



Tourisme Durable & RSE

5^e Edition - 2023



Sommaire

Le cinquième rapport de la Fabrique du Tourisme

La parole aux initiateurs de la Fabrique	p.3
Le mot du parrain	p.4
Partie 1 : Construction, rénovation, réhabilitation : quelles priorités pour une meilleure performance énergétique ?	p.5
Fiche pratique n°1 : Rôles et responsabilités pour (re)développer un établissement hôtelier durable et responsable	p.7
Partie 2 : Accompagner les collaborateurs pour atteindre ensemble les objectifs du décret tertiaire	p.9
Fiche pratique n°2 : Engager ses équipes dans le décret tertiaire grâce à des outils de management	p.12
Partie 3 : Focus RH et « performance » sociale : Quels indicateurs retenir et quels objectifs « S » le secteur de l'hôtellerie doit se fixer pour être durable et responsable ?	p.14
Fiche pratique n°3 : Construire et interpréter un bon paramètre social	p.19
Partie 4 : Stratégie de commercialisation et RSE	p.20
Fiche pratique n°4 : Petit déjeuner à volonté à la carte	p.24
Partie 5 : L'engagement du dirigeant : faire, une nécessité sur le long terme	p.25
Fiche pratique n°5 : Les aides disponibles	p.28
Conclusion des étudiants	p.27
Remerciements	p.29

Édito

La parole aux initiateurs de La Fabrique du Tourisme



Pedro NOVO

Directeur Exécutif Export, Bpifrance

La Fabrique du Tourisme a été une aventure formidable, initiée il y a quelques années avec Bertrand et Vangelis. Nous y avons vécu des moments de partage, de recherche, de réflexion, de vision, de stratégie et de réponses aux défis du secteur du Tourisme en France, au moment où toutes les cartes sont rebattues, tant sur le financier, le social, la construction, que sur le partage de la valeur.

Alors que le destin professionnel m'amène à explorer de nouveaux territoires, je me réjouis que Nicolas Maurin, un des grands spécialistes du Tourisme chez Bpifrance, prenne la suite de mon engagement au sein de la Fabrique du Tourisme. De mon côté, je continuerai à porter nos idées et les valeurs qui ont fait émerger ce formidable mouvement au côté des acteurs du tourisme du continent africain. Je vous y attends.



Nicolas Maurin

Directeur Général IDF Ouest, Bpifrance

C'est un honneur et un privilège de reprendre le flambeau de Pédro à la Fabrique du Tourisme, et en particulier sur cette thématique de Tourisme Durable et RSE qui est clé pour le secteur de l'hospitalité dans le contexte actuel.

Ces données pour nous banquiers et investisseurs sont très importantes et la qualité des remontées terrain que vous pouvez nous faire nous aide à appréhender au mieux votre secteur et nous aide à continuer de l'accompagner comme nous l'avons toujours fait.



Vangelis Panayotis

CEO, MKG Consulting & Hospitality ON

Nous sommes à un moment crucial pour l'hospitalité. Nous avons passé 30 ans sur un cycle d'industrialisation du secteur, et depuis une dizaine d'année nous vivons une transformation profonde. Conscients de ces enjeux de demain, les professionnels du Tourisme se sont réunis en octobre dernier pour échanger et identifier ensemble les leviers de création de valeur durable.

Aujourd'hui, nous sommes ravis de partager dans ce cinquième rapport de la Fabrique du Tourisme, nos réflexions sur les leviers d'une création de valeur à la fois humaine, sociale, écologique et financière pour l'hôtellerie.



Bertrand Pullès

Directeur Associé - Gérant, EXTENDAM

La Fabrique du Tourisme est née de notre volonté de créer une dynamique forte au sein du secteur de l'hôtellerie et d'y faire participer tous les acteurs. Au cours de cinq séquences de travail organisées depuis lors, des centaines de professionnels du tourisme ont partagé leurs idées, leurs expériences, et leurs best practices. À chaque édition, nous confrontons les enjeux et les implications de chacun dans les domaines sociétaux et environnementaux afin d'améliorer le produit hôtelier et mieux pratiquer l'hospitalité dans un monde en constante évolution.

Par conviction et pragmatisme, notre volonté est que toute la filière agisse. Nous n'avons plus le temps ni le choix. Ce nouveau rapport doit être un « élément déclencheur ».

Le mot du parrain

Nicolas Ponson, co-fondateur & CEO du groupe Redman & Redman Hospitality



L'industrie hôtelière, à laquelle nous sommes tous liés en tant qu'investisseurs, exploitants, conseillers et grandes enseignes, continue de briller par ses performances exceptionnelles. Les chiffres témoignent de notre succès, avec une croissance constante du tourisme mondial, des innovations qui transforment notre manière de servir nos clients, et une adaptabilité exemplaire face aux défis.

Cependant, ces chiffres ne sont pas les seuls que nous devons prendre en compte, il est crucial de reconnaître que notre industrie est confrontée à des enjeux sociaux et environnementaux pressants.

D'après le bilan GES réalisé par l'ADEME et publié en 2021, le secteur du tourisme en France a émis 118 millions de tonnes de CO2 équivalent en 2018. Ce total correspond à l'empreinte carbone annuelle de 11 millions de Français. Si le transport aérien représente 40% du total, l'hébergement, les achats de biens et la restauration sont à l'origine de 20% des émissions. Le secteur du tourisme a un rôle de premier plan à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie nationale bas carbone (SNBC), qui vise à atteindre la neutralité carbone du territoire en 2050.

Lors de notre intervention à l'événement, nous avons souligné l'importance de ces défis et l'impératif de les aborder de manière proactive.

Le changement climatique est une réalité que nous ne pouvons ignorer. Nous devons réduire drastiquement notre empreinte carbone, investir dans des solutions durables et promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement au sein de nos établissements.

Au-delà du carbone, nous devons élargir le spectre de nos préoccupations pour un avenir durable et œuvrer pour une industrie hôtelière qui prend soin de son écosystème. Il nous faudra être précurseurs sur la gestion de l'eau et sur la préservation de la biodiversité comme nous le sommes déjà sur nos offres de services.

De plus, nous avons une responsabilité sociale envers les communautés que nous servons. Cela signifie soutenir l'emploi local, promouvoir la diversité et l'inclusion, et contribuer au bien-être de nos voisins. Depuis le covid, notre secteur rencontre de véritables difficultés en matière de recrutement, un message fort de la jeunesse à destination de l'industrie hôtelière qui devra muter profondément pour redevenir un choix d'avenir souhaitable pour la nouvelle génération. Il nous faudra réinterroger nos modes de travail et le sens que nous voulons insuffler à nos métiers. Transmettre à nos équipes des valeurs de partage et de solidarité, encourager toutes les initiatives d'où

qu'elles viennent et toutes les volontés d'engagement en faveur d'une hôtellerie plus inclusive.

Nous sommes le sixième secteur créateur d'emplois en France, notre impact sur le territoire est immense et il se doit d'être positif !

Ce rapport reflète notre engagement envers ces enjeux. Il met en lumière les discussions constructives et les idées novatrices qui ont émergé lors de notre événement. Nous avons eu l'occasion d'apprendre les uns des autres, de partager nos meilleures pratiques et de poser les bases d'une industrie hôtelière plus durable et responsable.

En conclusion, je tiens à remercier chaleureusement tous les participants de cet événement, ainsi que nos partenaires engagés. Ensemble, nous pouvons façonner un avenir meilleur pour l'industrie hôtelière, en alignant nos succès financiers sur nos responsabilités envers la planète et les communautés. Nous avons les outils, les connaissances et la détermination pour y parvenir.



**Partie 1 : Construction,
rénovation, réhabilitation :
quelles priorités pour une
meilleure performance
énergétique ?**

Réglementation actuelle et enjeux

La réglementation environnementale entrée en vigueur en 2020 (RE2020) vise à poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et la baisse des consommations des bâtiments neufs, en insistant en particulier sur la performance de l'isolation. Conformément à son décret d'application, paru en mars 2022, toutes les constructions de bâtiment du secteur tertiaire (dont les hôtels) sont soumises aux normes dictées par la RE2020 depuis le 1^{er} janvier 2023.

Parallèlement, la clientèle se sensibilise peu à peu aux questions environnementales, incluant même parfois des enjeux dans leur prise de décision. Malgré cette évolution, les clients ne sont pas toujours prêts à faire des sacrifices, notamment lorsque cela impacte leur confort. Par exemple, baisser d'un degré une piscine dans un Center Parcs, entraîne une chute de la satisfaction du client de près de 50%.

Pour les propriétaires d'actifs hôteliers, l'enjeu est donc de concilier un cadre réglementaire de plus en plus ambitieux en termes de performances énergétiques et des attentes clients toujours plus hautes en termes de services et de confort Arthur Gir, Sector Specialist chez AXA Investments, conseille de « cibler les actions prioritaires, tout en ne déboussolant pas le client, être le moins visible possible, tout en ayant un réel impact ».



Geoffroy Corpelet - Lykken
Architectures

« Les services et prestations proposés impliquent nécessairement un poids dans le bilan thermique, l'enjeu est de réduire au maximum ce poids. »

Des pistes de solution pour encourager les propriétaires à améliorer la performance énergétique de leurs actifs hôteliers

1) Revoir les priorités du cahier des charges et trouver un alignement pragmatique entre les parties prenantes

De nombreux professionnels du secteur de la construction et rénovation dans l'hôtellerie déplorent un cahier des charges « produit » parfois trop lourd et trop contraignant par rapport au budget visé, qui ne permet pas de dégager le montant nécessaire pour l'investissement dans la transition énergétique.

Exemples d'allègements du cahier des charges « produit » :

- Normes de sécurité incendie de certaines marques internationales.
- Climatisation en fonction de l'emplacement de l'hôtel.

2) Anticiper les sujets de rénovation

La systématisation des audits et études énergétiques pourrait également s'imposer pour toute conception ou rénovation d'un établissement hôtelier.

Avantages :

- Évaluer avec justesse les économies d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre.
- Éviter les désagréments et surcoûts de travaux réglementaires ou techniques après les travaux « produit ».
- Anticiper les évolutions réglementaires.
- Intégrer les dernières innovations technologiques.

