout plus que stratégique afin de répondre à des défis réglementaires mais aussi d'évolution du paysage concurrentiel et des attentes des clients et équipes.

Lorsque la démarche RSE est placée au cœur de la stratégie d'une entreprise, elle lui apporte de nombreux avantages en termes de repères, de cohérence, de positionnement et de rentabilité. Mais dans la relation franchisé/franchiseur, il y a plusieurs entreprises en jeu (au moins 2) et leur alignement d'intérêt suppose des échanges réguliers et des dynamiques croisées "top-down" (du siège vers les hôtels) et "bottom-up" (du terrain vers la direction du franchisé et le siège du franchiseur).

Les échanges de la Fabrique ont mis en évidence le besoin des franchisés de sentir une réelle dynamique bottom up où ils auraient voix au chapitre quant à la définition de la stratégie qu'ils devront ensuite décliner

à leur échelle et dont ils supportent les coûts d'investissement.

En ce qui concerne la dynamique top-down, il est attendu que les franchiseurs s'assurent d'offrir un accompagnement régulier et dans la durée aux franchisés, grâce aux leviers de la sensibilisation et de la pédagogie.

La proposition de la Fabrique : Création d'un Comité RSE

Afin d'avancer main dans la main et de renforcer la relation entre franchiseurs et franchisés mais aussi avec d'autres parties prenantes du tourisme, la création d'un Comité RSE est ressortie comme une solution concrète et puissante. Celui-ci définirait les règles, objectifs et aiderait à la bonne mise en place des actions durables au sein des différents établissements.

Ce Comité serait un acteur puissant de contrôle mais également d'accompagnement vers un tourisme plus responsable.

Quel serait le champ d'action d'un comité RSE ?

Afin que ce dernier ait un impact et que les actions soient réalisables, l'échelle doit être définie en fonction de l'organisation existante du franchiseur.

Pour les plus gros franchiseurs au monde par exemple, leur comité pourrait être divisé au niveau continental comme leurs directions opérationnelles : Europe, Asie, Amérique et Afrique-Moyen Orient.

Cette division répond à des logiques de réglementations et tendances régionales ainsi qu'au maintien d'un lien direct entre le comité et tous les franchisés qui le souhaitent.

Qui serait impliqué ?

Il nous paraît indispensable et juste que ce comité soit constitué de plusieurs parties prenantes du tourisme.

Notamment :

- Au niveau du **franchiseur**, les responsables du département RSE de chaque siège seront membres du comité. De plus, afin d'être au plus près du besoin des franchisés et des différentes marques, il serait judicieux de nommer **un responsable RSE pour chacune des marques**.

- En fonction de la taille des **franchisés**, ceux-ci pourront opter pour être l'interlocuteur direct du franchisé ou encore pour la nomination d'un référent RSE (Cf [Rapport #1](#), p33-34). Dans le cas où une association de franchisés existe, celle-ci pourra prendre en charge la représentation des adhérents sur les sujets de RSE comme elle le fait pour d'autres.

- Lors d'un nouveau projet, il est aussi important d'informer le **bailleur**, le **constructeur** mais aussi les **investisseurs** qu'un comité RSE existe et quelles sont les actions privilégiées de ce comité afin de s'assurer de la cohérence des décisions et des actions.



Chacune de ces parties a un rôle à jouer plus ou moins important, qui sera défini dans **Mobilisez vous avec nous** (à la fin de cette partie).

Quelles seront les actions du comité RSE ?

Les actions de ce comité seront à définir au fur et à mesure des rencontres, discussions et des actions menées mais le point de départ pourrait inclure :

- La **création d'un service de "recherche et développement" RSE** qui serait chargé de proposer des nouvelles idées innovantes aux franchisés et franchiseurs en restant informé des nouveautés du moment et en proposant des solutions à toutes les parties prenantes.

- Le comité aura pour but **d'accélérer les processus de validation** pour chaque action menée entre le franchiseur et le franchisé qui sont aujourd'hui jugés trop longs. Se réunir en comité permettra en effet de voter des actions qui ne seront plus sujettes à validation systématique du franchiseur et donc qui permettront aux franchisés de les mettre en place plus facilement et rapidement.

