



la fabrique
du tourisme

Hôtellerie de demain

6^e Edition - 2024

SOMMAIRE



SOMMAIRE

Le sixième rapport de la Fabrique du Tourisme

Mot des initiateurs

p.3

Mot du parrain Fabrice Bonnifet

p.4

Témoignages inspirants Thierry Bièvre & Gilles Vermot Desroches

p.5

Présentation du Bâtiment Hybride à Économie Positive

p.6

Synthèse Hôtel BHEP

p.7

Le contenu de ce rapport contient, par partie, une synthèse des enjeux clés, un tableau reprenant les contributions des groupes, et des illustrations ou approfondissements d'un sujet clé parmi ceux abordés dans les contributions, préparés par les étudiants. Le contenu de ce rapport a vocation à refléter, approfondir et illustrer les échanges qui ont eu lieu lors de la Fabrique du Tourisme, matinée d'échanges entre professionnels de l'hospitality. Le BHEP (Bâtiment Hybride à Economie Positive) étant un concept récent qui n'a pas encore été appliqué à des établissements hôteliers, aucun participant ne peut être tenu responsable de la performance (financière ou extra-financière) des idées et propositions exprimées dans ce rapport.

I. Conception

p.8

II. Gestion opérationnelle et financière

p.13

III. Marketing et distribution

p.18

IV. Capital Humain

p.21

V. Parties prenantes et partage de la valeur

p.24

Conclusion des étudiants

p.27

Remerciements

p.28

MOT DES INITIATEURS DE LA FABRIQUE DU TOURISME



Bertrand Pullès

Directeur Associé - Gérant, EXTENDAM



Fabien Frigosi

Directeur Général, BPI France



Vanguélis Panayotis

CEO, MKG Consulting & Hospitality ON

Née en 2020 pour renforcer la dynamique d'échanges entre les professionnels du secteur hôtelier sur les enjeux de demain pour ce secteur, l'évènement se tient depuis 2020 deux fois par an. Jusqu'en mars 2023 se sont alternées des éditions sur le tourisme durable et la RSE, d'une part, et sur les enjeux financiers, humains, juridiques et marketing de l'hôtellerie de demain et de ses nouveaux concepts, d'autre part (<https://www.fabrique-tourisme.fr/#rapports>). Pour cette édition, toutes les thématiques ont été mélangées autour d'un cas pratique : l'hôtel de demain se veut durable et l'adoption par le secteur hôtelier d'« outils de travail » pensés dans cette logique durable, tels que les BHEP pensés par le groupe Bouygues et ses partenaires, nécessite de réfléchir à tous les impacts potentiels financiers, humains, juridiques et marketing, sur le business model hôtelier.

DÉCOUVREZ L'INTERVIEW



FABRICE BONNIFET, DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DURABLE & QUALITÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT DU GROUPE BOUYGUES

Face à l'urgence climatique, la décarbonation du secteur du bâtiment requiert de l'audace et du pragmatisme.

La seule boussole crédible est d'atteindre le plus rapidement possible le Net zero carbone. La rentabilité des actifs immobiliers va de plus en plus dépendre de leur capacité à maximiser leur green value. Pour cela, Bouygues et ses partenaires ont inventé le **Bâtiment Hybride à Économie Positive** (BHEP) dont la présentation des caractéristiques a servi de cadre aux travaux de la 6^e édition de la Fabrique du Tourisme en octobre 2023. Pendant une matinée riche en échanges et en bienveillance, les participants ont pu découvrir les 5 piliers du BHEP qui disruptent les certitudes et les habitudes de l'immobilier traditionnel.

Faire des bâtiments des banques de matériaux en utilisant l'approche du "materials as a service" et le recours massif au réemploi représentent déjà une forme de rupture. Augmenter l'intensité d'usages des espaces construits est le défi du siècle, encore faut-il savoir le faire pour apporter toutes les garanties de sécurité à l'utilisateur principal.

Anticiper l'arrivée massive de l'électro-mobilité partagée dans les bâtiments avec toutes les incidences associées en relation avec l'équilibre de la courbe de charge énergétique, les interactions avec le réseau et les autres infrastructures alentours, va participer grandement à la performance financière des investissements immobiliers.

En complément, la production et l'autoconsommation de tous les flux physiques vont s'imposer pour améliorer la résilience et préparer la composante adaptation des bâtiments au changement climatique déjà perceptible. Enfin, la « haute qualité d'usage » associée à la conception bioclimatique des ouvrages ne peut plus être une option dans un monde qui doit prendre en compte à la fois l'atténuation de ses émissions de gaz à effet de serre et la raréfaction de ses ressources minérales.

Un immense merci aux équipes d'Extendam, Bpifrance et MKG d'avoir organisé cette nouvelle édition de la Fabrique du Tourisme et formulons le vœu que les participants présents œuvrent collectivement à l'émergence du BHEP comme le nouveau paradigme du bâtiment responsable.

[LIEN VIDÉO](#)

TÉMOIGNAGES INSPIRANTS



Thierry Bièvre,
PDG et Fondateur d'**Elithis Groupe**,
Vice-Président du Pôle de compétitivité
Build & Connect

Mission et Vision

Fondé en 2003, le Groupe Elithis a pour mission de rechercher des solutions pour améliorer les performances énergétiques tout en restant financièrement accessible.

Résoudre de nouveaux problèmes avec de nouvelles approches

Conscient qu'on ne résoudra pas des problèmes complexes avec des solutions simplistes ni avec les méthodes qui sont à l'origine de ces problèmes, Thierry Bièvre a très tôt changé d'approche à la conception de bâtiments au sein d'Elithis. Dans ses équipes, il a encouragé la posture d'ingénieur explorateur. Une posture alliant curiosité et exploration afin de repousser les limites de l'innovation et de proposer des solutions répondant à la complexité des enjeux liés à sobriété énergétique, à la limitation du gaspillage de matériaux et à l'adaptation aux changements des usages et comportements des utilisateurs. Cette vision s'est concrétisée avec la construction d'immeubles à énergie positive et l'obtention du premier permis sans affectation à Bordeaux en 2023 (cf p.6).

LIEN VIDÉO



Gilles Vermot Desroches,
Senior Vice-Président Citoyenneté & Affaires
Institutionnelles chez **Schneider Electric**

Transformation de Schneider Electric

Au cours des **25 dernières années**, l'entreprise Schneider Electric a connu une transformation significative. Aujourd'hui, Schneider Electric est reconnue comme un leader engagé dans la **décarbonation** des bâtiments, des data centers et des réseaux. Cette transition illustre la capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover face aux défis environnementaux.

Assumer sa responsabilité sociétale

Gilles Vermot Desroches a souligné le rôle central du social dans l'engagement de Schneider Electric. Il a évoqué l'évolution de cet aspect sous les trois derniers PDG, montrant comment l'entreprise a intégré les préoccupations sociales dans sa stratégie. Il a souligné la nécessité d'une transition environnementale liée à une transition humaine, rappelant ainsi que l'une ne peut être réalisée sans l'autre. Il a insisté sur l'importance de se pencher sur les défis majeurs tous les cinq ans, tout en prenant en compte les évolutions de tendances locales et globales telles que les dynamiques démographiques. Avec cette approche méthodique et systémique, Schneider Electric cherche à répondre efficacement aux attentes de ses parties prenantes et à contribuer à la résolution de problèmes mondiaux.

LIEN VIDÉO

Ces interventions offrent un tableau complet des efforts déployés par deux acteurs engagés vers un avenir durable, soulignant l'importance de la responsabilité sociale, de la technologie, et de la recherche continue d'innovations à différentes échelles. Les réflexions partagées et les complémentarités entre Schneider Electric et Elithis Groupe illustrent la complémentarité d'approches différentes permettant d'avancer ensemble vers un monde plus juste et durable.