Inconvénients :

- Coût et délais des études et audits.
- Risques liés à l'adoption de solutions innovantes nouvelles sur le marché.

3) Durcir les critères de classification

L'hypothèse de la modification du référentiel AtoutFrance, dans le but d'inclure d'avantages de critères environnementaux est également évoquée par les professionnels du secteur. Aujourd'hui, sur 243 critères de classement des hôtels de tourisme (toutes catégories confondues), 26 sont liés à l'environnement et au développement durable. Parmi ces 26 critères, seulement 12 d'entre eux sont appelés « obligatoire non compensable » et 14 « à la carte ». Ainsi, seulement 5% des critères de classement Atout France sont des critères obligatoires liés au développement durable.

Tous les acteurs participant à la construction, la rénovation ou la réhabilitation d'un établissement hôtelier avec une approche environnementale doivent se coordonner et établir une communication efficace afin de faciliter la mise place du projet. L'investisseur, au centre du projet, doit être impliqué à chaque étape du processus et échanger avec l'ensemble des acteurs du projet.

Mobilisez-vous avec nous pour un Tourisme Durable

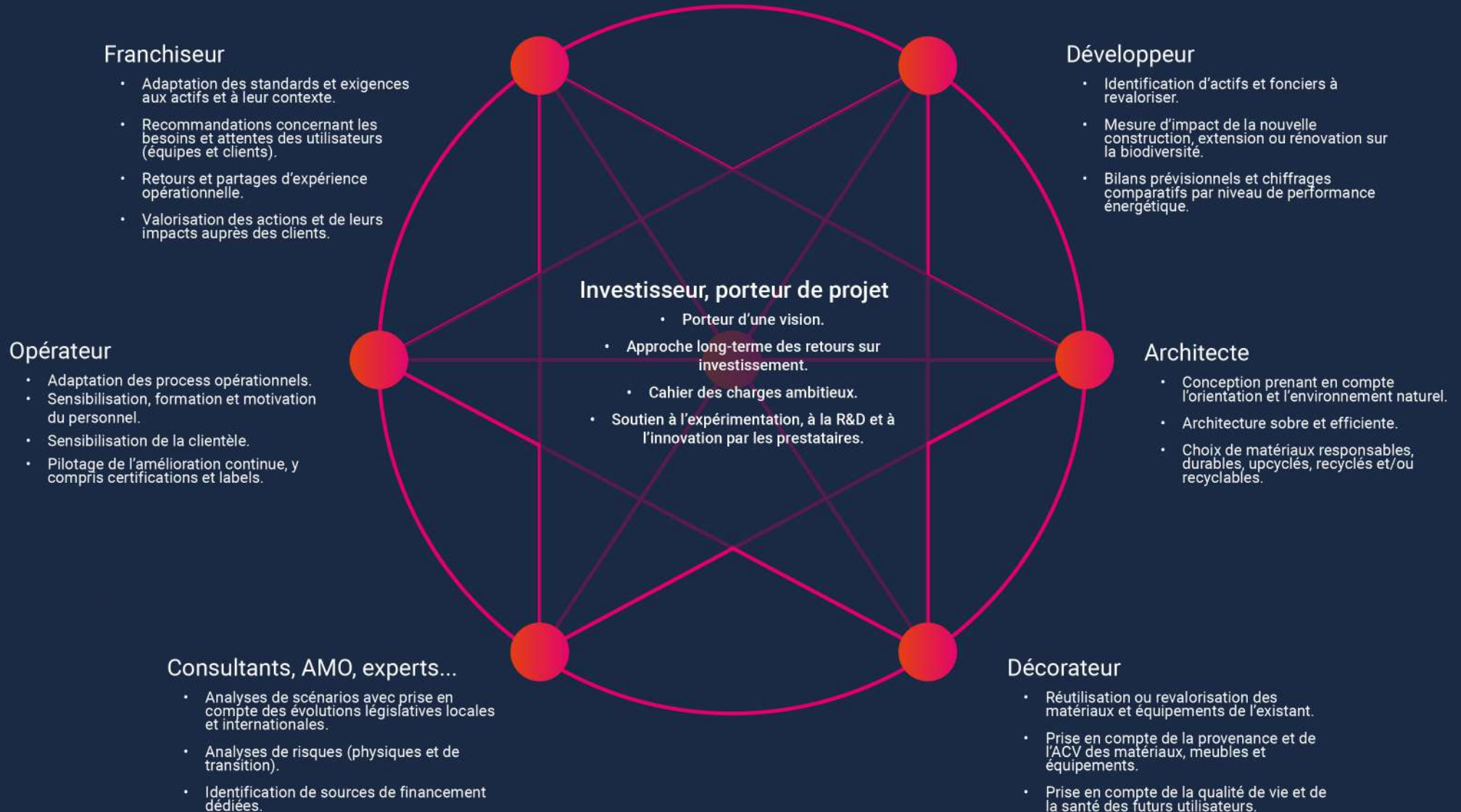
Organismes de classement : en faisant évoluer les standards et continuer de renforcer la part des critères liés aux enjeux environnementaux et sociaux.

ADEME : en rendant obligatoire l'affichage environnemental comme dans d'autres secteurs (électroménager...).

Franchiseurs et OTA : en développant des campagnes de sensibilisation pour les clients et adapter les standards aux nouveaux enjeux.

Investisseurs et propriétaires immobiliers : en intégrant des critères environnementaux aux décisions d'investissement.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS POUR (RE)DÉVELOPPER UN ÉTABLISSEMENT HÔTELIER DURABLE & RESPONSABLE



 **Lumière sur Protopia[H]****Genèse**

La dynamique collective a été initiée en 2022 autour de la conception d'une chambre respectueuse de l'environnement par Laurent Maugoust Architecture & Edition, en collaboration avec des entreprises telles que Schneider Electric, D'argentat et Cycle Up. Cette expérience a mis en lumière la diversité des fournisseurs et prestataires engagés, tout en soulignant les défis rencontrés pour adopter des solutions durables et la nécessité de mettre en place des changements majeurs dans tous les métiers et arts. Dans cette optique, les étudiants de l'ESSEC Business School (IMHI) ont été invités à rejoindre le mouvement pour créer des liens entre monde académique et monde professionnel et s'assurer que le travail accompli soit partagé pour servir de point de départ à l'expérimentation

collaborative de solutions adaptées. Ainsi, grâce à la contribution croissante de professionnels engagés et intéressés, /D/ project est né avec pour ambition de devenir une communauté permettant à tous les passionnés de l'hôtellerie de développer et d'adopter des pratiques durables.

Tandis que le projet continuait de mûrir et d'essaimer, ses initiateurs ont souhaité affirmer plus directement sa dimension hôtelière et il est devenu PROTOPIA[H]. Protopia[H] emprunte son nom au concept de protopie proposé par le futurologue Kevin Kelly comme fiction réaliste et souhaitable qui imagine un avenir dans lequel nous souhaiterions vivre. [H] pour l'hôte qui dans notre langue est à la fois celui qui reçoit et celui qui est reçu. Dans notre protopie l'hôtel serait alors le territoire, l'espace et le lieu qui les lie l'un à l'autre.

Vision

Nous partageons la conviction que le dialogue est la clé pour une collaboration efficace entre les différents métiers et parties prenantes impliquées dans la conception, la construction et la gestion d'un hôtel. Nous souhaitons encourager une communication ouverte et transparente entre les architectes, les ingénieurs, les designers, les gestionnaires d'hôtels, les fournisseurs et les clients, afin de trouver ensemble les meilleures solutions pour créer des hôtels durables et régénératifs.

Notre objectif est de représenter la diversité et la richesse des métiers impliqués dans la conception d'hôtels et de collaborer pour créer des hôtels qui rendent la transition écologique et sociale désirable en adoptant une esthétique sobre et inspirée de la nature. Ces hôtels seront centrés sur l'Humain, en mettant au cœur de leurs préoccupations la santé et le bien-être de leurs occupants. Ils seront également conçus dans une perspective de durabilité environnementale, s'inscrivant dans les dynamiques locales et globales des écosystèmes naturels et contribuant à leur équilibre et à leur prospérité.

Rejoignez-nous

Nous vous invitons à nous rejoindre pour contribuer à un avenir plus durable pour l'industrie hôtelière et au-delà.

Quel que soit votre métier ou votre expertise, participez à nos réflexions et expérimentations, pour créer l'hôtel de demain, un tiers-lieu régénératif et contributif qui participe au bien-vivre de ses occupants et de son environnement. Ensemble, nous avons le pouvoir de faire la différence.

www.protopiah.com

Les initiateurs

Le projet rassemble des acteurs aux expertises variées qui ont initié un mouvement collaboratif visant à faciliter et accélérer la transformation durable et responsable de l'hôtellerie :

- Cécile Chenais et Laurent Maugoust (Laurent Maugoust Architecture)
- Alexandre Laidet (Schneider Electric)
- Johanna Wagner (ESSEC / Upside Up)
- Isabella Alberti, Jules Desole, Emilie Jahard, Eva Kapoor et Pierre Wiley (étudiants - ESSEC MSc in Hospitality Management (IMHI))
- Thomas Garmier (The Great Hospitality)
- Geoffroy Corpelet (Lykken Architecture)
- Héléne Aguilar (Où est le Beau)

**Partie 2 : Accompagner les
collaborateurs pour atteindre
ensemble les objectifs du décret
tertiaire**



La RSE, paradoxe entre vecteur d'attractivité ...

Selon une étude Cône Communication diffusée en mars 2020, les salariés étaient 71 % à vouloir que leur employeur leur fournisse plus d'opportunités de s'investir dans des actions pour améliorer l'impact social et environnemental de leur entreprise. Il devient donc indispensable pour les entreprises qui veulent rester attractives de développer une politique RSE qui contribue à la force de leur marque employeur. Pour autant aujourd'hui, l'intégration d'une politique RSE au sein des entreprises est encore trop souvent dissociée de leur stratégie globale. Au-delà des exigences légales et réglementaires de reporting, telles que la nouvelle déclaration de performance extra-financière (DPEF), la RSE doit se vivre au quotidien par des actions concrètes pour qu'elle devienne un véritable atout auprès des collaborateurs. Il est donc grand temps de penser marque employeur et stratégie RSE ensemble afin de dépasser les seuls discours et de réinventer voire ré-enchanter l'expérience collaborateur au quotidien.