- Le **choix d'un label de construction et d'exploitation** obligatoire pour tout nouveau projet qui permettra d'obliger également les constructeurs et bailleurs de prendre part à la nouvelle politique RSE et donc de réduire de façon significative dès le début d'un projet l'impact qu'un nouvel établissement pourrait avoir.

4 Mobilisez-vous avec nous pour le Tourisme Durable

- **Franchiseurs** : Le responsable RSE du siège ainsi que les responsables des différentes marques auront pour rôle de s'assurer du bon déroulé des réunions et échanges du Comité en proposant un calendrier précis des réunions mais aussi un ordre du jour lors de ces réunions. Ils auront aussi un rôle de remontée d'informations auprès du groupe afin de pouvoir activer les leviers nécessaires à la mise en place des actions décidées lors des comités.

- **Franchisés** : Les représentants des franchisés des marques auront un rôle antérieur aux différentes réunions qui sera de rassembler les idées, décisions, questionnements des franchisés sous leur marque. Lors des réunions, les représentants de marque des franchisés auront pour but d'instaurer un dialogue avec le franchiseur pour aboutir à des solutions durables et répondre aux différents besoins et questionnements de leurs franchisés.

- **Bailleurs** : En appuyant la mise en place d'un système de bonus-malus par exemple. En effet, le bonus pourrait être une réduction du loyer sur un temps donné afin de permettre aux franchisés d'investir l'argent gagné dans une autre campagne RSE.

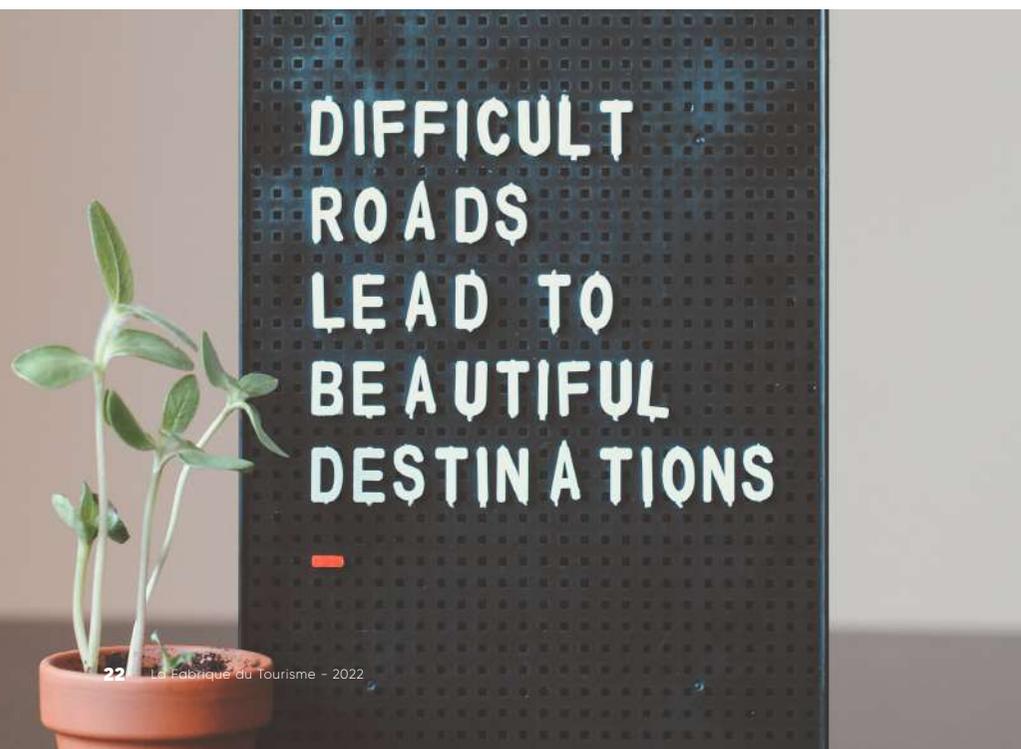
- **Constructeurs** : En proposant plus de transparence sur l'impact environnemental de leurs projets ou réponses aux appels d'offres, pour aider les franchisés à choisir les constructeurs les plus responsables.