PRÉSENTATION DU BÂTIMENT HYBRIDE À ECONOMIE POSITIVE

Le BHEP est un bâtiment responsable conçu pour générer plus de profits et d'externalités positives, partant de l'hypothèse que dans les années à venir la rentabilité d'un bâtiment dépendra de plus en plus de sa capacité à optimiser son fonctionnement et de sa résilience face aux risques physiques et de transition.

BOUYGUES

Le concept de ce bâtiment, labellisé "Solar Impulse Efficient Solution", repose sur 5 leviers :

1. Une nouvelle manière de penser la **construction**, intégrant (i) des solutions d'adaptation naturelle au climat telles que l'orientation solaire, la ventilation naturelle, les propriétés thermiques de certains matériaux, l'intégration de végétation,... (conception bioclimatique) et (ii) le recours à des matériaux et équipements en leasing plutôt qu'en Capex ("Material as a service"), en misant sur la maximisation du réemploi (« banque de matériaux »).

€ - **Trading** des matériaux dans une logique de réemploi et de recyclage, en considérant le bâtiment comme une réserve de matériaux

2. Une mixité des **usages** dans l'espace et dans le temps – appelée chronotopie – et une anticipation des vies ultérieures du bâtiment pour minimiser les coûts de transformation et de changement d'usage associés au cycle de vie classique d'un actif sur plusieurs décennies (réversibilité).

€ - **Mutualisation** des espaces sous-utilisés et optimisation des usages grâce au bâtiment connecté

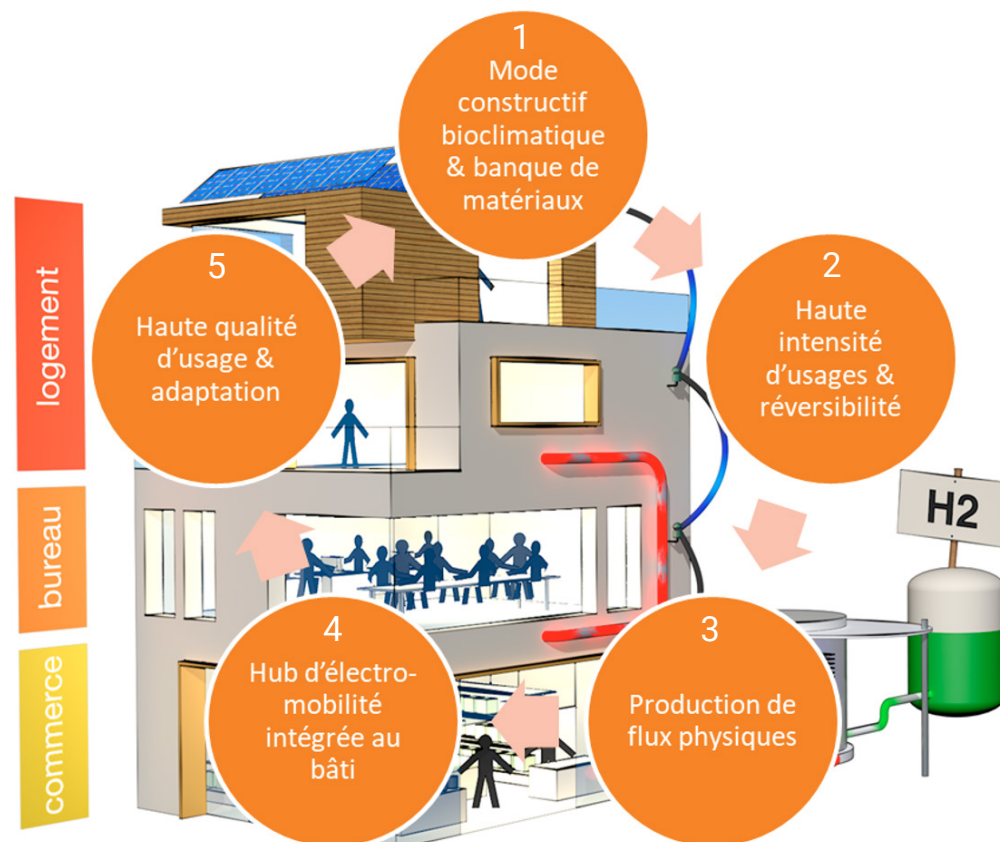
3. La valorisation des **flux** physiques locaux (eau, énergie et chaleur), reposant sur le stockage et/ou l'échange avec les bâtiments voisins, afin de minimiser la consommation et la déperdition des ressources et tendre vers des bâtiments autonomes en eau et en énergie.

€ - **Economies** et revenus liés à la production d'énergie sur place

4. L'intégration dans la conception de chaque bâtiment de modes de **mobilité** décarbonée pour ses usagers.

5. Un niveau de **confort** maximum pour les usagers du bâtiment en termes de connectivité, d'expérience et de bien être.

€ - **Gains** de productivité par l'amélioration du bien-être & Valorisation des externalités positives telles que la création d'emplois, la réduction de l'effet d'îlot de chaleur urbain ou l'amélioration de la biodiversité



Le label "Solar Impulse Efficient Solution Label" est conçu pour mettre en lumière les solutions existantes qui sont à la fois propres et rentables et qui ont un impact positif sur la qualité de vie.

SYNTHÈSE – HÔTEL BHEP

Les acteurs du secteur de l'hôtellerie réfléchissent sans cesse, notamment dans le cadre de la Fabrique du Tourisme, à l'avenir de leur métier, aux manières de se réinventer pour continuer de s'adapter aux tendances, parmi lesquelles la demande de la clientèle pour une expérience hôtelière plus large que le seul hébergement et plus personnalisée, l'évolution de certains coûts comme l'énergie, la crise des vocations ou encore la nécessité croissante de s'adapter aux changements climatiques et d'atténuer l'impact de l'activité hôtelière sur l'environnement. La bataille des hôteliers est bien celle de pérenniser leur activité tout en la faisant évoluer.

Répondre aux enjeux de durabilité permettra de répondre à la fois :

- Aux enjeux de demande, parce qu'un actif mieux adapté offre davantage de confort et qu'un actif moins impactant répondra davantage aux préoccupations croissantes de la clientèle pour l'environnement, mais également aux enjeux
- Aux enjeux de marge, parce qu'un actif moins énergivore est un actif moins coûteux, et enfin,
- Aux enjeux humains, parce qu'un actif conçu pour le bien-être de tous ses usagers, et une politique tournée vers la durabilité attirera davantage de talents.

Les moyens d'actions pour le secteur hôtelier sont divers : adapter les actifs et transformer les pratiques de gestion.

Le concept du BHEP, développé aujourd'hui sur l'immobilier de bureaux, pourrait être un élément de réponse. Dès lors, comment le développer pour des actifs hôteliers, qui ont leurs propres contraintes d'exploitation ? Est-il adapté ? Comment l'adapter sinon ? Quelles solutions techniques ou quelles adaptations du modèle de construction/ exploitation sont à prendre en compte ?

Chaque groupe de travail a analysé un pilier du BHEP (cf page précédente) pour en comprendre les impacts et les enjeux sur le business model hôtelier. Il en résulte ce rapport ayant vocation à répondre à ces questions via une analyse thématique adapté à notre secteur :

- Impacts et enjeux du BHEP sur la **conception des hôtels** : les échanges entre des architectes, designers et ingénieurs forces de proposition concernant des solutions innovantes et adaptées et des exploitants et investisseurs prêts à prendre en considération de nouveaux critères de décisions sont au cœur d'un changement de paradigme
- Impacts et enjeux du BHEP sur la **gestion hôtelière** : il est mis en exergue notamment la nécessité de repenser les process et les business plans ;
- Impacts et enjeux du BHEP en termes de **marketing/ communication** hôteliers : l'évolution de l'image de l'hôtellerie autant pour les collaborateurs que pour les clients et le déploiement de l'effort collectif sont ressortis comme des enjeux clés de cette transition du secteur ;



- Impacts et enjeux du BHEP dans la **gestion du capital humain** dans le secteur hôtelier : le constat établi est celui de besoins réciproques, entre ceux des entreprises pour des nouveaux profils et donc des formations adaptées aux métiers de demain et ceux des collaborateurs pour une amélioration de leur cadre de travail, et de vie ;
- Impacts et enjeux du BHEP dans le **partage de la valeur** entre les différentes parties prenantes du secteur hôtelier : la nouvelle répartition des coûts et l'évolution des P&L hôteliers nécessitent de repenser les relations classiques investisseurs-gestionnaires-franchiseurs et d'intégrer dans l'équation de nouvelles parties prenantes.