... et difficulté de mise en place...

« Le directeur est partant, mais les équipes ont parfois du mal à suivre », c'est ce paradoxe exprimé par Joris Bruneel, cofondateur du groupe MyHotels, que rencontrent régulièrement les professionnels du secteur en raison de l'ampleur du changement induit par l'intégration de la RSE dans les habitudes de travail. En effet, comme le confirme

Nicolas Ponson, fondateur associé de Redman et parrain de cette édition de la Fabrique du Tourisme, « les démarches durables qui impliquent des changements en profondeur sont parfois difficiles à faire accepter aux équipes ». Cependant, convaincue que pour créer de la valeur durablement, il fallait se doter d'une Raison d'Être, la direction de Redman a entrepris les démarches pour devenir le premier promoteur immobilier français à être certifié B Corp et adopter le statut d'entreprise à mission entraînant ainsi des changements en profondeur au sein de ses équipes.

Quels leviers d'action ?

Selon le baromètre RSE Ekodev, seulement 15% des collaborateurs sont impliqués dans la démarche RSE de leur entreprise, alors que 70% aimeraient l'être davantage. Cette ambivalence persistante entre motivation grandissante des employés et difficulté à faire changer des comportements et attitudes très ancrés, met en avant une réelle problématique quant à l'atteinte des objectifs du décret tertiaire : **Comment impliquer ses équipes opérationnelles vers une réduction de 40% des consommations d'énergie d'ici 2030 ?**

Les différents points de vue évoqués lors de l'atelier guidé par Nathalie Boudon (Betterfly Tourism) et Alexandre Laidet (Schneider Europe) ont notamment mis en avant les spécificités du secteur dont la hiérarchie pyramidale et la diversité

en termes de taille et de gamme des établissements. Ces spécificités ont des répercussions sur les outils de management qui peuvent permettre d'atteindre des objectifs de performance environnementale. En effet, les enjeux sont différents de ceux des grandes entreprises ou des start-ups dont les études de cas et exemples sont souvent mis en avant.

Travailler de manière adaptée sur l'implication des équipes opérationnelles apparaît donc comme la clé de voûte d'une transition réussie



Nicolas Ponson - Redman

« Il faut voir la transition RSE comme un investissement : Renoncer pendant un moment à des projets rentables mais polluants pour entrer dans une économie régénératrice et plus vertueuse sur le long-terme. »

Le terme générique de gouvernance partagée regroupe plusieurs modes de structuration des prises de décisions et de leur mise en œuvre dans une organisation, visant à réduire la concentration des pouvoirs entre les mains d'un petit nombre de personnes, pour mieux les répartir parmi celles qui réalisent le travail. Il s'agit d'un mode de gouvernance qui privilégie les relations de coopération et développe

l'autonomie des membres. Il est donc pertinent à mettre en place lorsqu'il y a une volonté d'implication forte des collaborateurs dans des changements organisationnels et fonctionnels.

Plus l'organisation de départ est centralisée et pyramidale, plus la mise en place d'une organisation pyramidale peut être complexe. Cela est d'autant plus vrai dans les métiers de service immédiat où les employés sont face aux clients et où une mauvaise exécution du service peut avoir des répercussions importantes – sur ses collègues et sur les clients.

La fiche pratique qui suit propose 3 outils pour introduire une gouvernance partagée afin de faire adhérer et contribuer les équipes à une dynamique de changement.



L'engagement dans la transition énergétique par le prisme de la courbe du changement

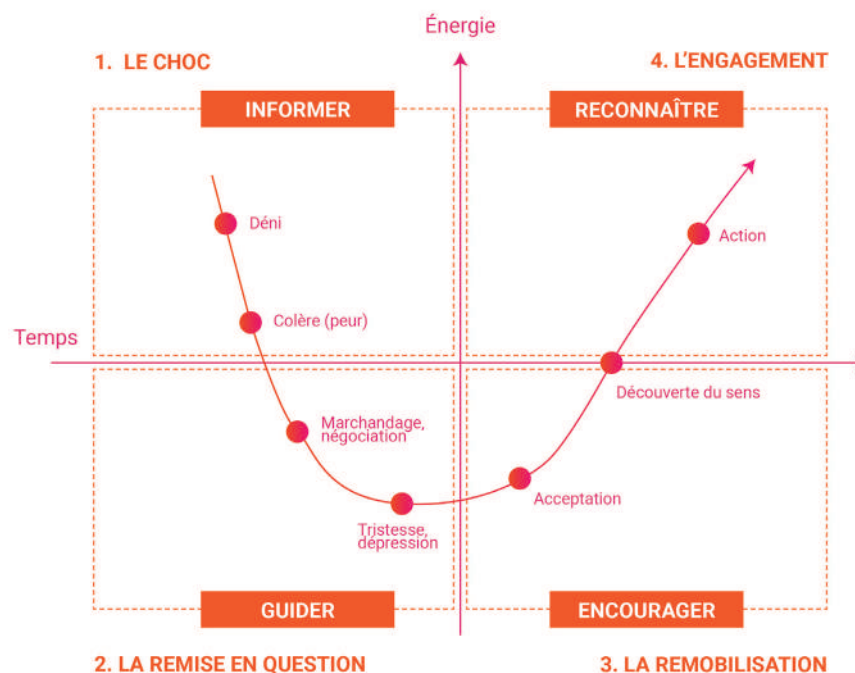
Comme l'a mis en avant Nicolas Ponson, la courbe du changement, inspirée des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross sur le deuil peut se révéler très utile comme modèle de description du parcours émotionnel dont les collaborateurs font l'expérience lorsqu'ils font face à une situation de changement.

La courbe du changement comprend deux grandes phases, une descendante avec une attitude négative et contre-productive, et une ascendance avec une attitude positive et tournée vers l'avenir. Utilisée dans des contextes professionnels, elle représente un outil efficace de compréhension et d'accompagnement des collaborateurs.

Maitriser cette courbe permet d'anticiper et de se préparer au mieux aux réactions « normales » des employés face aux changements importants qu'exigent la prise en compte des enjeux environnementaux de leurs activités, telle que la réduction de 40% des consommations d'énergie d'un établissement.

De manière plus ou moins rapide, chaque employé passe par les différentes **phases d'énergie** allant du choc à l'engagement. Pour faciliter et accélérer ce cheminement, managers et dirigeants se doivent de répondre en **adoptant l'attitude adéquate** : informer, guider, encourager et enfin reconnaître.

Pour faciliter et accélérer ce cheminement, managers et dirigeants se doivent de répondre de manière adéquate avec la bonne « énergie extériorisée » : informer, guider, encourager et enfin reconnaître.



Mobilisez-vous avec nous pour un Tourisme Durable

Écoles : En créant des cours et des spécialisations dès aujourd'hui afin d'en faire des sujets prioritaires pour les collaborateurs de demain

Franchiseurs :

- En mettant en place des standards de marque incluant des pratiques durables et en s'assurant de leur mise en place.
- En travaillant sur le marketing des initiatives durables et responsables.
- En adaptant les programmes de fidélité pour motiver les clients.

Opérateurs : En partageant les résultats financiers et extra-financiers avec les équipes pour co-construire des plans d'action adaptés.

Offices du tourisme : En accompagnant les structures de toutes tailles dans leur démarche grâce à des boîtes à outils.

Clients : En adoptant des comportements plus responsables et choisissant des établissements impliqués dans leur démarche environnementale.

ENGAGER SES ÉQUIPES DANS LE DÉCRET TERTIAIRE GRÂCE À DES OUTILS DE MANAGEMENT

1

SENSIBILISATION

Objectif : Faire adhérer au changement

Comment ? En utilisant la **technique du voisinage** pour échanger et sensibiliser les membres du groupe à l'importance de la réduction des consommations d'énergies.

1 – Chaque participant se compte à tour de rôle **1** ou **2**.

2 – Les **2** interviewent les **1** à leur droite pendant 10 minutes sur la description d'activités particulièrement consommatrices d'énergie.

3 – Les **2** transmettent aux **1** à leur gauche ce qu'ils ont recueilli auprès des **1** à leur droite.

4 – Les **1** vont inscrire au tableau les messages que leur ont transmis les **2** pendant que ceux-ci échangent ou complètent.

5 – Une discussion collective permet de hiérarchiser les actions à mettre en place des plus simples aux plus complexes.

2

CO-CONSTRUCTION

Objectif : S'accorder sur les changements à chaque échelles

Comment ? En organisant une réunion globale d'équipe pour mettre en place un **arbre des objectifs** sur la contribution à l'atteinte des objectifs du décret tertiaire en groupes d'une dizaine de personnes max (une ou plusieurs réunions donc ? en fonction de la taille de l'équipe).

1 – Déterminer la problématique centrale (ici : réaliser des économies d'énergie).

2 – Identifier en commun l'objectif général pour le projet et le placer en haut de l'arbre.

3 – Ordonner les fonctions principales, et les fonctions secondaires [qu'entend-on par fonctions ? Grâce à la règle de la ramification, on va développer l'arbre à tous les niveaux de responsabilité.

4 – La hiérarchie des objectifs est construite de manière à ce qu'un objectif de niveau inférieur soit un moyen pour atteindre un objectif de niveau supérieur.

3

RESPONSABILISATION

Objectif : Engager dans le changement

Comment ? : En proposant des réunions mensuelles d'équipes réduites à des cercles de qualité (de 3 à 10 personnes) en charge d'identifier et résoudre les problèmes relatifs à la mise en place des plans de sobriété. A l'issue de leurs réunions, les membres des cercles sont chargés d'assurer la transmission des solutions validées au sein de leurs équipes respectives. Quel lien entre ces cercles réduits et l'ensemble de l'équipe ? Quel bénéfice ?

1 – Expression : Dresser l'inventaire des difficultés, les classer et déterminer leur priorité.

2 – Analyse : Vérifier sur le terrain le bien fondé de la hiérarchie proposée et consulter les services concernés pour [qui ?]. diagnostiquer les causes du problème.