- **Etat** : En proposant des incitations financières pour le bonus et de taxes, fees ou amendes pour le malus. ●

A quelle fréquence le comité doit-il se réunir ?

Afin de préserver un équilibre entre fluidité et lourdeur organisationnelle, une rencontre entre toutes les parties prenantes une fois tous les trimestres devrait permettre de suivre l'avancement des projets mis en place mais aussi de susciter l'émergence de nouvelles idées sans laisser un temps trop long pour oublier ou laisser de côté ce comité.

Ainsi, le comité RSE aura pour but de réduire les intérêts divergents entre franchisé et franchiseur pour travailler ensemble vers un tourisme plus responsable et prendre part aux changements en comprenant chaque contrainte des parties prenantes.



NÉGOCIER UN SYSTÈME DE BONUS-MALUS VERT ENTRE FRANCHISÉS ET FRANCHISEURS

POURQUOI ?

Pour inciter tous les franchiseurs et les franchisés à adopter et diffuser les bonnes pratiques au sein de leurs établissements.

QUOI ?

Création d'un bonus-malus avec un double objectif :

- Récompenser, via un bonus, les franchisés et franchiseurs qui adoptent et respectent les bonnes pratiques à impact environnemental et social.
- Pénaliser, via un malus financier ou réputationnel, dans le cas contraire.

COMMENT ?

Le système de bonus-malus doit être basé sur des critères et objectifs négociés entre le franchiseur et le franchisé. Il doit également apparaître dans le contrat qui lie les deux parties.

Les objectifs fixés doivent être réalisables et croissants afin que chaque établissement puisse évoluer en fonction de ses moyens/temps disponibles. L'Etat pourrait proposer des moyens aux franchiseurs qui, eux, doivent les mettre à disposition des franchisés.

EXEMPLES

Conditions contractuelles	Bonus 	Malus 
Obtention d'un label DD/RSE	Coût d'affiliation au label déduit des honoraires de franchise.	(pas de label) Malus points lors de l'audit de marque.
Hôtel Zéro plastique	Mise en avant spéciale sur les réseaux sociaux et site franchiseur ou réduction sur les prix d'achat des produits de substitution.	Pénalité sur achats plastiques.
Neutralité carbone	Green key Money.	

COMMUNIQUER EFFICACEMENT AUPRÈS DU CLIENT FINAL

POURQUOI COMMUNIQUER ?

65 % des consommateurs choisissent d'acheter ou de quitter une marque en fonction de ses prises de position sociétale selon une [étude de l'agence Edelman](#).



LA CHECKLIST D'UNE COMMUNICATION EFFICACE & RESPONSABLE :

- Mettre en place une stratégie de marketing responsable et cohérente pour faire de la RSE un facteur de différenciation par rapport à la concurrence.
- Utiliser les bons canaux et engager un dialogue plus direct avec ses clients.
- Se concentrer sur des sujets de fond et ayant un impact direct sur le client final.
- Éviter le greenwashing en s'appuyant sur les recommandations de l'[ADEME](#).



QUELS OUTILS UTILISER ?

- Labels et certifications (Cf [Rapport #1](#), Fiche pratique n°8).
 - Badges créés par Booking.com et Google pour faciliter l'identification par les clients des établissements engagés.
 - [Impact Score](#) : L'outil français d'une croissance responsable permettant d'évaluer la durabilité d'une entreprise et de la rendre transparente pour les consommateurs et les employés. Les vidéos & les podcast - médias Directs et pédagogiques, invitant à la prise de parole des collaborateurs ou du dirigeant.
- Les infographies : Outils de communication visuelle ludiques.
- Les articles de blog : Partage d'outils, de conseils et de ressources participant au référencement naturel du site de l'entreprise, pour attirer les cibles qui se renseignent sur son activité.

VERS UN ÉTABLISSEMENT DURABLE ÉTAPE PAR ÉTAPE

Ressources disponibles dans les rapports de la Fabrique du Tourisme :



Conclusion

La parole aux étudiants



A chaque édition de la Fabrique du Tourisme des étudiants du MSc in Hospitality Management (IMHI) de l'ESSEC participent aux échanges avec les experts et participants et rédigent le rapport permettant de diffuser leur contenu.