	CONCEPTION
ENJEUX PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter la dépréciation de la valeur des actifs • Pérenniser l'outil immobilier • Eviter la baisse de la fréquentation des hôtels au profit d'autres alternatives de voyage • Limiter l'impact de l'augmentation des coûts d'énergie et d'assurance • Changer l'image de l'hôtellerie auprès des parties prenantes • Changer de paradigme par rapport au business model/aux rendements
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX POSITIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Générer de l'énergie pour son hôtel et d'autres bâtiments • Limiter les émissions de CO2 • Protéger la santé des utilisateurs
PARTIES PRENANTES À MOBILISER	<ul style="list-style-type: none"> • Promoteurs immobiliers : intégrer ces enjeux dans tout projet de construction/réhabilitation • Architectes et ingénieurs : faire de la pédagogie et prendre en compte de nouveaux risques, besoins et objectifs de performance environnementale et sociale • Fabricants et fournisseurs de matériaux : R&D ciblée sur des matériaux durables • Législateur : adapter l'équilibre entre protection du patrimoine et performance environnementale des bâtiments, faciliter la mixité des usages • Investisseurs : prioriser les critères environnementaux et sociaux pour choisir leurs investissements • Opérateurs : participer à l'étape de la conception, assurer la prise en compte de la santé et de la sécurité des occupants

CONCEPTION BHEP (1/2)

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

I Contributions 1/2

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	RISQUES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
<p>MODE CONSTRUCTIF BIOCLIMATIQUE & BANQUE DE MATÉRIAUX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtiments hôteliers plus performants et plus résilients • Coûts de construction maîtrisés grâce à des investissements en Capex limités (remplacés par une gestion des Opex) • Economies sur les coûts de construction grâce au réemploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût supérieur de certains matériaux et technologies de construction durables • Intégration de techniques bioclimatiques limitées par les contraintes architecturales de l'existant • Accessibilité aux financements des équipements (vs financements de Capex) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recours aux normes développées par les certifications environnementales (LEED, BREEAM, HQE...) pour guider la conception durable • Réutilisation de matériaux d'un chantier à un autre par un même promoteur • Végétalisation des espaces • Options d'isolation thermique 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de réseaux de fournisseurs de matériaux recyclés ou revalorisés • Conception d'espaces qui incitent aux comportements responsables par les utilisateurs
<p>HAUTE INTENSITÉ D'USAGES & RÉVERSIBILITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation optimisée des surfaces construites pour limiter l'étalement des surfaces et améliorer la rentabilité au m² • Offre de services élargie et chiffre d'affaires diversifié • Coûts de conversion/transformation de l'actif limités 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes juridiques liées à la définition des usages • Frein des « habitudes » des promoteurs/constructeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'ensembles immobiliers combinant des affectations multiples • Ouverture des espaces à la clientèle extérieure 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux types de permis de construire permettant différentes affectations au sein du même actif (Cf p.12) • Permis d'innover (Loi ELAN) et permis d'expérimenter (Loi ESSOC)



En pratique - Intégrer des critères E&S dans ses décisions de Capex

Approche inspirée des notions introduites par Bouygues Immobilier dans le rapport [Espaces Hybrides Villes en Transition #9](#)

Exemple de nouvelle approche pour prendre des décisions relatives à la transformation (à savoir toute démarche d'adaptation d'actifs existants à de nouveaux usages) :

- Noter la transformation sur 10 en fonction de ses impacts sociaux et/ou environnementaux, tels que : adaptation aux nouveaux besoins (E&S), valorisation du patrimoine, dynamisation des Territoires, réduction des besoins de mobilité, etc.

Les critères d'impact et leur pondération sont choisis à l'échelle d'une organisation en cohérence avec sa stratégie de responsabilité sociétale et réutilisés pour chaque projet étudié.

- Calculer le taux d'effort de transformation : coût de la transformation rapporté au coût initial de construction du bâtiment.
- Soustraire le Taux d'effort de transformation à la Note Impact et choisir l'option dont le Score de Transformation final est le plus élevé.

DESCRIPTION	NOTE IMPACT TRANSFORMATION (0-10)	TAUX D'EFFORT DE TRANSFORMATION (COÛT TRANSFO/CONSTRUCTION)	SCORE TRANSFORMATION (NOTE-TAUX)
Changement d'usage	9	110%	7,9
Restructuration lourde (même usage)	7	70%	6,3
Rénovation légère	4	30%	3,7

Dans cette illustration, le changement d'usage devrait être privilégié même si son coût est plus élevé en raison de son impact positif supérieur.

CONCEPTION BHEP (2/2)

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

I Contributions 2/2

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	RISQUES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
PRODUCTEUR DE FLUX PHYSIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtiment autonome en énergie et en eau permettant (i) la réduction des coûts d'exploitation voire la création de CA additionnel et (ii) la réduction des risques de perte d'exploitation dues à des avaries ou pénuries • Synergies au sein d'un ensemble immobilier 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité de la prise en compte des impacts de/sur l'environnement proche (climat, risques, industries à proximité...), notamment du fait de l'accès à la donnée • Surcoût de certaines technologies • Résistance au changement des investisseurs et banques • Disponibilité de solutions prêtes à l'emploi pour des actifs existants • Compétences des auditeurs pour la mesure et le contrôle des risques et impacts 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de climatisation à eau ayant un pouvoir réfrigérant plus fort et utilisant une ressource existante (eaux usées) • Utilisation d'eau salée dans les piscines pour limiter leur entretien et l'utilisaton d'eau douce • Robinetterie économe 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert de flux intra bâtiments pour autoconsommation voire production d'énergie • Système de location des équipements ("Material as a service") permettant de réduire les investissements
HUB D'ÉLECTRO MOBILITÉ INTÉGRÉE AU BÂTI	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation aux nouveaux modes de transports et la différenciation par rapport à la concurrence • Source de chiffre d'affaires additionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu de mobilité non prioritaire pour les hôteliers par rapport à celui de la consommation d'énergie des hôtels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de panneaux photovoltaïques couplés à l'installation de bornes électriques pour optimiser les rendements. • Utilisation d'applications permettant de rentabiliser les places vacantes des parkings (ex: Yespark) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des véhicules électriques équipés de recharge bidirectionnelle comme source d'alimentation énergétique pour l'hôtel (développement à partir de 2027)
HAUTE QUALITÉ D'USAGE & ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une expérience client qualitative différenciante • Impact positif sur la santé des clients et employés 	<ul style="list-style-type: none"> • « Habitudes » et attentes des clients hôteliers bouleversées • Inadéquation avec les profils des professionnels hôteliers existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolation thermique du bâti • Ouvertures pour laisser entrer la lumière naturelle au maximum • Architecture/design : végétalisation, lumière naturelle,... • Matériaux, isolation, ventilation, systèmes de chauffage/clim optimisant la qualité de l'air, à mesurer régulièrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Recours au design biophilique ou design inspiré de la nature (matériaux durables, plantes...)