3 – Résolution : Rechercher le plus grand nombre possible de solutions, les classer et évaluer leur pertinence. Etablir les plans d'actions relatifs aux solutions retenues.

4 – Suivi : Effectuer le suivi du point de vue de la mise en œuvre. Des indicateurs peuvent être choisis et permettront, si possible, de faire un contrôle statistique ou un tableau de bord.

Lumière sur Les ODD de l'ONU



Contexte général

Les ODD (Objectifs du Développement Durable) consistent en 17 objectifs environnementaux et sociaux à atteindre collectivement d'ici 2030, ratifiés par 192 pays membres de l'ONU en 2015. Ces objectifs déclinables à différentes échelles (nationales, locales) et par tous les acteurs de la société (Etats, ONG, entreprises) sont un référentiel et un langage commun pour communiquer sur les progrès de chacun sur la voie de leur réalisation.

En février 2022, Florence Provendier (Députée des Hauts de Seine de 2017 à 2022), qui a animé un des ateliers de la Fabrique du Tourisme, a remis un rapport sur les ODD en France à la ministre de la

Transition Ecologique. Celui-ci comprend une évaluation de la prise en compte des ODD en France à différentes échelles et met en évidence des bonnes pratiques nationales et internationales à ces différentes échelles : **Remise du rapport de Florence Provendier sur les Objectifs de développement durable (ODD) | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)**

Application aux acteurs du tourisme et de l'hôtellerie

Le secteur du tourisme et des voyages a un rôle important à jouer dans l'atteinte des ODD en raison de son poids économique et dans la création d'emplois. Il se différencie d'autres secteurs car il est particulièrement dépendant de leur atteinte pour sa propre

prospérité à long terme et car il peut jouer un rôle privilégié dans la sensibilisation de ses clients à ces objectifs.

L'Organisation Mondiale du Tourisme propose une déclinaison de ces objectifs globaux adaptée au secteur du tourisme. Pour en savoir plus : **Tourism for SDGs**

De nombreuses organisations et entreprises, dont les groupes hôteliers internationaux, se sont appropriés les ODD pour orienter leur stratégie responsable et durable et communiquer à ce sujet dans leurs rapports extra-financiers.

Exemples d'ODD prioritaires pour le secteur de l'hôtellerie - Ces 2 ODD font partie des ODD retenus par Accor, IHG et Hilton compte-tenu des impacts de leur activité :



ODD 11 – Villes et communautés durables : ODD11 - Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables - L'Agenda 2030 en France (agenda-2030.fr) - les cibles de cet ODD englobent des enjeux sociaux (qualité de vie des habitants et utilisateurs, préservation du patrimoine culturel...) et environnementaux (réduction des déchets, amélioration de la qualité de l'air...) auxquels les acteurs du tourisme et de l'hôtellerie peuvent contribuer significativement.

Exemples d'action pour contribuer à cet objectif :

- IHG, Accor et Hilton : d'ici à 2030, élimination progressive des plastiques à usage unique pour Accor et IHG et diminution de 50% pour Hilton.




ODD 13 – Lutte contre les changements climatiques : ODD13 - Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions - L'Agenda 2030 en France (agenda-2030.fr) - la mesure et la diminution des émissions de Gaz à effet de serre contribuent à limiter le réchauffement climatique pour se limiter à l'objectif de +2°C maximum, conformément aux Accords de Paris.

Exemples d'action pour contribuer à cet objectif :

- IHG : déploiement de formations pour les directeurs d'hôtel et équipes opérationnelles, création d'un outil d'évaluation des solutions d'économies d'énergie les plus adaptées pour chaque actif avec ARUP.
- IHG et Accor : validation des objectifs de trajectoire carbone par SBTi (initiative scientifique internationale permettant de valider l'alignement des trajectoires de réduction de l'empreinte carbone des entreprises avec les objectifs des Accords de Paris).

Toute entreprise, quelle que soit sa taille et son activité peut se servir des ODD afin d'identifier des priorités pour sa stratégie durable et responsable : à vous de jouer !



**Partie 3 : Focus RH et
« performance » sociale :
Quels indicateurs retenir et
quels objectifs « S » le secteur de
l'hôtellerie doit se fixer pour être
durable et responsable ?**



Performance sociale : de quoi parle-t-on ?

La performance sociale peut être définie comme la capacité d'une organisation à répondre aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes, notamment les employés, les clients, les actionnaires et les fournisseurs, tout en respectant les normes environnementales et en assurant la pérennité financière de l'entreprise. Elle se mesure par l'impact positif de l'organisation en termes de santé, sécurité, qualité de vie et bien-être à long terme. La performance sociale est de plus en plus considérée comme un critère important qui se heurte, comme l'écologie avant lui, à du « Washing », ici le Social Washing (cf encadré).

Cet atelier fait notamment suite à la 4^e édition d'octobre 2022 de La Fabrique du Tourisme (3^e édition) sur la fidélisation des talents.

Les discussions menées dans le cadre de cet atelier font directement écho à certains des

ODD (Objectifs du Développement Durable des Nations Unies – cf Lumière sur les ODD, p. 13) à caractère social : les objectifs n°5, 8 et 10, qui sont respectivement :



L'égalité entre les sexes : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles car l'égalité entre les sexes est un droit fondamental de la personne et un fondement nécessaire pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable.



Travail décent et croissance économique : offrir à chacun un emploi décent et de qualité afin d'éradiquer le travail indigne et d'assurer une protection de tous les travailleurs en promouvant le développement d'opportunités de formation et d'emploi pour les nouvelles générations et en accompagnant une montée en compétences sur les emplois « durables ».



Inégalités réduites : revoir et réorganiser les politiques économiques et sociales visant à éliminer complètement la pauvreté et à réduire les inégalités salariales basées sur le sexe, l'âge, le handicap, l'origine sociale ou ethnique, l'appartenance religieuse.

Social washing ?

Pouvant aussi être nommé Fair Washing, le Social Washing est l'équivalent du greenwashing (écoblanchiment), appliqué aux initiatives sociales. Cette pratique trompeuse vise à donner l'image d'une entreprise engagée pour des causes sociales sans que cela ne soit soutenu par des actions concrètes. Elle consiste à mettre en avant des actions de responsabilité sociale qui sont souvent superficielles, peu significatives ou même inexistantes, dans le but de se donner une image positive auprès de ses parties prenantes.

De la performance sociale ...

La performance sociale est un élément crucial dans le tourisme et l'hôtellerie, secteurs de services très dépendants du capital humain. La performance sociale mesure la qualité du climat social dans une entreprise en prenant en compte des indicateurs au niveau individuel, c'est-à-dire des employés ainsi qu'au niveau de l'organisation et de sa performance globale (plus d'informations : YouMatter). Les actions proposées ci-dessous sont des exemples qui permettent aux entreprises du secteur du tourisme et de l'hôtellerie de répondre à de nouvelles attentes de leurs (futurs) employés tout en évitant le Social Washing.

Il est important de garder à l'esprit que devenir socialement responsable ou adopter des pratiques durables est un processus continu et à long terme, nécessitant le soutien permanent des dirigeants et l'implication de toutes les équipes.

1) La transparence, condition préalable à toute mesure de performance sociale

Prenons l'exemple d'un élément majeur de performance sociale que peut offrir le secteur : le potentiel d'ascension professionnelle et sociale, plus important que dans d'autres industries. Il n'est en effet pas rare de rencontrer des directeurs d'établissement qui n'ont pas fait d'études supérieures et ont gravi les échelons année après année. Pour autant, en raison du manque de visibilité de ce type d'opportunités offertes par le secteur, les métiers de services n'ont pas bonne réputation et attirent peu.

Cela met en évidence un défi majeur des entreprises du secteur hôtelier : celui d'assurer la transparence des éléments de performance sociale. Plusieurs solutions peuvent être envisagées par celles-ci :

- Élaborer une charte éthique : grâce à une charte éthique coconstruite avec ses employés et parties prenantes, l'entreprise explique les principes et les valeurs sur lesquels elle fonde ses décisions, qu'elles soient stratégiques ou ordinaires. Elle peut également inclure dans cette charte une liste de pratiques sociales qu'elle s'engage à suivre.

- Obtenir une certification : les entreprises du secteur hôtelier peuvent obtenir des certifications qui démontrent leur engagement en matière de pratiques salariales et commerciales équitables et responsables. Ces certifications peuvent être utilisées comme un indicateur clé de performance pour les salariés voire comme une récompense.
- Pratiquer la transparence salariale : la publication des salaires / grilles salariales démontre aux salariés que l'entreprise valorise l'équité salariale.
- Encourager les retours des salariés sur sa performance sociale : l'entreprise peut par exemple organiser des sondages ou des enquêtes de satisfaction pour mesurer l'efficacité de ses actions sociales. Un tel baromètre social (cf Fiche pratique ci-après) lui permet ensuite de s'améliorer continuellement et d'identifier les décisions et actions qui ont le plus d'impact positif.
- Communiquer régulièrement : une entreprise renforce la confiance et l'implication de ses salariés en leur offrant de la visibilité sur sa politique sociale, les succès, les défis et les projets en cours, qu'il s'agisse de projets internes (enquêtes de satisfaction, définition d'une stratégie, programme de formation, etc.) ou de projets avec des parties prenantes externes tels que des engagements associatifs.



David Sylberg – MyHotels

« Dans un secteur où les équipes sont si importantes, la performance sociale peut être synonyme de performance financière. »

Un autre défi majeur pour les entreprises du secteur hôtelier est d'identifier les facteurs clés de performance sociale.