"On a tous envie de croire que tout peut changer sans rien changer. Le problème, c'est qu'il n'y a pas de croissance infinie dans un monde fini." Patrick Fournier

Aujourd'hui plus que jamais, il est nécessaire d'agir, tout en sachant ralentir.

"Ce qui est une considération secondaire va devenir essentielle dans la façon de faire notre métier." Xavier Desaulles

La Fabrique du Tourisme, vectrice de sens, est une véritable opportunité pour nous d'élever notre voix et de partager notre vision.

Nous exprimons toute notre gratitude à ExtendAM (Bertrand Pullès, Alexandre Guérin), MKG (Vanguelis Panayotis), Bpifrance (Pedro Novo) et à tous les participants.

Prendre part à la création du tourisme de demain est une belle opportunité pour nous de faire notre **"part du colibri"** (Pierre Rabhi).

Enfin, nous remercions chaleureusement Johanna Wagner pour son soutien et son accompagnement bienveillant et constructif.

La Fabrique du Tourisme, c'est avant tout... Une prise de conscience. Un échange constructif. Des réflexions positives. Une impulsion. Une volonté commune.

La Fabrique du Tourisme est créatrice de valeur économique, sociale et environnementale.

Nous avons besoin que nos existences aient un sens. Nos consciences s'éveillent. Yeux ouverts face à cette réalité, nous ne pouvons plus reculer.

Désormais, nous évaluons l'impact environnemental de notre consommation, de nos carrières, de nos voyages. La transition socio-écologique fait partie intégrante de nos décisions de vie.

Ce rapport, fruit de nos réflexions et échanges, a pour vocation de donner des outils pour identifier et mesurer l'impact réel de nos entreprises, revisiter nos organisations d'hier pour aborder les problèmes de demain.

Pour un avenir plus vertueux pour nos ressources : nos entreprises, l'humain et notre chère planète.

"Le coût de l'action est élevé, mais celui de l'inaction l'est encore plus." Patrick Fournier.

Passionnés par l'hospitality, nous sommes convaincus que le secteur, en grande mouvance, a un rôle à jouer dans l'éveil des consciences. La transition socio-écologique ne s'arrête pas au cadre législatif en vigueur : c'est la porte du mieux faire pour le mieux être. L'amélioration à travers l'éducation.

Alors, sommes-nous assez ambitieux et imaginatifs pour répondre à cet immense défi ?

Qu'importe nos différences, qu'elles soient générationnelles, professionnelles, personnelles, chacun d'entre nous a le pouvoir et la responsabilité d'agir. Véritable force stimulante, la jeunesse d'esprit n'a pas d'âge.

Ensemble, dans l'intelligence collective, nous avons le pouvoir d'être acteurs et auteurs du changement de paradigme du secteur, pour un DEMAIN empreint de sens.

Lilas Auger, Alice De Curieres De Castelnau, Justine Leautey-Pommerie, Julie Pierre, Pierre-Edouard Rapp.

Remerciements à tous les professionnels de l'hôtellerie et du tourisme, participants et contributeurs

Elodie Afoy, Extendam, Xavier Alberti, Les Collectionneurs, Julie Allison, Accor, Cyril Aouizerate, Urbantech, Sergio Aparicio, IPIH, Antoine Arvis, Madeho, Matthieu Bégué, EAD - Les Piaules, Lucie Bernardin, Castalie, Emmanuel Bertheau, Boissée Finances, Delphine Bianchini, NH Hotel Group, Gérard Biart, Consultant, Laurent Bigot, Natixis, Frédéric Biousse, Experienced Capital, Valérie Bisch, Tovalea by Mermoz, Jérôme Bosc, Alboran, Gurvan Branellac, Oceania Hotels, Frederic Brouillard, Henotel, Arnaud Brouillard, Henotel, Joris Bruneel, MyHotels, Victor Burgund, Extendam, Johanna Capoani, Swiss Life REIM, Gérald Chabert, ehôtels Lyon, Yumna Chabrol, Hostys, Nicolas Chambon, By Georgette, Marie Charloux, Soubik House, Olivier Cohn, Best Western France, Fabrice Collet, Groupe B&B Hôtels, Charles Combet, Aareal Bank, Roger Cottereau, Cafés Richard, Elisabeth De Broves, Crédit Agricole CIB, Maxime Des Monstiers, Catella Hospitality, Xavier Desaulles, Club Med, Solenne Devys, Okko Hotels, Emmanuel Dissez, Schrodgers, Philippe Doizelet, Voltere, Pascal Donat, Valotel, Gwenola Donet, JLL, Roman Flattet, Schneider Electric, Guillaume Fonquernie, Lov Hotel Collection, Hélène Gauthier, Honotel, Laurent Gauze, IPIH, Samuel Gelrubin, Terrot, Franck Gervais,

Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs, Roman Gowhari, Vicaterm, Marjolaine Grisard, Nexity, Timothée Hainguerlot, Solanet Gestion Hôtelière, Patrick Hayat, Patrick Hayat Hôtels, Thierry Herrmann, Hermann Immeubles, Guillaume Jouffre, GreenGo, Bruno Juin, CBRE, Alexandre Laidet, Schneider Electric, Thibault Lamarque, Castalie, Gilles Larrivé, Castellet Hospitality, Gwenal Le Houerou, Kenatra Hospitality, François Leclerc, Accor, Annabelle Ledoux, Les Grandes Idées, Carine Legoux, Groupe Bertrand, Thibaut Léonard, Schrodgers, Marie-Suzanne Locqueneux, Nexity, Raphaël Madar, Groupe WS, Philippe Maidenberg, Maidenberg Architecture, Paul-Antoine Mauraisin, Accor, Sami Mendil, CBRE, Sébastien Meslin, Vicaterm, Stéphane Obadia, Schrodgers, Eric Ombga, Alboran, Dominique Ozanne, Covivio, Jean-Marc Palhon, Extendam, Arthur Pegon, Extendam, Delphine Petit, Bpifrance, Emmanuel Petit, Eklo Hôtels, Stéphanie Petit, Eklo Hôtels, Olivier Petit, In Extenso, Jean-François Ponzio, Bpifrance, Grégory Pourrin, Centaurus, Gwenaelle Pouy, Icamap, Julien Renaud-Perret, Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs, Arthur Reversade, La Folie Douce, Jean-François Rial, Voyageurs du Monde, Emilie Riess, Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs, Stanislas Rollin, Boissée Finances, Alexandre Sevenet, Nepsen, Virginie Sido, Accor, Louis Solanet, Solanet Gestion Hôtelière, Jérôme Tourbier, Les Sources Caudalie, Jérémie Trigano, Mama Shelter, Romain Trollet, Assas Hotels, Jean Valfort, Panorama Group, Hubert Vendeville, Betterfly Tourism, Gilles Vermot Desroches, Schneider Electric, Marc Vieilledent, easyHotel, Charles Yamini, Adaptel

Remerciements aux experts qui nous ont accompagnés lors de cette nouvelle édition



Patrick **FOURNIER** 
Co-producteur du film « Animal »



Nicolas **HEINTZ**
Group Human Resources Director, Big Mamma



Nicolas **MERIGOT**
Directeur général France, Korian



Guillaume **POITRINAL**
Fondateur, Woodeum & W02



Xavier **TYTELMAN** 
Expert Aéronautique, Starbust

A la marraine



Brune **POIRSON**
Chief Sustainability Officer, Accor

Aux organisateurs & leurs équipes

Bpifrance

ESSEC - MSc in Hospitality Management IMHI - notamment



Johanna **WAGNER**
Intervenante Externe & Corporate Executive Associate, ESSEC IMHI

Extendam notamment Elodie Afoy &



Alexandre **GUERIN**
Investment Manager, EXTENDAM

MKG Consulting notamment Claire Audran, Mélanie Le Barzic, Werner Mair & Emmanuelle Tulliez

Cafés Richard



**C'est maintenant qu'il faut être optimistes,
pour aujourd'hui... comme pour demain.**

bpifrance

B SMART


ESSEC
BUSINESS SCHOOL

EXTENDAM
CAPITAL PARTNERS IN HOSPITALITY

mkg

Schneider
Electric