ZOOM SUR LES NOUVEAUX PERMIS DE CONSTRUIRE POUR DÉMOCRATISER LE BHEP

Les évolutions dans les types de permis de construire sont une réponse nécessaire aux problématiques sociales et environnementales actuelles. Les constructeurs et promoteurs ont la responsabilité de faire évoluer leur industrie et cela n'est possible qu'avec un cadre réglementaire adapté.

On remarque aujourd'hui la grande difficulté de réhabiliter des bâtiments existants. Par exemple, les bureaux vacants sont difficilement transformables en logements ou en hôtels même là où cela serait utile ou nécessaire. Ces difficultés sont liées à la fois à la conception des bâtiments (hauteur des plafonds, servitudes...) et aux autorisations nécessaires.

Le permis hybride

Le permis hybride introduit naturellement l'idée de réversibilité, c'est-à-dire la capacité d'un lieu à être transformé dans le futur pour accueillir d'autres usages. Pour concevoir un ouvrage réversible, il faut anticiper sur les usages à venir pour faciliter de futures transformations.

Exemple :

Vinci a obtenu un permis à double état pour le **projet Universeine** lié aux JO 2024 à Paris. Après l'accueil des

Lien dossier presse :

https://www.elithis.fr/wp-content/uploads/2023/05/EPABE_DP_Permis-innovover_20230522-VDEF.pdf

athlètes pendant les Jeux Olympiques, les infrastructures seront reconverties en lieux de vie tertiaires et résidentiels.

Le permis sans affectation

Un permis sans affectation est un permis de construire qui permet des modifications d'affectation sans nécessité de déposer une nouvelle demande de permis. L'objectif est d'anticiper les mutations et changements d'usage d'un édifice, non en les programmant, mais en les facilitant afin d'alléger au maximum les adaptations et les coûts de transformation dans le futur.

Exemple :

TEBiO, le projet porté conjointement par le groupe Elithis et Canal Architecture, qui obtenu le premier permis de construire sans affectation et va être construit à Bordeaux, dans le quartier du jardin de l'Ars, sur l'Opération d'Intérêt National Bordeaux Euratlantique. C'est en étant lauréat de l'Appel à Manifestations d'Intérêt « permis d'innover » lancé en 2018 que ce programme a pu obtenir ce nouveau type de permis de construire.

Il s'agit d'un bâtiment de près de 4 500 m² sans destination, démonstrateur de réversibilité et à balance énergétique positive. Ainsi, l'atelier Canal architecture et le groupe Elithis proposent la conception d'un programme qui autorise le changement futur de destination à bas coût, tout en préservant la qualité de l'habitat.



« C'est une petite mutation qui fera grand bruit, car cela ne servira à plus à rien de détruire », s'enthousiasme Patrick Rubin, fondateur de l'agence Canal Architecture.

3 dérogations pour l'obtention du permis sans affectation :

- Possibilité de ne cocher aucune case dans la partie « destinations » du Cerfa. (Extrait 1)
- Calcul rétroactif de la TVA en fonction des affectations constatées (la TVA et redevances étant différentes selon les types d'utilisation d'un bâtiment)
- Dérogation sur la réglementation incendie (les réglementations d'évacuation diffèrent selon l'affectation)

	GESTION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE
ENJEUX PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir les marges opérationnelles • Adapter certaines pratiques, tâches et offres de services pour favoriser une gestion responsable des ressources • Adopter des indicateurs permettant de mesurer les performances environnementales et sociales
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX POSITIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le gaspillage des ressources naturelles • Montrer l'exemple et influencer les comportements individuels des équipes et des clients • Limiter les émissions de CO2
PARTIES PRENANTES À MOBILISER	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires d'hôtel : soutenir les initiatives durables et allouer des ressources financières • Fournisseurs d'énergie : aider à optimiser la consommation d'énergie • Associations et groupements de professionnels : fournir des lignes directrices et partager des bonnes pratiques • Investisseurs : accepter d'investir dans des solutions efficaces et génératrices d'économies sur le long terme • Directeur et équipes des hôtels : partager une culture de la sobriété énergétique et récompenser les accomplissements • Clients : adopter des pratiques responsables

GESTION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

| Contributions 1/2

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	RISQUES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
<p>MODE CONSTRUCTIF BIOCLIMATIQUE & BANQUE DE MATÉRIAUX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts énergétiques d'exploitation • Gestion de la chaîne d'approvisionnement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Modification des pratiques comptables • Sensibilisation et formation des salariés aux pratiques de gestion durables • Augmentation des dépenses (Opex) pour des solutions de location d'équipement "as a service" 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de systèmes de gestion de l'énergie pour réduire les coûts. Exemples : Systèmes de contrôle et de gestion centralisés (BMS/EMS), Éclairage intelligent, Contrôle thermique avancé, Gestion de l'énergie renouvelable, Systèmes de comptage et de tarification intelligents, Technologie de stockage d'énergie, Analyse de données avancée • Analyse de rentabilité : évaluer les avantages financiers à long terme des pratiques durables 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la technologie blockchain pour assurer la traçabilité des matériaux durables • Utilisation de systèmes d'optimisation pour réduire les coûts des déchets
<p>HAUTE INTENSITÉ D'USAGES & RÉVERSIBILITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilisation des charges fixes (baisse des charges par utilisateur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortir de la pure rentabilité financière et maximiser l'utilité sociale et/ou environnementale • Développement d'une culture d'entreprise différente et attractive • Développement de formations aux nouveaux métiers permettant aux collaborateurs de gérer ces services supplémentaires, d'accueillir de nouveaux clients et de faire vivre différemment l'établissement • Résistance au changement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiers lieux comme "Ground Control" à Gare de Lyon (Paris) 	<p>-</p>

GESTION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

| Contributions 2/2

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	RISQUES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
<p>PRODUCTEUR DE FLUX PHYSIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts d'exploitation (notamment d'énergie) • Amélioration de l'image de marque avec des actions concrètes et visibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité des équipements • Nécessité d'une maintenance préventive plus importante • Implication du personnel dans ces nouveaux process 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des process opérationnels permettant une économie d'énergie et une optimisation des coûts • Recours aux éco-labels et certifications • Sous-location de certains espaces pour optimiser l'intensification des usages (ex : parking pour les véhicules électriques) 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de gestion intelligente et pilotée du bâtiment
<p>HAUTE QUALITÉ D'USAGE & ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles attentes de la clientèle en termes de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de systèmes de gamification/ incentives pour favoriser les comportements responsables des usagers • Responsabilité de l'hôtelier d'accompagner les évolutions comportementales et de donner du sens à la démarche sans être dans un rôle moralisateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un système de récupération d'eau de pluies (arrosage, alimentation chasse d'eau, lavage des sols) • Réduction du débit d'eau des robinets • Nettoyage écologique • Cuisine responsable • Spa : produits végan made in France • Tri des déchets • Pressing écologique • Préservation de la biodiversité urbaine : ruche/miel collecté et servi au petit déjeuner • Process de suivi et de traitement des retours d'expérience client 	<ul style="list-style-type: none"> • "Nudges" : exemple Mettre en place des sabliers dans les douches pour sensibiliser le client sur sa consommation d'eau (cf p.20)



MISE EN ÉVIDENCE DES IMPLICATIONS FINANCIÈRES DE L'EXPLOITATION D'UN HÔTEL BHEP

« Le BHEP est conçu pour être un actif immobilier centre de profits avec des espaces mutualisables, auto-producteurs de flux, générateurs de services multi-utilisateurs, compatibles avec de l'électromobilité partagée » *Fabrice Bonnifet*

Avec la nécessaire prise en compte des enjeux de durabilité, la gestion opérationnelle et financière des actifs hôteliers, moteur de rentabilité, va être bouleversée. Grâce à de nouveaux modèles économiques et de nouveaux concepts (comme celui du BHEP), il s'agira d'identifier les actions et initiatives à mener tout en prévoyant leurs impacts financiers sur le P&L et le bilan hôteliers.