2) Leviers de performance sociale

Offre de formations, qualité de vie au travail, reconnaissance, appartenance et bien-être sont des critères au cœur de la performance sociale et de nombreuses solutions existent pour devenir une entreprise socialement performante. Les discussions des professionnels présents pour cette édition de La Fabrique du Tourisme ont permis de mettre l'accent sur trois d'entre elles.

a) Le partage de la valeur créée par les équipes, avec les équipes

Un système de partage de la valeur peut être déployé à l'échelle d'un établissement ou d'un groupe hôtelier en suivant les 4 étapes suivantes :

- Fixer les objectifs et les critères : l'entreprise commence par se fixer des objectifs de performance sociale. Par exemple : l'amélioration de la satisfaction des salariés, l'augmentation du taux de fidélisation des employés ou encore l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (soit relativement à son compset soit par rapport à des objectifs financiers internes). Des exemples d'indicateurs de performances sont proposés ci-dessous, 3^e paragraphe.
- Déterminer le type de partage de la valeur : Il existe différentes manières de partager la valeur créée par l'entreprise avec les salariés. Par exemple, une entreprise peut partager les bénéfices de l'entreprise avec les salariés sous forme de primes ou de prise de participation. Elle peut également les impliquer dans la gouvernance de l'entreprise.
- Communiquer sur le système de partage de valeur retenu : il s'agit de faire connaître et valoriser le système de partage de valeur en place, son fonctionnement, ses objectifs ainsi que les critères d'attribution.
- Mesurer et évaluer : enfin, pour s'assurer de l'efficacité du système, l'entreprise mesure sa performance sociale, évalue sa réussite, et apporte des ajustements si nécessaire.

b) La sensibilisation des clients

La sensibilisation des clients au respect des collaborateurs travaillant dans l'hôtel

peut être un levier majeur d'amélioration des conditions de travail dans le secteur. Plusieurs leviers existent :

- **Formation du personnel** : une formation sur les compétences (soft skills) pour les équipes à tous les échelons sur les valeurs de respect, d'empathie et de politesse peut amener les employés à se sentir respectés et appréciés, et cela peut également encourager les clients à avoir la même attitude.
- **Information des clients** : afficher des messages invitant les clients à être aimables et respectueux envers les employés peut être une façon efficace de sensibiliser les clients.
- **Responsabilisation des clients** : les managers doivent être prêts à dialoguer avec les clients et à leur faire comprendre l'importance du respect envers les salariés.
- **Échange direct** : en cas de comportement irrespectueux d'un client, un échange immédiat entre l'employé concerné et son manager et le soutien de ce dernier en face du client démontre l'importance du respect d'autrui.
- **Sanctions** : les clients qui agissent d'une manière abusive envers les employés devront faire face à des mesures de la part des managers et des propriétaires de l'hôtel, pouvant aller jusqu'à la black list.

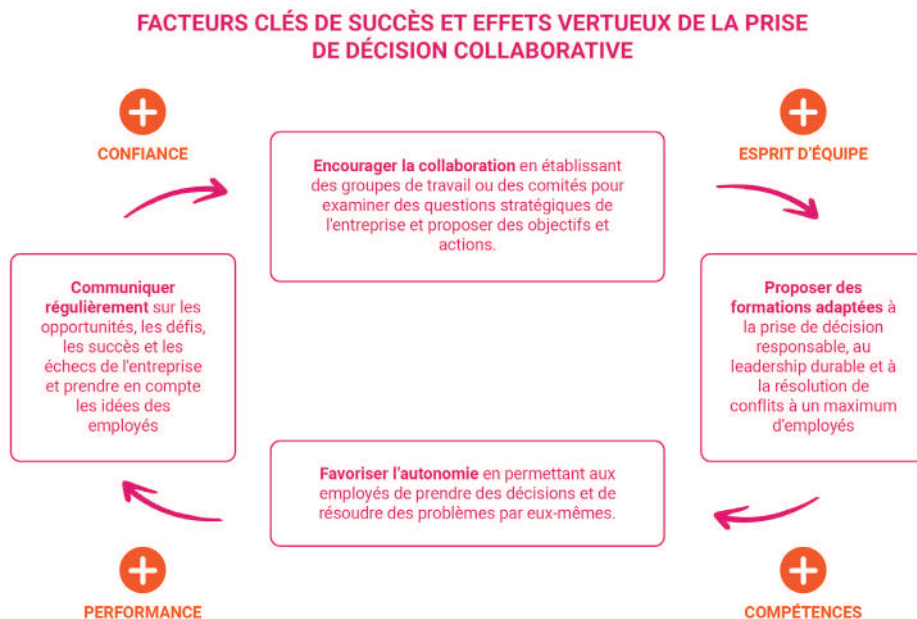
c) La prise de décision collaborative

Comme cela avait déjà été discuté lors de la précédente édition de La Fabrique du Tourisme, en octobre 2022, l'intégration des talents dans la prise de décisions stratégiques d'une entreprise permet d'augmenter le sentiment d'appartenance et répond au besoin de vision et de visibilité des équipes. Cela favorise également une culture d'entreprise plus innovante, dynamique et collaborative, qui peut aider l'entreprise à être plus réactive et à s'adapter rapidement aux changements du marché. Cela peut également améliorer l'engagement des employés ce qui a des répercussions directes sur satisfaction des clients.

Pour passer à une prise de décision collaborative, il est important de reconnaître que chaque employé possède des compétences et des connaissances uniques qui peuvent contribuer à résoudre les problèmes variés et à prendre des décisions plus éclairées.

Ainsi, le profil de l'entreprise et des employés qui la composent vont fortement influencer le temps et les ressources nécessaires à ce changement ainsi que ses modalités.

Quatre facteurs clés de succès peuvent être identifiés pour assurer la réussite de la mise en place d'un système de prise de décision collaboratif, développés dans le schéma ci-dessous.



Améliorer les relations avec les partenaires sociaux est aussi un grand facteur de développement de sa performance sociale. En instaurant un climat de confiance et un dialogue entre représentants du personnels, dirigeants, syndicats patronaux et syndicats de salariés, les entreprises du secteur de l'hôtellerie pourront aller à l'encontre de leur réputation « de parole fermée » et ainsi améliorer l'image du secteur.

3) Les indicateurs de la performance sociale et leur interprétation

Toute action en vue d'améliorer la performance sociale nécessite la mise en place et le suivi d'indicateurs de performance sociale. Il s'agit de mesures objectives et quantifiables qui sont utilisées pour évaluer la performance sociale d'une entreprise. Ils permettent d'identifier les axes à améliorer et les réussites sur lesquelles une entreprise peut s'appuyer pour améliorer sa responsabilité sociale et ses pratiques durables.

Les indicateurs de performance sociale classiques incluent des informations sur les conditions de travail et le bien-être, la diversité et l'inclusion des collaborateurs, les pratiques liées à la santé et la sécurité et les plans de formation.

Quels indicateurs retenir pour mesurer la performance sociale d'une entreprise ?

- Le taux de turnover : il mesure le nombre de départs volontaires et involontaires d'une entreprise en pourcentage par rapport au nombre total d'employés pendant une période donnée. Un turnover élevé peut être le signe que les employés ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail ou de leur environnement de travail.
- Le taux de satisfaction des employés : il peut être mesuré à l'aide d'enquêtes d'opinion auprès des employés pour savoir s'ils sont satisfaits de leur travail, de leur salaire, des avantages sociaux, etc.
- Le niveau d'engagement des employés : il correspond au niveau de motivation et d'implication des employés dans leur travail. Cet indicateur peut être mesuré à l'aide d'entretiens individuels, de sondages d'opinion, par l'analyse du nombre d'heures supplémentaires volontaires effectuées ou encore l'implication dans des activités et projets extra-professionnels.
- Le nombre et la fréquence des absences et congés maladie. Un taux et/ou une fréquence d'absentéisme élevés peuvent indiquer un problème dans le management ou un mal-être des employés.
- Le nombre d'accidents du travail : un nombre élevé d'accidents peut être un indicateur de mauvaises conditions de travail, d'équipements inadaptés ou de surmenage.



- Le nombre d'heures de formation et le nombre de salariés concernés par ces formations : exprimés en moyenne annuelle, la combinaison de ces indicateurs permet d'estimer l'investissement de l'entreprise dans le développement de ses employés et l'équité entre les salariés en termes d'accès à la formation. La formation est non seulement un élément clé de l'épanouissement professionnel mais également une source d'amélioration des performances de l'entreprise.
- Indicateurs de diversité (tel que le nombre de femmes, au global et par niveau de responsabilité) et d'inclusion (tel que le nombre de contrats spécifiques) : ils mesurent la diversité des profils et des parcours professionnels dans l'entreprise ainsi que la façon dont l'entreprise traite et inclut tous ses employés.
- Octroi de bourses d'études à des étudiants locaux.
- Participation à des événements de collectivités locales comme les journées de ramassage des déchets.
- Parrainage de jeunes issus de milieux défavorisés.
- Participation à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, en collaboration avec des associations locales

Créer un programme global, pour tous les collaborateurs d'une entreprise, de primes de participation sur l'atteinte des ODD définis comme prioritaires (cf Lumière Sur Les ODD, p.12) est un levier dans l'implication de tous les salariés à la performance sociétale ayant pour but aussi la création d'émulation et de motivation au développement durable dans une entreprise.

Cf Fiche Pratique N°6, 2022 « Mettre en place un mode de rémunération variable sur évaluation des comportements et actions éco-responsables ».

... à la performance sociétale

La performance sociétale d'un hôtel fait référence au rôle positif que peut jouer un établissement hôtelier dans la communauté où il se trouve, au-delà de ses employés. Cela inclut des mesures d'encouragement des communautés locales et le soutien à des initiatives socio-économiques, comme des partenariats avec des associations ou institutions locales ou encore la pérennisation de programmes de bien-être communautaires.

Les exemples sont nombreux et dépendent du contexte de l'établissement :

Mobilisez-vous avec nous pour un Tourisme Durable

Écoles d'hôtellerie, tourisme et cuisine : En formant les équipes sur l'importance de l'humain en entreprise pour déclencher le changement.

Collectivités Territoriales : pour inclure les hôtels et restaurants dans les événements sociétaux locaux.

Associations d'aide à l'emploi des personnes handicapées : grâce à handicap.gov et son dispositif qui fait le lien entre l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap et les entreprises.

Cabinets de conseil spécialisés en RH : pour prendre part au changement, en être conscient et accompagner managers et équipes opérationnelles à l'adoption de bonnes pratiques.

Banques, mutuelles et compagnies d'assurance : pour aider les hôteliers à identifier les mécanismes de partage de la valeur adaptés et pertinents.