ETUDE DE CAS	THÈSE D'INVESTISSEMENT - 2023	HYPOTHÈSES CESSION - 2030
Acquisition des murs et du fonds de commerce d'un actif de 150 chambres situé en centre-ville à repositionner grâce à un plan de CAPEX	<ul style="list-style-type: none"> • BP Classique : CAPEX importants visant un passage sous enseigne plus attractive. • BP BHEP : CAPEX supplémentaires pour transformation en Hôtel BHEP 	<ul style="list-style-type: none"> • BP Classique : actif peu attractif en raison des besoins en CAPEX d'adaptation (qualité de l'actif égale ou inférieure à la moyenne du marché) • BP BHEP : qualité de l'actif supérieure à la moyenne du marché, en raison de son adaptation à l'augmentation des risques environnementaux et à la pression réglementaire, confirmée par les performances historiques

En s'appuyant sur le BHEP, l'exploitation d'un actif hôtelier pourrait s'opérer sur un modèle économique où les trois piliers du développement durable – économique, social, environnemental – ne s'opposent plus, mais s'associent pour créer de la valeur sur le long-terme

Les projections et hypothèses de l'étude de cas prospective et fictive de la page suivante est à vocation didactique et pédagogique. Cette étude de cas vise à mettre en évidence les impacts financiers potentiels de l'application des principes du BHEP à un établissement hôtelier. Comme tout exercice prospectif, celui-ci est basé sur des hypothèses raisonnables compte tenu des éléments connus à date (T1 2024) et des scénarios probables d'évolution des prix et pratiques professionnelles, notamment dans le cadre du réchauffement climatique et de ses conséquences physiques et sur les comportements des individus et organisations.

Comparaison des P&L en page suivante

GESTION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

Illustration

Chiffre d'affaires

- Hypothèse PM marché : 159€
- **TO%** de l'hôtel BHEP supérieur au marché :
 - plus attractif pour les clients affaires et loisirs
 - moins de perturbations liées aux aléas climatiques (résilience supérieure du bâti).
- **PM** supérieur en lien avec le volume et la qualité supérieure perçue par les clients
- Nouveaux **CA Autres** générés car BHEP « producteur de flux » et design « haute intensité d'usage »

EBITDA

- **Taxes** inférieures car moins de déchets collectés. Hôtel également moins affecté par l'introduction des taxes Carbone et Plastique (probabilité élevée d'ici à 2030)
- Primes d'**assurances** bonifiées par la résilience de l'actif face aux aléas climatiques (sinistralité moindre)
- Hors BHEP mais dans une logique de gestion opérationnelle responsable : **Les contrats de franchise et de management** intègrent des incentives pour encourager la performance extra-financière : incentives du franchiseur avec des honoraires plus faibles et incentive du propriétaire avec des honoraires de gestion plus élevés pour l'exploitant

NOI

- Renouvellement des **FF&E** moins coûteux en raison des investissements initiaux supérieurs et de la location de 50% des équipements

	RÉALISÉ	BP CLASSIQUE	BP BHEP		
en k€	2023	2030	2030	Δ	%Var.
Nombre de lits	150	150	150	-	-
TO%	78%	75%	80%	5%	7%
PM HT	116€	151€	167€	16€	11%
RevPar HT	90€	113€	134€	20€	18%
CA Hébergement	4 923	6 210	7 321	1 111	18%
CA F&B	1 487	2 213	2 609	396	18%
CA Autres	67	88	113	24	28%
CA Total	6 477	8 511	10 043	1 532	18%
Ressources opérationnelles	(2 087)	(2 894)	(3 013)	(119)	4%
% CA	-32,2%	-34,0%	-30,0%		
Achats et autres dépenses	(1 540)	(2 794)	(2 940)	(145)	5%
% CA	-23,8%	-32,8%	-29,3%		
Énergie (ou flux physiques)	(352)	(468)	(201)	267	-57%
% CA	-5,4%	-5,5%	-2,0%		
Maintenance	(181)	(224)	(112)	112	-50%
% CA	-2,8%	-2,6%	-1,1%		
Location équipements		-	(156)	(156)	100%
% CA			-1,6%		
GOP	2 316	2 131	3 777	1 646	77%
% Marge	35,8%	25,0%	37,6%		
Honoraires de franchise	-	(426)	(402)	24	-6%
% CA	0,0%	-5,0%	-4,0%		
Honoraires de gestion	(291)	(383)	(552)	(169)	44%
% CA	-4,5%	-4,5%	-5,5%		
Taxes	(88)	(202)	(101)	100	-50%
% CA	-1,4%	-2,4%	-1,0%		
Assurances	(24)	(69)	(37)	31	-46%
% CA	-0,4%	-0,8%	-0,4%		
EBITDA	1 912	1 052	2 684	1 633	155%
% Marge	29,5%	12,4%	26,7%		
Réserve FF&E	(194)	(426)	(251)	174	-41%
% CA	-3,0%	-5,0%	-2,5%		
NOI	1 718	626	2 433	1 807	289%
% Marge	26,5%	7,4%	24,2%		

GOP

- **Ressources opérationnelles** : les conditions de travail et de rémunération du BHEP le rendent plus attractif, augmentant ainsi la rétention et la productivité de ses salariés
- Production de **flux physiques** par le BHEP qui pourrait le rendre autonome à terme et lui permet de diminuer ses dépenses d'énergie de plus de 50% par rapport à un bâtiment classique
- Frais de **maintenance** bas par le double effet de la qualité des équipements achetés et du passage en location d'un maximum d'équipements (nouveaux coûts dans la ligne « Location des équipements »)
- **Location** de 50% des équipements (d'une valeur de 750K€) nécessaires à la rénovation, dont les coûts intègrent les loyers et les frais de maintenance du fabricant-loueur

L'analyse ligne par ligne du P&L d'un hôtel BHEP met en évidence la valeur financière créée par la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans la conception et la gestion de l'hôtel à échéance 2030 dans un contexte physique mais aussi réglementaire et économique affecté par les impacts du changement climatique.

	MARKETING ET DISTRIBUTION
ENJEUX PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none">• Changer l'image de l'hôtellerie : plus sobre, moins impactante pour pérenniser l'activité• Etre transparent et honnête• Influencer les pratiques des clients
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX POSITIFS	<ul style="list-style-type: none">• Sensibiliser et influencer les clients et équipes• Limiter la pollution et le gaspillage grâce à des messages et pratiques appropriés• Contribuer à la bonne santé des utilisateurs
PARTIES PRENANTES À MOBILISER	<ul style="list-style-type: none">• Directeurs marketing : intégrer la durabilité dans les stratégies marketing• Clients et groupes de défense des consommateurs : dénonciation du greenwashing et des pratiques irrespectueuses de l'environnement

MARKETING ET DISTRIBUTION BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

| Contributions

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	RISQUES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
MODE CONSTR. BIOCLIMATIQUE & BANQUE DE MATÉRIAUX	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de l'empreinte environnementale et attraction d'une clientèle soucieuse de la durabilité (BtoB et BtoC) 	<ul style="list-style-type: none"> Potentiels coûts de communication supplémentaires Sensibilisation des clients aux initiatives durables 	<ul style="list-style-type: none"> Recours à des certifications environnementales et/ou sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de la réalité virtuelle pour faire voir et expérimenter tous les aspects de stratégie durable
HAUTE INTENSITÉ D'USAGES & RÉVERSIBILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> Image de marque plus attractive 	<ul style="list-style-type: none"> Relais et méthodes de communication adaptés pour faire connaître les nouveaux services et faire venir les clients/usagers/bénéficiaires Changement nécessaire des habitudes et des mentalités 	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de nouvelles initiatives et procédés de construction respectueux de l'environnement (bâtiments hybrides, béton bas carbone..) 	<ul style="list-style-type: none"> Implantation de plusieurs exploitants autour d'un même lieu Mutualisation des expertises pour la conception de véritables lieux hybrides.
PRODUCTEUR DE FLUX PHYSIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Différenciation de la concurrence Attraction de clients soucieux de l'environnement Amélioration de l'image du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> Communication efficace et lisible sur les actions durables Compétition sur le marché de plus en plus au fait de ces sujets Sensibilisation et implication des clients sans culpabilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de communication sur les initiatives durables 	<ul style="list-style-type: none"> Système de pricing intégrant des impacts environnementaux (fonction des services utilisés par exemple)
HUB D'ÉLECTRO MOBILITÉ INTÉGRÉE AU BÂTI	-	<ul style="list-style-type: none"> Acheminement des marchandises le plus écologiquement possible tout en limitant les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Castalie, entreprise française qui propose une solution d'eau microfiltrée, transporte ses produits en camions électriques 	-
HAUTE QUALITÉ D'USAGE & ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Communication sur son hôtel comme lieu de vie au sein d'un territoire, et présentation comme un atout auprès des acteurs publics en charge de l'attractivité des territoires, auprès de potentielles recrues et auprès des nouveaux utilisateurs afin de transformer cette nouvelle clientèle en nuitées 	<ul style="list-style-type: none"> Nudges pour les clients (cf page suivante) Visibilité de la consommation en eau et énergie par et pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques et pratiques d'achats responsables Alimentation locale et de saison 	-

LE POUVOIR DES NUDGES DANS LE BHEP

Le recours à une communication adaptée est une clé du succès de la performance environnementale et sociale de du BHEP tout au long de son cycle de vie. Cela est d'autant plus vrai pour un hôtel BHEP en raison de la diversité et du nombre d'usagers différents en comparaison avec un immeuble résidentiel ou de bureaux.

Les nudges

La communication visant l'adhésion des clients grâce aux «nudges» constitue une stratégie intéressante dans le contexte du Bâtiment Hybride à Économie Positive (BHEP). Ce concept se caractérise par l'utilisation de petites incitations ou encouragements subtils, les "nudges", **pour influencer le comportement des occupants.**

Ces incitations sont soigneusement conçues pour faciliter l'adoption de comportements durables et bénéfiques, tant pour les occupants et usagers. La particularité de cette approche marketing est qu'elle vise à générer des changements de comportements sur le moment et dans le temps sans explicitement demander ces changements.

Exemples et études d'impact

Des exemples concrets illustrent la pertinence de cette approche. Par exemple, l'affichage énergétique dans les zones communes des hôtels représente une manière efficace de sensibiliser les occupants et le personnel aux efforts d'économie d'énergie tandis que la mise à disposition de petites assiettes au buffet petit déjeuner fait baisser le gaspillage alimentaire.

Une étude récente, focalisée sur la redéfinition des escaliers dans les nouveaux bâtiments par les architectes de l'**ensemble immobilier New G**, montre que des changements subtils dans le design et l'architecture peuvent favoriser l'utilisation des escaliers par rapport à l'ascenseur.

Ces exemples mettent en lumière l'efficacité des nudges dans la promotion de comportements souhaités, avec des résultats mesurables qui confirment leur impact positif.

Application dans le Contexte du BHEP

Dans le cadre de l'hôtel BHEP, la communication utilisant des nudges peut inciter des comportements respectueux des ressources, des matériaux et des autres usagers à travers des défis et jeux (pour les clients et équipes) des marquages écologiques sur les matériaux réemployés ou encore des récompenses incitatives pour les équipes et les clients.

Le nudge marketing joue un rôle clé en personnalisant les messages, en utilisant des rappels visuels dans les espaces communs, et en instaurant des récompenses pour ceux qui contribuent activement à la sobriété des usages. Cette approche intégrée renforce non seulement la pédagogie concernant les avantages environnementaux et économiques de pratiques plus responsables, mais stimule également l'engagement actif des clients.



	CAPITAL HUMAIN
ENJEUX PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les ressources (humaines et financières) pour accompagner le changement • Développer et maintenir à jour de nouvelles compétences • Attirer et retenir des talents
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX POSITIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Développer de nouvelles compétences parmi les employés • Participer aux initiatives d'associations et autres collectifs locaux • Améliorer la qualité de vie des employés et des communautés locales
PARTIES PRENANTES À MOBILISER	<ul style="list-style-type: none"> • Direction des Ressources humaines : informer les candidats et former les équipes pour répondre aux nouveaux enjeux • Responsables RSE / Développement Durable : accompagner les efforts des équipes et des RH en matière de formation et de sensibilisation • Salariés des hôtels : communiquer sur les difficultés et opportunités identifiées sur le terrain • Collectivités : favoriser le dialogue et partage de bonne pratiques • Clients : utiliser les services et équipements mis à disposition avec soin et raison • Ecoles/Formateurs : développer des formations adaptées aux besoins et contraintes du secteur

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	CHALLENGES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
MODE CONSTR. BIOCLIMATIQUE & BANQUE DE MATÉRIAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Attraction des talents et stimulation du développement professionnel par la mise en œuvre de pratiques durables • Création de nouveaux types de métiers grâce aux nouvelles solutions bioclimatiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les formations nécessaires • Résistance au changement des employés et des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de formation pour sensibiliser le personnel à la durabilité • Incentives et avantages sociaux pour les employés engagés dans la durabilité • Création d'une communauté interne pour partager des idées et des meilleures pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Hackathons et concours internes pour encourager l'innovation en matière de durabilité au sein de l'entreprise
HAUTE INTENSITÉ D'USAGES & RÉVERSIBILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle approche des métiers de la construction • Création de nouvelles dynamiques dans l'industrie de la construction 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation nécessaire pour apprendre à construire différemment et à anticiper les nouveaux besoins (liés aux évolutions environnementales et comportementales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation dans les entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite de lieux, sites et entreprises innovants et/ou alternatifs
PRODUCTEUR DE FLUX PHYSIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Montée en compétences • Création de nouveaux types de postes, notamment techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de formation du personnel • Résistance au changement • Donner du sens (pas seulement des compétences techniques, mais un accompagnement managérial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel à l'éco-responsabilité/bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi d'indicateurs au quotidien + incentive à l'atteinte de ces indicateurs • Formation et/ou recrutement de spécialistes de la durabilité, notamment dans les équipes techniques
HUB D'ÉLECTRO MOBILITÉ INTÉGRÉE AU BÂTI	-	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique du dernier kilomètre parcouru lors des déplacements touristiques • Recrutement de salariés dans des zones excentrées et/ou chères • Mode de transport des clients pour se rendre à l'hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie de la provenance des clients et salariés • Proposition de solutions de logement pour les salariés qui habitent loin • Mutualisation des trajets avec les entreprises à proximité • Utilisation l'application RézoPouce, un réseau d'auto-stop encadré 	<ul style="list-style-type: none"> • Application de mise en relation des salariés de différentes entreprises de la même zone afin de mutualiser les trajets. Service à développer en collaboration publique/privée.
HAUTE QUALITÉ D'USAGE & ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Attraction, fédération et fidélisation des futurs talents autour d'un projet commun responsable et durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de leurs valeurs et convictions par les entrepreneurs au sein de leurs équipes. • Implication et la mobilisation de toutes les parties prenantes externes (clients, fournisseurs et partenaires). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de fresques du climat avec les collaborateurs • Nommer un ou des référents « environnement » dans les équipes 	-

QUELLES COMPÉTENCES ET QUELS MÉTIERS DANS LES HÔTELS BHEP DE DEMAIN ?