CONSTRUIRE ET INTERPRÉTER UN BAROMÈTRE SOCIAL

1 DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le baromètre social est une enquête à destination de vos salariés. Le baromètre social permet d'avoir une vision des sources de satisfaction ou d'insatisfaction des collaborateurs grâce à des questions le plus souvent fermées et basées sur des échelles et/ou des classements.

Avec un baromètre social, vous engagez vos équipes dans l'appréciation de leurs conditions de travail et le regard qu'ils portent sur l'entreprise.

2 POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Intégrer un baromètre social c'est bénéficier et pouvoir exploiter des repères fiables et objectifs sur les niveaux de satisfaction, d'attentes et d'engagement de vos équipes afin d'identifier les actions prioritaires que vous pourriez mener afin d'améliorer votre performance sociale. C'est une boussole pour :

- Cibler les nouveautés ou changements à mettre en place en termes de conditions de travail, avantages offerts aux salariés, partenariats...;
- Comprendre les éventuels décalages entre la perception des collaborateurs et celle du « top management »;
- Suivre l'impact des politiques internes sur le bien-être des salariés;
- Avoir une vision des attentes réelles de vos collaborateurs et leurs évolutions.

3 COMMENT L'INTÉGRER À VOTRE ORGANISATION ?

Pour intégrer cette enquête et assurer une forte participation et la qualité des réponses, il est important de créer les conditions d'un réel dialogue, non seulement entre le management et les collaborateurs mais aussi via les partenaires sociaux : représentants du personnel, CSE, syndicats.

Plusieurs formats et modes de déploiements existent et peuvent se compléter :

- Sous forme de jeux ou ateliers lors d'une réunion du personnel, éventuellement animés par un prestataire externe ;
- Par des entretiens individuels organisés par les managers ou le service des RH ;
- Par e-mailing si l'entreprise a de nombreux employés ou souhaite récolter des réponses anonymes.

4 COMMENT LE CONSTRUIRE ?

Il n'y a pas de questionnaire unique, l'organisation interne, les enjeux et le contexte de l'entreprise sont à prendre en compte dans la construction de votre baromètre social.

Les grands thèmes récurrents :

- Les orientations et la stratégie de l'entreprise
- La raison d'être et la culture de l'entreprise
- Les conditions de travail
- L'environnement de travail
- La charge de travail
- La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle
- Les outils et l'organisation de travail
- Le rapport au management
- La communication interne
- L'ambiance de travail et les relations internes
- La politique RH dans son ensemble

Les bonnes pratiques :

- Débuter par des questions sur le profil de l'employé (type d'emploi, département, niveau hiérarchique, tranche d'âge, durée dans l'entreprise...) pour assurer la qualité de l'analyse des réponses et donc des décisions qui en découleront
- Utiliser des questions fermées, sur base d'échelles, d'ordre de préférence et de QCM.
- Prévoir une ou deux questions ouvertes pour recueillir les idées des collaborateurs et créer des politiques sociales participatives.

5 COMMENT L'INTERPRÉTER ?

1. Le traitement des données : regrouper les réponses et classer les données pour faciliter l'identification de tendances et corrélations
2. Le calcul d'indicateurs : choisir et synthétiser les indicateurs permettant de faire évoluer vos politiques sociales et sociétales. Exemples : Pourcentage de salariés satisfaits par leur environnement de travail ; pourcentage de salariés satisfaits par la transparence de la communication entre la direction, les managers et les équipes opérationnelles ; part des cadres dont les missions ont évolué en adéquation avec leurs attentes au cours des 12 derniers mois...
3. Le benchmark : grâce aux indicateurs les plus courants, comparer vos résultats à ceux d'autres entreprises du secteur ou d'autres secteurs permet de vous aider
4. La communication des résultats : transmettre à l'ensemble des équipes les résultats du baromètre dans un délais raisonnable et accompagnés de prochaines actions
5. L'amélioration du questionnaire et de son déploiement : améliorer et diffuser régulièrement des enquêtes (de une à trois fois par an, identiques ou différentes) permet de maintenir l'engagement des salariés afin de collaborer à une entreprise socialement performante pour eux et pour vous !
6. La participation à des classements et distinctions externes : participer à des enquêtes nationales, internationales ou sectorielles (Best Place to work...) contribue à la visibilité et à l'attractivité de votre entreprise.

 Lumière sur Les Ombres

LES OMBRES

Pour que chaque jeune puisse choisir son avenir

Nous accompagnons chaque jeune placé en fonction de ses besoins en le « suivant comme son ombre ». Pour cela, nous mettons en relation ce jeune avec un mentor, étudiant, jeune diplômé ou professionnel, capable de le guider vers son projet d'avenir.

Fort de notre expérience dans les domaines de l'orientation et de la recherche d'emploi, nous les aidons concrètement dès le collège et jusqu'à leur insertion professionnelle dans toutes les démarches et recherches qu'ils entreprennent.

Le mentorat lui permet de bénéficier du soutien de ce bénévole qui l'assiste dans ses démarches et répond à ses interrogations. Grâce à cet accompagnement, le jeune trouve son orientation, une école, ou l'emploi qu'il recherche.

Le jeune peut également faire une demande d'ordinateur et accéder à des formations à l'usage des outils numériques. C'est pour le mentor comme pour le mentoré, une expérience humaine enrichissante.

Enfant placé, de qui parle-t-on ?

Un enfant est « placé » dès lors que son maintien dans sa famille l'expose au danger ou qu'il est pupille de la nation. Dans notre pays, ils sont 345 000 confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance (anciennement DDASS) dans des familles d'accueil ou des structures adaptées, sur décision du juge.

Sans réseau, souvent isolés, les risques de rupture et de marginalisation sont une réalité pour beaucoup d'entre eux.

Notre vision : Une société où chaque enfant « placé » puisse choisir son avenir.

Notre mission : Les OMBRES est une association d'intérêt général qui accompagne les jeunes de 14 à 21 ans confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance [ASE] dans leur parcours académique, professionnel et numérique.

Les ombres en chiffres en chiffres :

- 1100 jeunes mentorés depuis janvier 2021.
- +100 structures d'accueil et d'hébergement.
- 400 bénévoles.
- 700 ordinateurs distribués.

Une ressource humaine précieuse pour les professionnels du tourisme

Quelle que soit la taille de votre entreprise et sa situation géographique, il vous est possible d'agir et de vous engager en faveur du mentorat qui, outre l'aide déterminante qu'il apporte aux jeunes mentorés aura de nombreux effets vertueux au sein de votre organisation :

- Faire vivre la richesse du mentorat à vos collaborateurs et émerger des compétences nouvelles.
- Sourcer des jeunes dans le cadre de stages, alternances, apprentissages et emplois pour répondre à vos besoins en ressources humaines.
- Créer des partenariats privilégiés avec vos équipes en région.
- Faciliter l'accès des jeunes au numérique grâce au don d'ordinateurs.
- Incarner votre engagement pour une société plus inclusive.

Qu'il soit question de la CSRD, de la RSE ou d'ESG, tous ces éléments font valoir l'engagement de votre entreprise, véritable vecteur de l'inclusion sociale.

<https://www.1jeune1mentor.fr/entreprises>



Florence Provendier – Directrice des Ombres a animé l'atelier « Focus RH et « performance » sociale »

Diplômée de l'IMHI - ESSEC, Florence a exercé pendant plus de 20 ans des fonctions de cadre dirigeante chargée du développement, de la communication, des affaires publiques dans des entreprises de Services où elle a par ailleurs impulsé plusieurs démarches RSE. Ensuite elle a rejoint une association de solidarité internationale comme CEO avant de devenir une députée engagée pour les droits de l'enfant et les Objectifs de Développement Durable (ODD). A ce titre, elle s'était vue confier une mission temporaire par le Premier ministre, afin de mobiliser et structurer le mouvement multi-acteurs autour des ODD de l'Agenda 2030.





**Partie 4 : Stratégie de
commercialisation et RSE**

Repenser sa stratégie commerciale sous le prisme RSE implique de concilier durabilité, responsabilité et rentabilité économique. C'est un enjeu important pour les hôteliers afin de rester compétitifs. Animé par Anne Chéné, cet atelier s'est axé autour de ce qu'il ne faut plus faire et ce qu'il faut mettre en place pour répondre à la problématique : Comment repenser sa stratégie commerciale sous le prisme RSE ?

1 Ce qu'il ne faut plus faire :

1) Chercher à toucher tout le monde

Avec des moyens de segmentation toujours plus performants, cibler ses clients potentiels devient à la portée de tout entrepreneur. Une communication trop large avec des supports de commercialisation physiques (flyers par exemple) a un rapport résultat/impact environnemental faible. Une communication RSE se veut à faible impact environnemental (usage de matériaux recyclés ou recyclables, digitale...) et ciblée afin d'obtenir de meilleurs retours tout en limitant l'usage de ressources physiques.

2) Participer aux tendances éphémères de l'hôtellerie

Aujourd'hui, les clients d'un hôtel recherchent plus qu'un lit confortable. Un établissement doit offrir des éléments et expériences uniques que l'on ne retrouve pas chez soi. Le client attend en effet d'un hôtel qu'il satisfasse ses besoins de la base au sommet de la pyramide de Maslow : abris et nourriture mais aussi le besoin d'estime

et de reconnaissance, ce qui passe par un savant équilibre entre aspects tangibles et intangibles.

Pour séduire cette clientèle dont le besoin de reconnaissance* sur les réseaux est un levier d'achat, les hôteliers ont fortement investi pour devenir « tendance » et accroître leur visibilité sur ces plateformes. Les hôtels deviennent alors un lieu répondant au besoin d'estime et de reconnaissance en devenant « instagrammables ».

L'accès facilité à des financements a accru cet effet de mode de l'hôtellerie tendance et les lobby et espaces de vie des établissements se sont métamorphosés pour plaire.

Cependant, rester tendance tandis que les modes se succèdent, entraîne une augmentation des besoins en CapEx pour sans cesse s'adapter.

Ces rénovations sont non seulement coûteuses mais aussi polluantes, il est donc important de se focaliser sur l'utilisation de matériaux durables (se référer au rapport Tourisme durable & RSE - Éditions 1 & 2 de la Fabrique du Tourisme) et s'émanciper de la mode imposée par les clients.