Dans un BHEP, l'exigence de qualité dans la prestation de service hôtelier entend relever le défi de la création de valeur économique tout en respectant la valeur écologique. Or, si le BHEP offre un outil et des espaces de travail conçus pour ce défi, les comportements de ses usagers, équipes et clients, sont essentiels à sa performance globale. Cette dimension comportementale soulève la question des métiers et compétences nécessaires pour gérer un BHEP afin d'en optimiser la performance à toutes les étapes de son cycle de vie.

Le schéma ci-dessous propose une liste non exhaustive de compétences et fonctions à envisager et développer pour maximiser les impacts positifs d'un hôtel BHEP et limiter ses impacts négatifs.

ETUDE DE CAS	ACTIONS CLÉS	EXEMPLES DE COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	NOUVELLES FONCTIONS À ENVISAGER
CONCEPTION	<ul style="list-style-type: none"> • Choix d'aménagement • Choix de décoration 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommander des innovations (technologies, matériaux...) adaptées aux exigences réglementaires et opérationnelles de l'hôtellerie 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur BHEP indépendant
PRÉ-OUVERTURE	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des prestataires partenaires • Formation des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des supports de formation et procédures opérationnelles adaptées aux ambitions d'Economie Positive 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistant.e de mission environnementale
GESTION	<ul style="list-style-type: none"> • Service client • Maintenance du bâtiment 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer avec clarté et pédagogie les ambitions environnementales et sociales de l'hôtel aux clients • Contrôler, gérer et adapter les dispositifs techniques innovants (liés aux économies d'énergie etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Animateur.rice BHEP
REPORTING	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des KPIs • Mesure et comparaison des impacts E et S 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les impacts positifs et négatifs de l'hôtel dans son contexte local spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé.e de mesure d'impact
RÉNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des besoins • Priorisation des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer la valeur économique, environnementale et sociale de projets de rénovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiste environnemental et social

PARTIES PRENANTES ET PARTAGE DE LA VALEUR BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

I Synthèse

PARTIES PRENANTES ET PARTAGE DE LA VALEUR	
ENJEUX PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des investissements • Partage de la valeur financière avec les équipes • Adhésion des communautés locales et des autres parties prenantes locales
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX POSITIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des inégalités sociales grâce à un partage de la valeur plus juste • Création de valeur pour les parties prenantes, notamment les communautés locales • Participation à la baisse de l’empreinte carbone des territoires • Amélioration de la qualité de vie au travail
PARTIES PRENANTES À MOBILISER	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités locales : jouer leur rôle clé dans la réglementation et la promotion de la durabilité • ONG et organisations de la société civile : fournir les conseils et les ressources pour les initiatives de partage de valeur • Associations de l’industrie hôtelière : aider à établir des normes et des pratiques de durabilité adaptées au secteur • Communautés locales : impliquer les résidents et les entreprises locales dans des projets de durabilité pour créer une valeur partagée • Clients et investisseur : influencer les décisions de l’entreprise et la valeur qu’elle crée • Acteurs du logement social et d’urgence : communiquer et identifier des synergies ou axes de collaboration

PARTIES PRENANTES ET PARTAGE DE LA VALEUR BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

I Contributions

PILIER BHEP	OPPORTUNITÉS	RISQUES	SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTIONS INNOVANTES
MODE CONSTRUCTIF BIOCLIMATIQUE & BANQUE DE MATÉRIAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération intersectorielle avec d'autres entreprises, organisations ou communautés pour créer des opportunités de partage de valeur et de responsabilité sociale • Eco-labellisation, vectrice d'une forte valeur ajoutée et donc une rentabilité long terme et contribuant à une résilience financière (actifs mieux préparés, plus adaptables et moins exposés aux risques climatiques et environnementaux) • Avantage concurrentiel lié à la réputation et image d'une entreprise pour ses engagements durables 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication de toutes les parties prenantes dans une vision commune de durabilité • Gestion des équipements loués et de leur valorisation en cas de cession de l'actif • Complexité de la mesure et de la juste communication relatives à l'impact des actions mises en place et à la valeur créée 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de partenariats public-privé avec les gouvernements pour soutenir des projets et des initiatives de durabilité • Programmes de RSE promoteurs, investisseurs et opérateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de collaborer avec les communautés locales pour créer des emplois, des opportunités économiques et des avantages sociaux • Alignement des engagements RSE des promoteurs, investisseurs et opérateurs et partage de ressources pour atteindre des objectifs communs • Recours aux plateformes de réemploi développées par des acteurs comme Bouygues (Cynéo) ou Vinci (Reyuz).
HAUTE INTENSITÉ D'USAGES & RÉVERSIBILITÉ	<p>Pour les promoteurs, architectes et hôteliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts opérationnels à long terme • Meilleure réputation et responsabilité sociale • Amélioration de la satisfaction des utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts initiaux potentiellement plus élevés • Compétences liées à de nouvelles approches de la construction • Evolutions nécessaires des réglementations • Identification et définition de nouveaux indicateurs pour mesurer les performances de ces nouveaux bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de la réhabilitation de bureaux vacants en hôtel • Ex : Village Olympique : transformation en logements et bâtiments administratifs après les JOP2024 • De nombreux hôtels déjà pensés avec plusieurs affectations pour augmenter l'intensité d'usage 	<ul style="list-style-type: none"> • Permis sans affectation (ex : TEBIO à Bordeaux cf p.12)
PRODUCTEUR DE FLUX PHYSIQUES	<p>Pour les promoteurs, architectes et hôteliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des relations avec les investisseurs et la communauté locale • Création de synergies de coûts entre immeubles voisins 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressions pour des rendements financiers rapides • Gestion des attentes des investisseurs • Diminution des Capex vs augmentation des Opex 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux partenariats locaux lorsque l'hôtel devient un producteur de flux et rend des services à la collectivité comme la production d'énergie ou l'offre de services • Financements packagés avec les solutions techniques

PARTIES PRENANTES ET PARTAGE DE LA VALEUR BHEP

CONCEPTION

GESTION

MARKETING

CAPITAL HUMAIN

PARTAGE DE VALEUR

Illustration

ECONOMIE POSITIVE POUR L'OPÉRATEUR ET L'INVESTISSEUR : QUELLES INCENTIVES POUR PERMETTRE LA MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DU BHEP À LEUR PLEIN POTENTIEL ?

La dimension «Banque de matériaux» du BHEP s'appuie sur la location de matériaux ou équipements (ascenseurs, planchers,...) à des fournisseurs qui mettront tout en œuvre pour augmenter leur durée de vie et les recycler en fin de vie. Passer à cette approche circulaire, implique de nouvelles répartitions de la valeur en lien avec le transfert de CAPEX en OPEX. En effet, le montant de CAPEX baisse (réduction des investissements) tandis que les OPEX augmentent (hausse des coûts de gestion).

Ce concept marque un nouvel élan dans l'hôtellerie et pousse à revoir les business model actuels en remettant en question les principes actuels de valorisation des actifs.

La nouvelle répartition des principaux centres de coûts (CAPEX/OPEX) complexifie les rôles et la relation investisseur - opérateur. La baisse des consommations d'énergie, l'entretien constant des matériaux loués permet d'optimiser significativement les charges et assurer la résilience de ces actifs ce qui profite à toutes parties prenantes (cf p.16-17).

Néanmoins, il est nécessaire de créer des systèmes d'incentives afin de motiver les parties prenantes à mettre en œuvre les principes du BHEP dont les bénéfices (financiers et extra-financiers) deviennent mesurables sur le long terme. Investisseurs et opérateurs doivent travailler main dans la main pour que chaque action mise en place profite à l'autre.

« **Demain les clients jugeront la qualité de l'hôtellerie aussi à l'impact de l'activité.** »

Fabrice Bonnifet

Pistes à explorer ensemble :

- Montant et indices d'indexation des loyers
- Modification des systèmes de rémunération sur la base de critères ESG
- Créer des systèmes de récompense en interne.