***SONCAS** : acronyme qui désigne un modèle de vente utilisé pour persuader les clients d'acheter un produit ou un service. Chaque lettre représente une catégorie de besoins ou de motivations auxquels un vendeur peut répondre lors d'une vente.

Sécurité / **Orgueil** / Nouveauté / Confort / Argent / Sympathie

L'orgueil se rapporte directement au besoin de reconnaissance des individus.



Nicolas Ponson - Redman

« Il faut voir la transition RSE comme un investissement : Renoncer pendant un moment à des projets rentables mais polluants pour entrer dans une économie régénératrice et plus vertueuse sur le long-terme. »

3) Proposer des tarifs opaques et très variables

Avec l'essor du revenue management, les prix des chambres évoluent selon des paramètres tels que la saisonnalité, le calendrier des événements, les jours de la semaine etc.

Mais les Revenue Managers vont-ils trop loin dans la flexibilité des prix ?

Avec la décorrélation entre des prix qui fluctuent et le niveau de prestation par ailleurs inchangé, les clients peuvent perdre leurs repères et ne plus se rendre compte de la vraie valeur d'une nuit à l'hôtel. Repenser sa stratégie commerciale sous le prisme de la RSE est l'occasion pour les hôteliers de retrouver un contact direct avec leurs clients, de les guider et de justifier leur prix par la prestation ; plutôt que de les laisser se diriger vers des plateformes OTA qui prennent de lourdes commissions sur chaque nuitée.

Les avantages ?

- Identifier le « juste » prix pour les clients : avec des variations moins fréquentes, l'hôtelier a le temps de mesurer l'impact (via le nombre de réservations) des nouveaux tarifs afin de les aligner au mieux avec la perception de son hôtel par ses clients.
- Mieux prévoir la fréquentation en fonction du budget prévu, mieux gérer ses coûts de personnel et ainsi respecter les attentes financières des propriétaires.

- Rester « invisible » sur les sites d'analyse de la concurrence (OTA Insight) et créer ainsi un environnement moins compétitif.

Les limites ?

- Défis de mise en œuvre : il faut une transition douce pour que les employés s'occupant de la stratégie tarifaire aient le temps de comprendre et intégrer la nouvelle politique de l'établissement.
- Perte de flexibilité : des tarifs moins variables peuvent entraîner la perte d'une clientèle plus économique susceptible de venir au moment des prix bas. Comme l'a dit Nicolas Ponson, « pour adopter une stratégie RSE, il faut oser renoncer à une partie de son chiffre d'affaires ».
- Perte de compétitivité : les clients peuvent choisir des hôtels offrant des tarifs plus attractifs, même si ces tarifs varient davantage.

2 Ce qu'il faut faire :

1) Sensibiliser le consommateur

Pour intégrer efficacement la notion de RSE auprès des clients, il est primordial de les sensibiliser sans pour autant les moraliser. On peut par exemple les informer sur les bonnes pratiques à adopter pour réduire leur impact environnemental lors de leur séjour à l'hôtel : gestion des déchets, réduction des consommations d'eau et d'énergie, et utilisation de produits locaux et durables.

Il est également important de fournir des informations claires et concrètes sur les actions de l'établissement en faveur de la RSE, ainsi que des options et des encouragements pour les clients à participer à leur propre niveau.

Cette pédagogie passe aussi par le fait de casser les stéréotypes et démontrer qu'un hôtel écoresponsable n'est pas forcément plus cher. La sensibilisation et l'engagement des clients sont des éléments clés pour

encourager une culture de la RSE et un comportement responsable au sein de l'industrie hôtelière. Cependant, il faut éviter d'être autoritaire ou condescendant, car cela peut provoquer une réaction de résistance chez les clients.

2) Mettre fin à la recherche de démesure

Le gaspillage alimentaire dans les hôtels, qui représente selon l'ADEME 14% du gaspillage global en France et une perte de 1,4 Mds€ par an, est fortement impacté par le sentiment d'illimité que les clients peuvent ressentir devant les buffets des établissements. Pour éviter la consommation de trop grandes quantités ou générer du gaspillage, les hôteliers et restaurateurs peuvent reconsidérer leur offre de buffet et sa présentation. Une autre solution envisageable pour le petit déjeuner est de proposer un menu à la carte.

3) Clarifier la communication autour des labels

Au cours de l'atelier, les craintes autour de la prolifération des labels ont été évoquées, notamment celle d'une perte de lisibilité pour le client. Ce manque de clarification sur leur fonction et leurs critères entraîne une baisse de confiance de la part du client final.

Pédagogie et communication ciblée sont donc à privilégier pour prouver aux (potentiels) clients que les pratiques RSE sont effectivement appliquées, les rassurer sur ce que son ou ses labels impliquent et ce qui a été mis en place dans l'établissement.



Anne Chéné – Ethik and Trips

« Réorienter le service, arrêter d'offrir l'opulence, et encourager le qualitatif plutôt que le quantitatif pour répondre pleinement aux besoins de ses clients. »

Mobilisez-vous avec nous pour un Tourisme Durable

OTA, comparateurs, futurs IA : en alignant les tarifs sur ceux des hôtels et respecter la nouvelle politique RSE afin de limiter la fluctuation des prix.

Franchiseurs : en adaptant les outils et instructions à destination des franchisés concernant l'offre petit déjeuner et le Revenue Management.



PETIT DÉJEUNER À VOLONTÉ À LA CARTE

Formation et accompagnement des équipes

- ➔ Sensibilisation au gaspillage alimentaire (utiliser des formations de l'ADEME).
- ➔ Formation aux nouvelles procédures.

Exemple de mise en place

- ➔ Réalisation d'un menu digital : à l'aide d'un QR code renvoyant sur le site de l'hôtel dans la partie restauration, afficher chaque composante associée à un numéro (une illustration (basse définition) vaut mieux que des mots). Par exemple, pain au chocolat -> num 1.
- ➔ Permettre aux clients de commander en ligne ou grâce à un carnet.
- ➔ Optionnel : Limiter la quantité de plats différents qu'il est possible de commander par client en une fois.

Sensibilisation des clients

- ➔ Lors de la constitution du Cardex, sonder le client sur ses préférences alimentaires et régimes particuliers (adapter la composition du menu en fonction de régimes particuliers).
- ➔ Sensibiliser le client en mettant en avant le parti pris de l'établissement et en détaillant les objectifs de réduction du gaspillage alimentaire.
- ➔ Pour éviter un engorgement des clients dans la salle de petit déjeuner, augmenter l'amplitude horaire du service.
- ➔ Proposer une formule petit déjeuner en chambre avec la possibilité de commander le double de composantes que dans la salle.

MENU PETIT DÉJEUNER

	QUANTITÉ
ASSIETTE DE JAMBON BLANC	1
ASSORTIMENT DE FROMAGE DE PAYS <small>Comté Jeune, Coulommiers, Bleu</small>	
OEUFS <small>Au plat, brouillés, coqué</small>	2
TOATS <small>Bacon, avocat</small>	
VIENNOISERIES <small>Croissant, pain au chocolat</small>	
THÉ <small>Earl grey, thé vert, camomille</small>	
CAFÉ <small>Café noir, cappuccino, allongé</small>	1
JUS DE FRUIT <small>Orange, pamplemousse</small>	



Partie 5 : L'engagement du dirigeant : faire, une nécessité sur le long terme



Nicolas Ponson - Redman

« Accompagner pour devenir engagé. »

Selon le ministère de l'économie, la RSE désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

De nombreux obstacles se mettent sur la route des dirigeants pourtant engagés...

Il y a en effet un réel décalage entre les ambitions affichées par les entreprises et les moyens mis en place pour changer de modèle, notamment pour deux raisons : les coûts élevés et la pression concurrentielle. L'absence de définition collective claire de la responsabilité sociétale des entreprises empêche également une évolution collective.

...d'où l'importance de connaître les aides disponibles...

Le manque d'accès à l'information est l'un des plus grands obstacles pour de nombreux chefs d'entreprise. Il est en effet nécessaire d'avoir un spectre des possibilités actualisé pour s'engager et embarquer les collaborateurs. Prenons le cas d'un hôtel « standard » en France. Celui-ci est indépendant (80% en 2020 en France), de moyenne gamme 3 étoiles (47%), de 44 chambres (Insee 2019) et compte entre 3 et 4 employés (3,3 selon l'UMIH, contre 39,4 pour les hôtels de grandes chaînes).

Du PERFORMA Environnement gratuit aux formations ADEME, en passant par le Prêt Action Climat, les aides pour un tel hôtel ne sont pas que financières et existent à chaque étape du processus de transformation (cf. Fiche pratique n°5).



L'ADEME (Agence de la transition écologique), la CCI (Chambre de commerce et d'industrie) et Bpifrance (Banque d'investissement qui finance et accompagne les entreprises) sont les interlocuteurs principaux.



Anne Chéné - Ethik and Trips

« Adopter une logique RSE va permettre de réconcilier le tourisme, la planète et la population locale. »

Le Guide « Dispositifs d'accompagnement à la transition écologique pour les PME industrielles » du gouvernement français (02/2023) répertorie toutes les aides disponibles pour ce secteur.

... et les labels existants.

Les critères d'évaluation et de sélection sont propres à chaque label. Ils permettent globalement aux entreprises de montrer leur engagement avec des objectifs clairs mais aussi d'accroître leur crédibilité.

Clémence Deryck - Vinci immobilier

« Il est important aujourd'hui d'inclure dans l'évaluation d'un projet des « ratios environnementaux » en plus des ratios financiers. »

Quels sont les labels RSE ?

Définitions et objectifs d'un label RSE :

Un label est en quelque sorte une étiquette, un marqueur, qui atteste qu'une entreprise respecte des critères préalablement définis et relatifs aux objectifs du développement durable.

Les labels intervenant sur le champ de la RSE ont généralement pour objectif d'inciter les entreprises à prendre conscience de leurs impacts sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques.

Par ailleurs, le label a pour objectif de valoriser les entreprises qui ont entrepris de mettre en place une politique RSE.