Aujourd'hui, la sobriété énergétique n'est plus une option, elle est devenue un facteur important de la valeur des actifs. Dans cette perspective, la forte valeur ajoutée des actions durables doit être reflétée dans les valeurs d'expertise, au-delà de leurs coûts initiaux.

Exemple de la valeur ajoutée des éco-labels et certification qui génèrent des avantages compétitifs pour les investisseurs et les opérateurs :

- **Côté investisseur : amélioration de résilience financière avec des hôtels mieux préparés, plus adaptables et moins exposés aux conséquences des risques climatiques, prime sur la valeur de marché de l'actif**
- **Côté opérateur : réduction des dépenses énergétiques, gage de confiance et vecteur de visibilité et crédibilité auprès des clients**

Qu'en dit le BHEP ?

La notion de productivité de l'espace bâti présentée ci-dessous donne un exemple de nouveau type d'indicateur de valeur créée. Cette notion a l'avantage d'inviter à travailler sur une meilleure productivité des espaces construits sous deux angles :

- En augmentant leur utilisation : intensification de l'utilisation du lieu, ouverture à des publics d'usagers plus larges via la mutualisation, réversibilité, etc.
- En diminuant la quantité de ressources utilisées : utilisation de l'existant, sensibilisation, sobriété dans les volumes de matière mis en œuvre, allongement de la durée de vie, etc.

$$\text{Productivité de l'espace bâti} = \frac{\text{Quantité d'usage}^1 \text{ produit}}{\text{Quantité de ressources}^2 \text{ mobilisées}}$$

¹ Nombre d'heures d'utilisation (travail, cours, etc.)

² Matières premières, énergies, eau, foncier, etc.

Source : Bouygues Construction (p.22)

CONCLUSION DES ÉTUDIANTS

La 6^e édition de la Fabrique du Tourisme, a été une véritable source d'inspiration pour les professionnels de l'hôtellerie réunis pour l'occasion, et pour nous.

Les témoignages de Thierry Bièvre, PDG et Fondateur de Elithis Groupe et Vice-Président du Pôle de compétitivité Buil & Connect, et de Gilles Vermot Desroches, Senior Vice-président Citoyenneté & Affaires Institutionnelles de Schneider Electric, ont apporté une dimension concrète aux enjeux environnementaux et sociétaux.

Gilles Vermot Desroches a rappelé le rôle crucial de Schneider Electric dans la décarbonation et a souligné que la lutte contre le changement climatique était un facteur clé de succès pour l'entreprise. Il a partagé les enjeux majeurs qui guident l'entreprise, tels que le climat, la biodiversité, la révolution digitale, les conséquences du Covid-19 et l'impact de la démographie. Ces défis clés ont été associés à des tendances émergentes telles que la multiplicité des générations, la transparence, les droits de l'homme, et la digitalisation.

Dans l'ensemble, la Fabrique du Tourisme a été une journée enrichissante, durant laquelle nous avons eu la chance d'apprendre aux côtés de professionnels représentant la diversité des métiers du secteur, et de contribuer à des discussions cruciales sur l'avenir de l'hôtellerie durable.

Les messages d'urgence et d'innovation ont résonné, laissant une empreinte indélébile dans nos esprits. Ce fut une opportunité précieuse de découvrir les leviers concrets qui permettent au secteur du tourisme de contribuer à un avenir plus durable et équitable pour tous.

**Clémence Berger,
Maxime Coze,
Jules Desole,
Hang Nguyen,
Baptiste Palhon,
Pierre Wiley**



REMERCIEMENTS AUX PROFESSIONNELS DE L'HÔTELLERIE

GRUPE 1 : Mode constructif bioclimatique & banque de matériaux

- **Gérard BIART**, CSEP Hospitality
- **Romain CHAMPAUD**, Schneider Electric
- **Mathilde DION**, Plendi by Vinci Construction
- **Laurent GAUZE**, IPIH
- **Sophia GAVAUT**, CCI Pyrénées-Orientales
- **Alexandra GOGUET**, Marriott
- **Géraldine MACHINET**, Franklin
- **Paul-Antoine MAURASIN**, Vinci Immobilier
- **Hang NGUYEN**, ESSEC
- **Diane POURAGEAUD**, Accor
- **Emmanuelle TULLIEZ**, MKG Consulting

GRUPE 2 : Haute intensité d'usages & réversibilité

- **Alexis BOUDRAND**, Pierre & Vacances France
- **Solenne DEVYS**, OKKO Hotels
- **François GERST**, CDC
- **Thomas LAMSON**, Adagio Aparthotels - Accor
- **Robin LEVY**, Cosy Break
- **Paul-Antoine MAURASIN**, Vinci Immobilier
- **Murielle ROLLAND**, CCI Pyrénées-Orientales
- **Jean-Baptiste ROUSSEL**, Accor
- **Pierre WILEY**, ESSEC

GRUPE 3 : Producteur de flux physiques

- **Stéphanie AZNAVOUR**, Longetivity Partners
- **Winoc'h BILLETTE**, Value Up Conseil
- **Maxime COZE**, ESSEC
- **Sébastien DE COURTIVRON**, Covivio
- **Jules DESOLE**, ESSEC
- **Alexandre LAIDET**, Schneider Electric
- **Arnaud NIGOGHOSSIAN**, Bouygues Construction
- **Agnès ROQUEFORT**, Accor

GRUPE 4 : Hub d'électro mobilité intégré au bâti

- **Matthieu BEGUE**, Maison Traversiere
- **Clémence BERGER**, Extendam
- **Victoire DE BOISSIERE**, Castalie
- **Xavier DESAULLES**, Adagio Aparthotels - Accor
- **Christophe DESROSEAUX**, CDC
- **Diane MAYMIL**, Accor
- **Marie PEREZ SISCAR**, CCI Pyrénées-Orientales
- **Hubert VENDEVILLE**, Betterfly Tourism

GRUPE 5 : Haute qualité d'usage & adaptation au changement climatique

- **Cécile CHENAIS**, Laurent Maugoust
- **Émilie JAHARD**, ESSEC
- **Vianney LAUTROUS**, Extendam
- **Gwenael LEHOUEIROU**, Kenatra Hospitality
- **Jennifer OTERO**, Extendam
- **Baptiste PALHON**, Extendam
- **Julie PIERRE**, Eklo
- **Cristina RAMOS**, Accor

Parrain :

- **Fabrice BONNIFET**, Bouygues Immobilier

Experts intervenants :

- **Thierry BIEVRE**, Elithis Groupe
- **Gilles VERMOT DESROCHES**, Schneider Electric

Experts Animateurs Groupes :

- **Camille BERTIN**, A4MT
- **Sylvie GAMELIN**, ELAN
- **Annoa PARENT**, Bouygues Bâtiment IDF
- **Arthur PASQUIER**, Bouygues SA
- **Edward WOOD**, By Immo

Organisateurs :

- **Sylvie BERGERET**, MKG Consulting
- **Axelle DE RODELLEC**, Extendam
- **Cécile LECLERC**, Extendam
- **Delphine PETIT**, Bpifrance
- **Johanna WAGNER**, ESSEC

Equipe Media :

- **Simon BAKER**, MKG Consulting
- **Maxime DETHON**, MD Design
- **Mélanie LE BARZIC**, MKG Consulting
- **Emmanuelle TULLIEZ**, MKG Consulting

Sponsor :

- **Café Richard**
- **Castalie**

NOTES

A series of horizontal dotted lines intended for taking notes.



**C'EST MAINTENANT QU'IL FAUT ÊTRE OPTIMISTES,
POUR AUJOURD'HUI... COMME POUR DEMAIN.**

bpifrance

B SMART



EXTENDAM
CAPITAL PARTNERS IN HOSPITALITY



Schneider
Electric