Les labels RSE sont délivrés par des organismes indépendants tiers ; ainsi l'obtention du label est fondée sur un jugement neutre et objectif.

Organismes indépendants qui délivrent les labels :

- Afnor,
- EcoVadis,
- Viageo
- ...

Types de label :

Label généraliste :

Les labels RSE généralistes englobent l'ensemble de la RSE à savoir tant l'aspect social/sociétal que l'aspect environnemental et économique.

-> LUCIE

Label spécifique :

Il existe des labels RSE plus spécifiques qui ne couvrent qu'une partie déterminée de la RSE.

-> Empreinte

Label sectoriel :

Il existe des labels sectoriels propres à un secteur d'activité ou à un type de structure.

-> Ethibat

-> RSEI

Label en fonction de la taille de l'entreprise :

Il existe des labels RSE qui sont propres à certains types d'entreprises en fonction de leur taille.

-> BCorp

-> PME+



Nicolas Ponson – Redman

« Il faut voir la transition RSE comme un investissement : Renoncer pendant un moment à des projets rentables mais polluants pour entrer dans une économie régénératrice et plus vertueuse sur le long-terme. »



Sylvie Bergeret – MKG Consulting

« La problématique environnementale permet également d'aligner les intérêts à la fois des investisseurs, des promoteurs et des utilisateurs finaux. »

Une fois informé, le dirigeant pourra avoir un impact positif à long terme :

- Trouver des collaborateurs : 92% des jeunes de 18 à 30 ans ne veulent pas travailler pour une entreprise en désaccord avec leurs valeurs (Jam Trends). Surtout dans une période où il est difficile de recruter.

- Engager ses collaborateurs : permettre aux collaborateurs de valoriser des initiatives sociales et environnementales grâce aux appels à projet internes.
- Attirer des clients : les engagements d'une marque influent sur 2/3 des processus d'achats de consommateurs (Earned Brand, 2018) et permet de se distinguer de ses concurrents.
- Créer de nouveaux marchés et innover.
- Répondre aux attentes de ses actionnaires, et notamment les investisseurs socialement responsables.
- Bénéficier d'aides financières, comme celles présentées dans la fiche pratique en page suivante.
- Répondre aux et anticiper les pressions de la société, qu'elles émanent du législateur ou des citoyens.
- Contribuer à l'intérêt général : de son secteur, sa ville, son pays. Peut-être un exemple pour le secteur hôtelier global.

Les différents points de vue évoqués lors de l'atelier guidé par Marine Barré (Bpifrance) ont notamment mis en avant le fait qu'il faut se révéler en tant que dirigeants et ne pas craindre d'innover, d'être critiqué ni d'explorer des voies encore inconnues.

Les 3A : « Adopter, Adapter et Abandonner » de Nicolas Ponson pourraient résumer le processus d'engagement du dirigeant. En effet, il faut adopter une vision durable, adapter son processus et son business model et abandonner s'il le faut, ce qui est souvent le plus difficile.

Il faut également penser large pour pouvoir ensuite convertir vers des actions concrètes, réelles et compréhensibles pour ses collaborateurs et clients.



Mobilisez-vous avec nous pour un Tourisme Durable

Clients : Soyez acteurs du changement en choisissant de faire confiance aux entreprises du tourisme engagées dans une démarche durable.

Investisseurs : Prenez en compte les ambitions des entreprises du secteur et favorisez leurs investissements profitables sur le long terme.

LES AIDES DISPONIBLES

Aides disponibles	Critères	Type d'aide pour s'engager
Valorisation de démarches environnementales pour obtenir un label (p. 13*)	Via un conseiller CCI, pour toute entreprise. Accompagnement payant pris en charge par la Région et des partenaires	Accompagnement
Diagnostic éco-flux pour réaliser économies et impact (p. 19)	Via Bpifrance, accompagnement pendant 15 mois, pour toutes entreprises ayant entre 20 et 250 salariés. Reste à charge de 2 000€ si < 50 employés et 3 000€ si > 50	Accompagnement
Diagnostic perf 'IMMO (p. 22)	Via un bureau d'études référencé par Bpifrance. Accompagnement de 6 à 8 mois pour toutes entreprises situées en France et exerçant des activités tertiaires privées	Accompagnement
Certificat éco-énergie CEE (p. 46)	Prime encadrée par l'Etat engageant les fournisseurs et distributeurs d'énergie à financer des travaux de rénovation énergétique dans tous les secteurs d'activité	Aide financière
Prêt Vert ADEME Bpi	Prêt de 10 à 100 000€ pour TPE et PME de plus de 3 ans ayant bénéficié d'un diagnostic « Diag Eco-Flux » ou d'une aide de l'ADEME	Aide financière
Prêt action climat pour le dirigeant	Prêt jusqu'à 75 000€, pour TPE de plus de 3 ans et de moins de 50 salariés	Aide financière
Prêt éco énergie PEE (p. 50)	Prêt de 10 à 500 000€ pour TPE et PME de plus de 3 ans ayant pour but d'améliorer leur efficacité énergétique	Aide financière
Fonds Tourisme Durable (site)	Aides de 5 000€ à 200 000€ via l'ADEME, pour les gérants d'établissements touristiques et restaurants pour financer leur diagnostic et certains investissements (ex : performance énergétique)	Aide financière
Aide ADEME aux entreprises (p. 45)	Prise en charge de 35 à 65% des projets environnementaux	Aide financière
Formation CFDE payante pour les cadres dirigeants RSE (p 63) et pour les professionnels salariés (p65)		Aide à la formation

Conclusion

La parole aux étudiants



Il est indéniable que l'industrie de l'hôtellerie est en train de se relever avec détermination après la période difficile marquée par la pandémie de COVID-19. Cependant, cette reprise ne devrait pas seulement être synonyme de retour à la normale, mais plutôt d'une occasion de catalyser un renouveau axé sur la transition verte et des pratiques responsables.

Nous sommes dans une période de transition, les voyageurs sont de plus en plus conscients de l'importance de l'écologie et recherchent des établissements qui intègrent des pratiques durables dans leur offre. En adoptant des mesures vertes telles que l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction de la consommation d'eau, l'encouragement du recyclage et la promotion d'une

alimentation biologique et locale, les hôtels peuvent répondre à cette demande croissante et se démarquer sur le marché.

L'opportunité fournie par la Fabrique du Tourisme, réunissant tous ces acteurs de l'hôtellerie, pouvant agir à un échelon élevé nous a permis d'attester que les professionnels de l'hôtellerie d'aujourd'hui sont conscients des enjeux de demain.

L'hôtellerie de demain doit être accompagnée d'un engagement massif en faveur de la transition verte et de la mise en place de pratiques de responsabilité sociale des entreprises. En intégrant des mesures durables et en adoptant des politiques RSE, les hôtels peuvent non seulement répondre aux attentes changeantes des clients, mais aussi contribuer à la préservation de l'environnement et au progrès social. C'est un moment opportun pour repenser et remodeler l'avenir de l'hôtellerie, en faisant preuve d'une conscience environnementale et sociale qui profitera à tous.

Nous tenons à remercier chaleureusement Bertrand Pullès, Vanguelis Panayotis, Pedro Novo, Johanna Wagner et tous les participants des ateliers de travail pour leurs propositions permettant d'aborder l'avenir de l'hôtellerie d'une manière plus responsable. Nous tenons également

à rappeler que cette transition, qui est une solution profitable à long terme, doit devenir une priorité à tous les niveaux, du dirigeant hôtelier aux clients, en passant par les fournisseurs.

Ce rapport de la Fabrique du Tourisme se veut ainsi comme une graine qui germera dans l'esprit des acteurs du secteur pour cultiver un modèle plus durable et viable.

Antoine DUBOIS

Franck GASTAL

Lou NGUYEN

Baptiste PALHON

Diane PIOUS

Théo HARDUIN

Remerciements à tous les professionnels de l'hôtellerie ayant contribué aux échanges

Hélène Aguilar
Carine Assouad
Stéphanie Aznavour
Aurelien Banon
Winoc'h Billette
Valérie Bish
Jérôme Bosc
Alexis Boudrand
Katell Bourgeois
Joris Bruneel
Romain Chanpaud
Cécile Chenais
Geoffroy Corpelet
Benoit Crepin
Clémence Deryck
Mathilde Dion
Joséphine Duforest
David Douvin

Étienne Faguer
Alban Gazeau
Arthur Gir
Alexandra Goguet
Hugues Kemajou
Catherine Kluger
Thomas Lamson
Marvin Legrand
Alexandra Libes
Raphael Madar
Assaf Manoel
Laurent Mougoust
Paul-Antoine Mauraisin
Diane Maymil
Arnaud Nigoghossian
Xavier O'quin
Olivier Petit
Dimitri Petrakis
Cristina Ramos
Lionel Sabatier
Jérôme Schibler
David Sylberg
Flavien Tiberghien



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



Thibault LAMARQUE
Fondateur & Président, Castalie



Jean-Pierre NADIR
Fondateur, Fairmoove.fr



Marine BARRÉ
Coordinatrice du Plan Climat
Île-de-France Ouest, Bpifrance



Nathalie BOUDON
Responsable Commerciale,
Betterfly Tourism



Anne CHÉNÉ
Fondatrice, Ethik & Trips



Hortense GAUDIN
Coordinatrice du Plan Climat
Île-de-France, Bpifrance



Alexandre LAIDET
Global Strategic Account Executive -
Hotel and European Hotel Segment
Leader, Schneider Electric



Mickael NOGAL
Président Fondateur, Convergences



Florence PROVENDIER
Directrice, Les Ombres

Au parrain de cette édition



Nicolas PONSON
Fondateur & Co-CEO Redman &
Redman Hospitality

Les organisateurs & leurs équipes

Bpifrance notamment Delphine Petit

ESSEC - MSc in Hospitality Management
IMHI notamment Johanna Wagner

Extendam notamment Alexandre Guérin,
Cécile Leclerc et Axelle de Rodellec et
les étudiants qui ont rédigé le rapport

MKG Consulting notamment, Simon
Becker, Mélanie Le Barzic, Sasha Levallois
& Emmanuelle Tulliez



Merci à notre sponsor **Café 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